

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS CARGOS DE LIDERANÇA

André Christian Dalpico¹

Catiana Cavalcante Camargo²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar o papel fundamental exercido pela inteligência emocional nos cargos de liderança no interior do mundo BANI. Para tanto, faz-se necessário desenvolver uma linha de raciocínio que se desdobrará em dois planos distintos. O primeiro deles relatará a importância da *hard skills* no período que antecede a globalização, já que pode ser mensurável e quantificável. O resultado disso é a discrepância sistemática entre a oferta e a demanda agregadas. Já o segundo apontará a mudança ocorrida no mercado de trabalho através da valorização das *soft skills*, sobretudo a inteligência emocional, a flexibilidade e trabalho em equipe. Prova disso radica-se na pandemia da COVID-19.

Palavras-chave: inteligência emocional; globalização; mundo BANI.

ABSTRACT

The objective of this work is to highlight the fundamental role played by emotional intelligence in leadership positions within the BANI world. For that, it is necessary to develop a line of reasoning that will unfold in two distinct planes. The first one will report the importance of *hard skills* in the period before globalization, as it can be measurable and quantifiable. The result of this is the systematic discrepancy between aggregate supply and demand. The second will point out the change that took place in the job market through the appreciation of soft skills, especially emotional intelligence, flexibility and teamwork. Proof of this lies in the COVID-19 pandemic.

Key-words: emotional intelligence; globalization; BANI world.

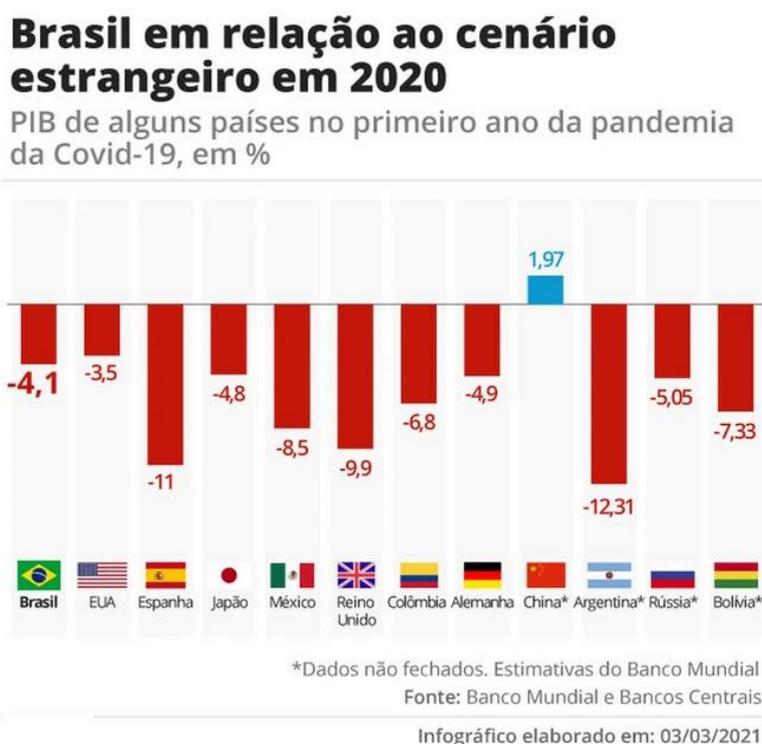
¹ Doutorando em Filosofia pela PUC-PR. Mestre em Filosofia pela PUC-SP. Especialista em Gestão de Talentos pela PUC-PR. Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Coordenador e Professor do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Paulistana. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6100-2686>. E-mail: andre.dalpico@unipaulistana.edu.br.

² Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Paulistana. Graduada em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Paulistana. E-mail: catianac@yahoo.com

1 INTRODUÇÃO

Antes de tudo, deve-se assinalar que a pandemia da COVID-19³ instalou uma nova cosmovisão mundial. De certo modo, isso ocorreu porque essa pandemia alterou a ordemeconômica e financeira do mundo, já que fundamentou uma queda vertiginosa dos Produtos Internos Brutos das principais economias. Veja o gráfico a seguir:

Figura 1 - Brasil em relação ao cenário estrangeiro em 2020.



Fonte: Globo G1 (2021).

