

# O Gerente Emocional

André Barcaui<sup>i</sup>

---

## RESUMO

Este artigo faz um comedido histórico do estudo da inteligência emocional, particularmente com vistas a sua aplicação no âmbito organizacional, além de uma compilação de reflexões a cerca das diversas feições emocionais a serem exploradas por gerentes em sua prática profissional. Procurou-se levantar os pontos de relevância básica para o desenvolvimento das características emocionais desejáveis para aquele que tem como desafio a liderança de pessoas.

Palavras-chave: emoção, gerente, inteligência emocional, leitura de pessoas

---

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

São várias as perspectivas teóricas a respeito da liderança nas empresas. Existem enfoques centrados nos líderes, em seus seguidores, na interação líder-seguidor, no papel da situação na liderança, e até enfoques que tentam integrar todos estes aspectos (DESCALS, 2005). A maioria prefere abordar o tema através da caracterização de estilos ou características gerenciais que levariam determinado profissional a ser qualificado como um bom exemplo de liderança. Como colocado de maneira provocativa por DRUCKER (2005), “(...) *existe a maneira certa para se gerenciar pessoas; ou pelo menos deveria haver*”. A literatura a respeito do tema é infindável, mas na prática não é tão simples a comprovação empírica da medição e da eficácia do desenvolvimento das capacidades de liderança. Um dos pontos mais obsessivamente explorados é justamente a diferença entre o gerente e o líder. Em geral, o gerente é visto como aquele que planeja, organiza, dirige e controla as tarefas necessárias ao cotidiano da empresa, numa visão muito semelhante à de Henri Fayol. Já o líder seria aquele que inova, inspira e conduz pessoas a um objetivo. Cabe aqui também lembrar a definição

de liderança de HUNTER (2004), como sendo “*a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum*”.

Para efeito deste trabalho, estamos considerando um gerente-líder, ou seja, aquele que tem de fato e de direito a missão de conduzir um time de pessoas a determinado objetivo. Seja um projeto, um departamento, uma diretoria ou uma organização inteira. Até porque quando estamos falando do verbo *gerenciar*, estamos necessariamente nos referindo à gerência de pessoas. Quem gerencia, gerencia pessoas e não máquinas. A partir deste pressuposto, podemos também pensar naqueles que são gerenciados e na velocidade que o mundo se impõe hoje. O tempo parece ter se tornado o maior critério de sucesso na vida das pessoas, ou pelo menos o mais valorizado. Carl HONORÉ (2005) em seu inusitado livro “Devagar”, relembra um documentário sobre a vida de Frederick Taylor, onde Michael Schwartz em 1999 comenta que: “*Taylor pode ter morrido na infâmia, mas provavelmente riu por último, pois suas idéias sobre a eficiência passaram a definir a maneira como vivemos hoje, não apenas no trabalho, mas também em nossa vida pessoal*”. Aliam-se a isso (ou em função disso) as constantes mudanças nas condições sócio-econômica nas organizações e o que se observa é uma verdadeira (re)evolução crônica. Neste panorama é razoável pensar que gerentes também tenham que desempenhar papéis cada vez mais flexíveis e adaptativos. Conforme assinalado por QUINN (2004), o papel a ser desenvolvido dependerá da situação encontrada pelo gerente, já que a gestão se desenvolve através de infinitas combinações de situações em diversos ambientes.

Uma vez aceito que o papel do gerente se insinua de forma cada vez mais incontestável em relação a sua capacidade de adaptação, sua habilidade com pessoas e sua visão holística da organização, torna-se literalmente impossível não considerar o ponto de vista emocional no ambiente de trabalho. O fator emocional pode ser justamente este elo que move o profissional de um cargo gerencial para uma postura de liderança de fato. Mais ainda, torna-se mister o correto entendimento do conceito de *emoção* em conjunção (e não isoladamente) com o aspecto racional do trabalho gerencial, de forma a catalisar o potencial de conhecimento e liderança sobre pessoas. A partir desta conjectura, faz-se fundamental revisitar o que está por trás da proposta do

“uso da emoção” por parte de gerentes. Mais detalhadamente, evidencia-se a necessidade de revisão do conceito de inteligência emocional e sua aplicação no contexto da organização.