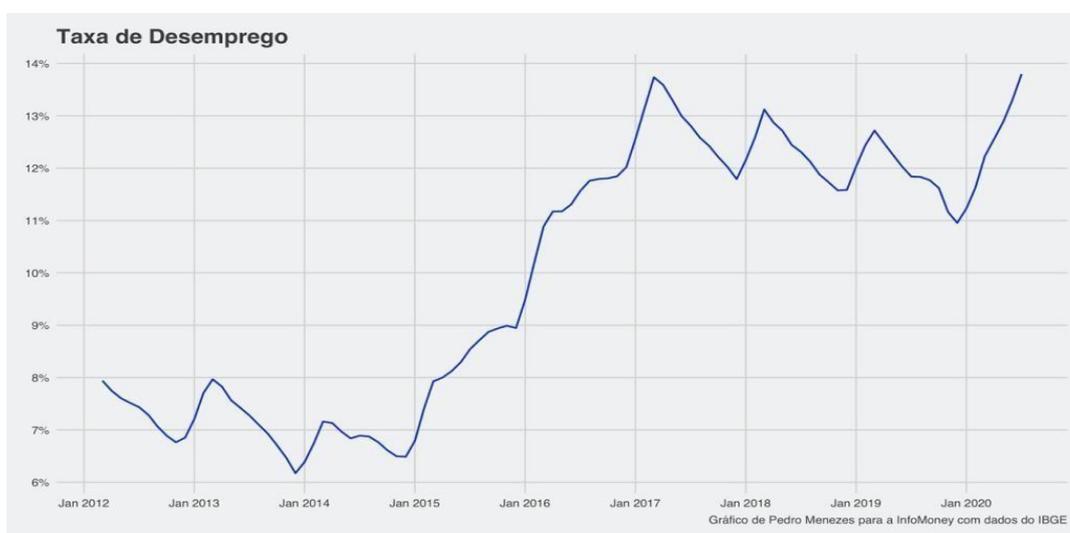
Em face disso, alguém poderia indagar o seguinte: essa queda vertiginosa motivou uma mudança substancial no mercado de trabalho?

Em linhas gerais, pode-se dizer que a resposta é sim. Com efeito, isso acontece porque a retração das principais economias mundiais fundamentou um incremento considerável na taxa de desemprego mundial. No Brasil, por exemplo, essa taxa atingiu

³ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pela proliferação do vírus SARS-CoV-2 no corpo humano. Trata-se de um betacovírus descoberto em pacientes com pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubel (China). Rapidamente se alastrou nos cinco continentes. Segundo dados do IBGE (2022), O Brasil teve 35,5 milhões de casos até outubro/2022, além de 691 mil mortes.

o patamar de 13,8% em julho de 2020. Veja o gráfico a seguir:

Figura 2 - Taxa de Desemprego no Brasil



Fonte: Infomoney (2020)

No entanto, isso não é tudo. De certa maneira, pode-se dizer que o advento da COVID-19 intensificou um processo de transformação do mercado de trabalho. Convém observar que o principal fator desse processo é a consolidação das *soft skills*⁴, sobretudo no que tange aos itens da inteligência emocional, flexibilidade e trabalho em equipe.

Como se sabe, a razão dessa consolidação é o aumento da competitividade no mercado de trabalho, além de massificação dos recursos tecnológicos.

Isto posto, nota-se que a proposta deste artigo é detalhar a importância de um desses itens – a inteligência emocional – nos cargos de liderança no interior do MUNDO BANI.

1.1 Questão de pesquisa

Dito de maneira breve, a pergunta que norteia a pesquisa é a seguinte:
Por que a inteligência emocional desempenha um papel essencial nos cargos de liderança no interior do mundo BANI?

Vale frisar que a resposta dessa indagação evidenciará a influência decisiva que a força de trabalho desempenha no processo de acumulação de capital através da

⁴ As *soft skills* são competências relacionadas ao comportamento dos indivíduos, muito mais atrelado a posturas mesmos diante do mundo BANI do que propriamente a formação técnico-acadêmica

equação marxiana Dinheiro – Mercadoria – Dinheiro com Lucro (D – M – D').

1.2 Objetivo geral e objetivos específicos

Este trabalho tem como objetivo geral detectar a *razão* que motivou a mudança ocorrida nos processos de seleção referentes aos cargos de liderança. Com efeito, isso aconteceu porque os recrutadores passaram a avaliar o comportamento social do avaliado.

Já no que diz respeito aos objetivos específicos, pretende-se:

- Demonstrar a mudança ocorrida no processo de avaliação. No período anterior a Globalização, a ênfase incidia na avaliação intelectual. Atualmente, a ênfase incide na avaliação emocional.
- Detalhar a importância da posse, por parte da força de trabalho, da inteligência emocional no ambiente de trabalho.

Ao realizar a pesquisa, buscou-se comprovar a hipótese que as empresas buscam inteligência emocional em seus líderes para que tenham um resultado positivo seja em relacionamentos entre equipe, setores e mercado.

1.3 Metodologia

O pressuposto teórico-metodológico desta pesquisa é o materialismo histórico, já que estabelece a mudança no mercado de trabalho no Brasil a partir da compreensão da dialética do sistema capitalista.

Como se sabe, o materialismo histórico representa:

o cânon de interpretação histórica proposta por Marx, mais precisamente o que consiste em atribuir aos fatores econômicos (técnicas de trabalho e de produção, relações de trabalho e de produção) peso preponderante na determinação dos acontecimentos históricos. O pressuposto desse cânon é o ponto de vista antropológico defendido por Marx, segundo o qual a personalidade humana é constituída *intrinsecamente* (em sua própria natureza) por relações de trabalho e de produção de que o homem participa para prover as suas necessidades (Abbagnano, 2007, p. 652).

Com isso, a pesquisa deve ser classificada como bibliográfica, uma vez que apresenta diversas fontes para descrever a relação de causa-efeito entre a crise econômica motivada pela pandemia do COVID-19 e a valorização de algumas

habilidades comportamentais, tais como Simone da Silva Cunha, Lauro Mattei, Vicente Loeblein Heinen, etc.

2 DESENVOLVIMENTO

De início, deve-se assinalar que os efeitos da COVID-19 foram devastadores para as empresas brasileiras, já que perderam uma parte do seu poderio econômico. Prova disso radica-se na perdura atividade industrial durante o ano de 2020. Veja o gráfico a seguir:

Figura 3 - Queda da produção industrial no Brasil



Fonte: IBGE

Fonte: G1 (2020)

Ora, é evidente que essa queda vertiginosa provocaria mudanças profundas no mercado de trabalho. De certo modo, isso acontece porque tal queda gera maior acirramento entre as empresas que necessitam de um capital humano mais eficiente.

No período anterior à pandemia, constatou-se que as empresas buscavam uma força de trabalho que possuía uma elevada capacidade técnica, já que esta última é essencial para aumentar a oferta agregada. Contudo, tal cenário foi modificado, já que as Soft Skills ganharam cada vez mais espaço nos processos de seleção e recrutamento.

Como se sabe, as Hard Skills são competências com maior destaque para um conjunto de habilidades tais como programação, matemática e lógica. Já as Soft Skills são competências pessoais e interpessoais, ou seja, competências não técnicas. Alguns exemplos de Soft Skills são o trabalho em equipe, a comunicação, a liderança e

a gestão de conflito.

Convém observar que durante a pandemia da COVID-19 uma grande parte dos empresários percebeu que o trabalho home-office é essencial. Por isso, buscou uma mão-de-obra capaz de trabalhar neste formato. De certo modo, percebeu-se que a mão-de-obra que possui mais competências técnicas não teve a flexibilidade necessária para se adaptar rapidamente a este formato. Logo, os olhares dos recrutadores mudaram de direção e buscaram as competências Soft Skills em seus entrevistados.

Além disso, os empresários também constataram que poderiam economizar com o novo formato de trabalho, além do processo de seleção. Já não havia mais os gastos com as locomoções dos recrutadores, aluguéis de salas, insumos de refeições e insumos de escritórios.

Conhecer suas emoções e saber lidar com seus sentimentos irá ajudar na hora de disputar uma vaga de trabalho. Vale frisar que muitos recrutadores estão procurando hoje em dia algo que facilite nas tomadas de decisões e na resolução de conflitos dentro das organizações.

Os efeitos do COVID-19 deixaram as empresas refém das restrições causadas pelo vírus. Tivemos que usar máscaras, álcool em gel, comércios e escolas fechadas, mas o mais impactante foi o distanciamento social.