## O CONCEITO

A popularização do termo inteligência emocional (IE) ocorreu a partir da publicação do livro de Daniel GOLEMAN (1995) intitulado “*Inteligência Emocional – a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*”. Mas sua abordagem não é de todo inédita já que o estudo das emoções e de nossas respostas emocionais é bem anterior a isso. No século XIX, Charles Darwin já havia proposto um modelo de explicação “histórico-adaptativa” para as emoções ao analisar e descrever as expressões humanas. Seu trabalho conduziu ao estudo dos detalhes sobre a expressão facial e muscular que acompanham as mais diversas emoções, abrindo caminho também para as bases do que seria o estudo da chamada *inteligência social* proposta por Robert Thorndike em 1937, que resumidamente poder-se-ia traduzir como o estudo de aspectos não-cognitivos da inteligência. Em 1943 David Wechsler propôs que estes aspectos não-intelectuais seriam essenciais para aumentar as chances de sucesso na vida. Mesmo assim, até 1970 ainda havia uma nítida separação entre o que viria a ser chamado de inteligência emocional e a tradicional inteligência cognitiva (normalmente associada à resolução de problemas e a memória).

Foi a partir dos estudos liderados pelo psicólogo Howard Gardner na década de 80 que surgiu a hipótese das inteligências múltiplas, onde diferentes áreas cerebrais poderiam expressar formas distintas de inteligência. De acordo com GARDNER (1995), as pessoas seriam possuidoras de oito áreas de inteligência: lógico-matemática, linguística-verbal, espacial, cinestésica-corporal, naturalista, musical, e as inteligências pessoais (inter e intrapessoais). É como se todos possuíssemos esta espécie de “cardápio intelectual”, porém cada um demonstrasse características diferenciadas, combinando as inteligências de forma subjetiva, resultante de fatores genéticos, condicionantes ambientais e culturais. Ainda segundo o pesquisador, nem todos os indivíduos aprenderiam da mesma forma, já que nem todos têm os mesmos interesses e habilidades.

Os anos 90 foram marcados por diversos avanços teóricos e tecnológicos que impulsionaram a neurociência no sentido de descobertas cada vez interessantes e sofisticadas sobre o funcionamento em geral do cérebro e o mapeamento de nossas reações. Segundo WEISINGER (2001), foram os psicólogos John Mayer e Peter Salovey que identificaram o que chamaram de “os quatro componentes” responsáveis pela constituição da IE. Estes componentes atuam junto a outros constituintes de nossa genética e quando são alimentados pela experiência, tornam possível o desenvolvimento de habilidades emocionais. Ao contrario do quociente de inteligência cognitiva (QI) tradicional, a vantagem do quociente emocional (QE) é que pode ser nutrido e desenvolvido ao longo da vida. Na verdade *deve* ser desenvolvido uma vez que o desejável é que o indivíduo aprenda com as experiências vividas. Basicamente estes componentes seriam: a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoção de forma correta; a capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou do outro; a capacidade de compreender as emoções e conhecimento derivado delas; e a capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (WEISINGER, 2001). Segundo SALOVEY&MAYER (2004), a IE poderia ser descrita como: “(...) *habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las*”. Nota-se o uso de verbos como: reconhecer, inter-relacionar, raciocinar, resolver problemas, perceber, assimilar, avaliar e gerenciar. Todas normalmente requeridas da maioria dos gerentes em organizações. Em outras palavras, segundo a tese de Salovey&Mayer, como os gerentes *sentem* pode ser um importante indicador do desempenho organizacional.

No entanto, o interesse popular sobre o tema, associado a uma ampla cobertura da mídia acabou acontecendo somente com o lançamento do livro de Daniel Goleman, inclusive com a difusão de escalas para medição do quociente emocional. O próprio GOLEMAN (1995) define IE como “*a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos, e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos*”. Curiosamente dentro da própria definição do autor também é possível encontrar expressões como: identificar, motivar, gerenciar,

relacionamentos. Todas guardando total sintonia com as necessidades do dia-a-dia de um gerente em uma empresa. Segundo seu postulado, a forma com que a pessoa administra suas emoções e as emoções do outro são mais importantes do que qualquer outro componente mental para obtenção do sucesso. De fato os resultados da pesquisa de Goleman apontaram que as habilidades ligadas ao QE se apresentaram como fator diferencial no trabalho de executivos.

O início do séc.XXI também vem promovendo o tema no decurso de antigas perspectivas revisitadas ou através de novas vertentes da aplicação da IE no trabalho, na vida pessoal, na influência de pessoas através da neurolinguística e diversos outros trabalhos. É preciso também aqui fazer uma pequena ressalva no sentido que apesar dos avanços nas pesquisas com IE, a teoria como um todo ainda carece de maior comprovação científica. Conforme colocado por ROBERT&MENDONZA (2008), a inteligência emocional não alcança uma definição semântica e menos ainda possui validade psicométrica para que possa ser enquadrada como um tipo de inteligência. Segundo esses pesquisadores, diversos são os problemas metodológicos e principalmente conceituais a cerca da teoria. Mesmo com essas reservas, e considerando-se que em ambientes de trabalho a palavra *emoção* aparece quase como que proibida e com seu uso questionado (SALOVEY&CARUSO, 2004), torna-se no mínimo interessante observar e tentar compreender quais seriam as práticas emocionais relacionadas ao cargo gerencial e como aplicá-las.

## A APLICAÇÃO

Em diferentes momentos de sua obra Henry Mintzberg analisou o trabalho gerencial em função de seu conjunto de atividades. De acordo com MINTZBERG (1994) as ações de um gerente seriam realizadas segundo um plano direto (ações executadas pelo próprio gerente), um plano indireto (através de pessoas), ou mais indireto ainda (por intermédio de informações passadas por pessoas). RAUFFLET (2005) investiga esse tema através de uma comparação entre distintas escolas de pensamento sobre as atividades cotidianas de um gerente ao longo dos anos. Reconstitui as visões não só de Mintzberg, mas também de Stewart, Kotter, Gabarro, e Hill. Segundo este estudo é possível notar uma nítida mudança epistemológica sobre a

preocupação do que o gerente *deve fazer* para uma visão mais analítica do que gerente *faz* de fato. Sob essa ótica, o trabalho gerencial possui diversas facetas e desafios sob os quais a incidência da emoção é não só desejável como inevitável, segundo SALOVEY&CARUSO (2004), que completam dizendo: “(...) *ser um gerente emocional no ambiente de trabalho não significa necessariamente ser político, de fácil tratamento, ou agir de forma complacente com funcionários. Gerenciar não significa de forma alguma evitar conflitos ou criar um ambiente de felicidade constante. Está mais relacionado com efetividade, que por sua vez está relacionado com um leque de emoções*”.

A aplicação da IE ao trabalho gerencial está relacionada ao repertório emocional de cada gerente para utilizar a estratégia consciente (ou inconsciente) mais adequada em relação a todos os *stakeholders* envolvidos em seu contexto de trabalho e eventualmente até mesmo fora dele. Neste sentido, SALOVEY&MAYER (1997) propõe que a avaliação da emoção e sua expressão, sua regulação e utilização seriam a chave para essa aplicação. Podem ser situações simples ou até mesmo extremas como no caso de demissões, reestruturações, combinações de situações em que o gerente tem que enfrentar a demanda de resultados de seus superiores, clientes eventualmente insatisfeitos, negociações com fornecedores, acomodação de tarefas burocráticas (e-mails, etc.) e ainda liderar sua equipe. Tudo isso sem descuidar de sua imagem, sua saúde, sua qualidade de vida, e das demais áreas de seu relacionamento pessoal. É difícil separar o racional do emocional no trabalho, da mesma forma que é não é trivial separar a vida pessoal da profissional. A qualidade de uma coisa está inextricavelmente associada à outra.

Habilidade emocional não significa carisma, que por mais que seja desejável, não guarda relação causal direta com atingimento de objetivos através de pessoas. Mas o que é preferível? Aquele gerente que não chega ao resultado, mas é adorado por sua equipe ou aquele que atinge objetivos mesmo que sacrificando seu time? Talvez o ideal seja um balanço desses dois perfis levando em conta também a cultura da empresa. Mas o que parece fácil de sugerir, não é tão trivial de conseguir na prática. Gerenciar não é para qualquer um. É preciso em primeiro lugar gostar de pessoas, se interessar por elas, pelo estudo delas.