Em alguns setores do comércio, ocorreu um substancial crescimento econômico e em outros setores aconteceu justamente o inverso. Dessa forma, criou-se um mundo novo, com a reinvenção de decisões complexas. Trata-se de um cenário caótico, cheio de medo e extremamente frágil e volátil.

Na teoria clássica da administração, o líder tem a função de alcançar determinados objetivos organizacionais e não foca nas necessidades do indivíduo (Stoner; Freeman, 1999). Com a pandemia, tudo mudou. Os líderes tiveram que desenvolver as soft skills atreladas às emoções, confiança, criatividade, comunicação interpessoal e resolução de conflito. Destarte, o objetivo primordial desses líderes é fomentar o equilíbrio entre as equipes, já que somente assim o trabalho tornar-se-á mais produtivo.

O recrutamento e seleção passou a ter o olhar nas soft skills, sobretudo na inteligência emocional. Os membros da equipe sofrem danos emocionais causados pela mudança de cenário de trabalho, mudança na rotina e o formato de trabalho.

Ademais, também precisaramse adaptar as mudanças tecnológicas por uma questão de sobrevivência. Por isso, precisamestabelecer um equilíbrio entre a mente e corpo, uma vez que somente assim poderão realizarum trabalho eficiente e produtivo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em situação de crise, as empresas e os seus colaboradores sofrem com o surgimento de novas demandas e o estresse. Isso se aprofundou durante a pandemia do COVID-19. Contudo, é preciso reconhecer que os colaboradores ganharam maior autonomia, já que alteraram suas rotinas de trabalho (trabalho presencial para o home-office).

Em geral, as pessoas temem as novas mudanças, uma vez que estas últimas possuemum caráter de imprevisibilidade. Entrementes, tais mudanças provocaram um aumento deganho das empresas, uma vez que as pessoas produzem mais em suas residências. Ademais, também ocorreu uma redução de custos para as organizações.

Evidentemente que a liderança ganhou um novo status durante a vigência do COVID-19. Atuarcomo líder exigiu um elevado nível de inteligência emocional, pois somente assim a equipe estariamotivada a suplantar os desafios impostos por um cenário hostil e altamente competitivo.

Assim, o cenário imposto pelo Covid-19 obrigou o profissional de recursos humanos a buscarda vez mais o engajamento da sua equipe. De acordo com Gonzaga & Monteiro, “as emoções precisam ser compreendidas e que indivíduos emocionalmente inteligentes sãojustamente os que entendem cognitivamente suas emoções” (Gonzaga; Monteiro, 2011, p. 124).

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicolas. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Claret, 2012.

ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. **Produção Industrial tem tobo de 18,8% em abril**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/03/producao-industrial-tomba-188percent-em-abril-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 08 ago. 2022.

INFOMONEY. **O desemprego bateu recorde – e essa não é a pior parte da notícia.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/pedro-menezes/o-desemprego-bateu-recorde-e-essa-nao-e-a-pior-parte-da-noticia/>. Acesso em: 10 ago. 2022.

G1. Economia. **Desempenho do PIB do Brasil em 2020 supera o de latinos e europeus - mas país deve ficar para trás este ano.** Disponível em: [Desempenho do PIB do Brasil em 2020 supera o de latinos e europeus - mas país deve ficar para trás este ano | Economia | G1 \(globo.com\)](https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/03/producao-industrial-tomba-188percent-em-abril-diz-ibge.ghtml). Acesso em: 10 ago. 2022.

G1. Economia. **Com pandemia, produção industrial tem tobo recorde de 18,8% em abril, diz IBGE.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/03/producao-industrial-tomba-188percent-em-abril-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 10 ago. 2022.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine K. Inteligência emocional equalidade de vida nos brasileiros. **Revista Avaliação Psicológica**. Porto Alegre, n. 10, p.117-127, 2011.

MATTEI, Lauro; HEINEN, Vicente Loeblein. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Jornal Política Econômica**, São Paulo, n. 40, p.647-680, 2020.

RODRIGUES, Selma Cristina Muniz. **Estilos de liderança predominantes em empresas brasileiras que sobreviveram à pandemia causada pela Covid 19.** Coimbra, Dissertação de Mestrado, 2021.

UOL. **Com pandemia, PIB do Brasil cai 4,1% em 2020, pior queda em 24 anos.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/03/03/pib-brasil-2020-ibge.htm>. Acesso em: 15 jul. 2022.