Existem aqueles que mesmo assumindo um papel gerencial não demonstram estarem preparados para assumir este papel. A pesquisadora Emily STERRET (2000) explica através de sua pesquisa que vários profissionais acabaram migrando para o trabalho gerencial em função de seus resultados como técnicos e não necessariamente por suas habilidades de liderança. Segundo a autora, as atividades gerenciais exigiriam outro conjunto de habilidades, muito mais ligadas ao sistema límbico<sup>1</sup> de cada gerente. Sua modelagem para IE no trabalho prevê duas dimensões: a interior (*self*) e a social. Estas duas dimensões estariam por sua vez subdivididas em três vetores ligados ao conhecimento, a atitude e ao comportamento. A combinação destas dimensões e vetores implica no desenvolvimento de habilidades que envolvem: auto-conhecimento, auto-confiança, auto-controle, motivação, empatia e habilidade social. Características inerentes a todo ser humano em diferentes graus, dependendo de como cada um aproveita as contingências que a vida lhe oferece.

Além dessas habilidades emocionais, poderíamos citar uma que parece anterior a todas elas: a capacidade de “ler” pessoas. Ou como colocado por WEIL&TOMPAKOW (1986), a capacidade de “perceber em vez de olhar”. Segundo a famosa pesquisa de Albert MEHRABIAN (2007) sobre a comunicação falada, pouco (cerca de 7%) viria do significado das palavras ditas, enquanto que 93% viriam do conjunto formado pela paralinguística<sup>2</sup> (38%) e expressões faciais (55%). Apesar do cuidado necessário a não-generalização relativa a esta pesquisa, há que se considerar a relevância da correta leitura de pessoas e suas emoções para que se possa gerenciá-las. Isso é válido em qualquer contexto, mas particularmente no ambiente de trabalho onde se passa grande parte do tempo, acaba por se tornar um verdadeiro diferencial competitivo em se tratando de gerenciar pessoas. Allan e Barbara PEASE (2004) em sua obra “Desvendando os segredos da Linguagem Corporal” deixam explícito que as palavras são usadas para transmitir informações, mas é a linguagem corporal a responsável pela negociação de atitudes interpessoais. Em alguns casos, pode até mesmo ser substituta das mensagens verbais. Dado o papel gerencial de estar sempre de alguma forma envolvido em interações sociais de alguma espécie, é importante levar em consideração essas regras biológicas que controlam emoções, reações e gestos. Seguindo a mesma

---

<sup>1</sup> Dito de forma simples corresponde à região do cérebro responsável pelas emoções.

<sup>2</sup> Análise dos aspectos não-verbais da comunicação, incluindo: tom de voz, pontuações, ritmo da fala e demais características.

linha de argumentação, DIMITRIUS& MAZZARELA (1998) fazem questão de ressaltar que se deve tomar cuidado, já não existe um modelo definido e válido para todas as pessoas ou situações. No entanto, é possível identificar certos padrões de comportamento que, uma vez combinados com a devida técnica e treinamento, podem ajudar na forma e no tratamento com um time de trabalho, de projeto, fornecedores, chefes e todos os demais envolvidos na empresa.

Como colocado por BOLTON&BOLTON (1996), o comportamento humano não é tão aleatório como queremos supor. Nosso livre arbítrio já vem sendo questionado por diversos pesquisadores da psicologia comportamental desde B.F.Skinner (1904-1990), que considerava os conceitos de liberdade como mitos a serem desmentidos através da ciência. Não se trata de manipulação de pessoas, mas de como identificar e usar sua emoção para atingimento das metas de uma equipe de trabalho. Entender e gerenciar estas emoções talvez sejam a parte mais difícil do trabalho. São várias as aplicações possíveis dessa abordagem, que vão desde situações corriqueiras como as que envolvem a carreira de funcionários, gerência multicultural, *coaching*, vendas, estratégia de negócios, etc., até aquelas mais complexas. Mesmo nestes momentos de considerável delicadeza a inteligência emocional do gerente pode fazer diferença. Sem usar exatamente estes termos, mas dando o mesmo tom em sua perspectiva, STONE, HEEN e PATTON (1999) criam uma espécie de fórmula que não limita, mas direciona as chamadas “conversas difíceis”, envolvendo questões ligadas a negociações, conflitos, como entender o que não é dito, etc. Sentimentos, segundo os autores, são o centro de dialéticas envolvendo o relacionamento entre pessoas. Muitas vezes aqueles não expressos são mais laboriosos de entender e mais complexos de serem dominados. Mas são estes que, em conjunção com a cognição e o pensamento racional levam a uma melhor tomada de decisão gerencial.

## CONCLUSÃO

O estudo das emoções é relevante para nossa sobrevivência enquanto seres humanos e diversos autores já vêm provando que sua utilização pode-se dar também na composição do trabalho. Se nossa capacidade de adaptação nos ajuda a progredir e evoluir em relação às contingências da vida, porque não supor o mesmo no meio

profissional? Mais ainda, quais não seriam as vantagens para as empresas em possuir gerentes ditos “emocionais”, se estes forem capazes de promover um melhor ambiente de trabalho para seus funcionários?

Se assim for, a leitura das pessoas e suas emoções explícitas e implícitas é uma das principais características a ser desenvolvida pelo gerente emocional. Entender a situação, identificar sentimentos, estabelecer *rapport* e gerar confiança são tarefas típicas de um gerente em seu cotidiano de liderança. Tudo isso sem abandonar a vertente cognitiva da liderança. Este talvez seja o maior desafio do gerente emocional, que sem suprimir seus próprios sentimentos, deve saber expressá-los e reconhecê-los em seu time. Ao mesmo tempo há que respeitar o contexto situacional e cultural, para que a integração com o lado racional sirva como verdadeira fonte de informação e inspiração para uma tomada de decisão inteligente.

Apesar da necessária cautela científica que se faz necessária a todo tipo de teoria, ainda mais no contexto das relações humanas, o conceito trazido a partir da inteligência emocional instiga e merece mais pesquisas no campo da liderança organizacional. Não foram esgotadas neste artigo, de forma alguma, suas possibilidades de aplicação. Até porque se entende que o número de combinações possíveis em função do conhecimento emocional aprofundado é infinito. Mas para dizer o mínimo, é extremamente interessante a busca e o uso deste saber, até porque o uso de emoções envolve aspectos de nosso próprio autoconhecimento. Por esta razão, a afirmativa de que uma das chaves para o desenvolvimento gerencial passa pelo aspecto emocional é não só razoável como profícuo e desejável do ponto de vista humano e profissional.

## REFERÊNCIAS

- BLANCHARD, Kenneth. **Liderança e o Gerente Minuto**, 9a ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- BOLTON Robert & Dorothy Grover. *People Styles at Work – making bad relationships good and good relationships better*. New York: Amacom, 1996.
- DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DARWIN, Charles. **A expressão das emoções no homem e nos animais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DESCALS, Francisco J. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson-Prentice Hall, 2005.
- DIMITRIUS, Jo-Ellan & MAZZARELLA, Mark. *Reading People – How to understand people and predict their behavior: anytime, anyplace*. New York: Ballantine Books, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomsom-Pioneira, 2005.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HONORÉ, Carl. **Devagar: como um movimento mundial está desafiando o culto da velocidade**. São Paulo: Record, 2005.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MEHRABIAN, Albert. **Nonverbal Communication**. New York: Aldine Transaction, 2007.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.
- PEASE, Allan & Barbara. **Desvendando os segredos da Linguagem Corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- QUINN, Robert. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. São Paulo: Campus, 2004.

- ROBERTS, Richard & MENDONZA, Carmem. **Inteligência Emocional. Um constructo científico.** Disponível em: <http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/23/05.pdf>. Acesso em: 13 de Novembro de 2008.
- SALOVEY P. & MAYER, J.D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition and Personality.** New York: Basic Books, 1997.
- SALOVEY Peter & CARUSO, David. *The Emotionally Intelligent Manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership.* New York: Jossey-Bass, 2004.
- STERRET, Emily. **The Manager's Pocket Guide to Emotional Intelligence.** Massachusetts: HRD Press, 2000.
- THORNDIKE, E. L. *Human Learning.* Cambridge Press. 1966.
- WEIL, Pierre & TOMPAKOW, Roland. **O Corpo Fala – a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1986.
- WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

---

<sup>i</sup> André Barcaui é coordenador do programa de MBA em Gerência de Projetos da FGV-RJ e atua como *personal coach* para gerências de nível médio, de projeto e executiva. E-mail para: [barcaui@bbbrothers.com.br](mailto:barcaui@bbbrothers.com.br).