



# Afeto sob controle

O termo “inteligência emocional” ganhou espaço na mídia de negócios. Hoje ele é visto como uma melhor explicação para o desempenho do que o conceito tradicional de inteligência. Porém, ele não é um conceito neutro. Neste texto, o leitor verá que tal conceito não reflete apenas uma entrada do afeto no mundo dos negócios, mas uma nova maneira de controlar o desempenho humano que traz uma série de riscos que precisam ser identificados para um uso consciente do conceito.

por Pedro Fernando Bendassolli USP

No universo corporativo atual, o sujeito tecnicamente competente, com grandes habilidades analíticas e de raciocínio, especialista em seu negócio, mas com dificuldades de convívio social, excessivamente objetivo e pouco comunicativo vem sendo cada vez menos valorizado pelas empresas. Por outro lado, o sujeito cognitivamente

inteligente, com alta capacidade de solução de problemas, detentor de grandes conhecimentos, e que consegue aliar tudo isso com uma vida social rica, que tem facilidade para se comunicar, usa de sensibilidade ao invés de ser estritamente objetivo, ganha cada vez mais notoriedade.



Esses diferentes valores revelam mudanças na forma como empresas e pessoas estão tratando afeto e razão no atual ambiente de negócios. Conceitos como empatia, iniciativa, adaptabilidade, confiança em si, auto-avaliação, consciência de limitações, potencialidades e realização convivem hoje muito bem com outros conceitos mais tradicionais, como resultado, performance, objetividade e eficiência.

**Anatomia emocional.** Um termo da moda explica essa diferença de valorizações: inteligência emocional. Consagrado em 1995 com o lançamento do livro do psicólogo americano Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, o termo ganhou espaço na mídia de negócios do mundo todo. Pretendendo redefinir o que é ser inteligente, Goleman defende a tese de que as emoções poderiam fornecer a verdadeira medida da inteligência humana (ver Quadro).

Como toda corrente de moda possui um caráter de momento e de impulso, é importante olhar criticamente para o fenômeno. É o que faz, por exemplo, o professor francês Jean-François Chanlat. Conhecido no Brasil sobretudo por seu livro *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (1991), ele escreveu recentemente um artigo na revista francesa *Travailler*, em que levanta algumas questões sobre o conceito de inteligência emocional.

## **O conceito de inteligência emocional não considera a cultura e o contexto social. A única coisa que parece importar é o indivíduo e o entendimento de suas próprias emoções.**

Segundo Chanlat, existe hoje no universo da gestão uma febre em torno das emoções. O conceito de inteligência emocional ganhou notoriedade por conseguir duas coisas: primeiro, traduzir a sensibilidade cada vez maior de gestores e organizações pelo afeto no ambiente de trabalho; segundo, instrumentalizar a necessidade de respostas práticas.

É possível encontrar uma expressão dessa necessidade de respostas práticas no desenvolvimento do conceito de QE (Quociente Emocional), cuja função é enriquecer a perfor-

mance dos indivíduos por meio do desenvolvimento de competências emocionais. Tal desenvolvimento está baseado na hipótese de que as emoções podem fornecer melhores subsídios para a compreensão do desempenho do que os aspectos puramente racionais, como o Quociente de Inteligência tradicional.

Amparando-nos no texto de Chanlat, vamos desenvolver aqui uma reflexão crítica sobre o conceito de inteligência emocional, discutindo alguns dos riscos ocultos do conceito e propondo algumas medidas para melhor usá-lo.

**O esgotamento do sujeito racional.** Além das razões já expostas sobre os motivos do sucesso do conceito de inteligência emocional, que outras razões haveriam de lhe dar tamanho prestígio? Segundo Chanlat, a principal causa da explosão de publicações sobre emoções, inteligência e competência emocional é o esgotamento do modelo de gestão racional, baseado no princípio do sujeito racional.

A maioria das concepções de organização e gestão tem uma dívida enorme com o princípio do homem racional. Nele, a razão e a disciplina, a objetividade e o abandono de qualquer vestígio de “caprichos” eram os marcos decisivos do processo de produção e da gestão. Exemplo disso podemos encontrar na burocracia, na organização científica do trabalho e nas técnicas de gestão instrumentais das antigas escolas de administração.

Em torno da noção de homem racional estava a preocupação com os aspectos formais da organização, como a quantidade de conhecimento normatizado e técnico que podia reunir e a rotina disciplinada do trabalho. A afetividade era percebida como uma ameaça potencial à performance da organização e dos indivíduos. Era preciso, então, extirpá-la.

Dois fatores, aponta Chanlat, enfraqueceram o sentido do conceito de homem racional e, portanto, da gestão puramente racional. Primeiro, a descoberta da vida psíquica e a importância dos processos inconscientes para a determinação do comportamento (o ser humano não é só razão). Segundo, a descoberta da inter-relação entre aspectos cognitivos e afetivos (por exemplo, a seleção e o uso de informações na

empresa dependem dos julgamentos dos envolvidos).

O contexto socioeconômico dos últimos 20 anos também ajudou a popularizar esse interesse pelas emoções. No universo dos negócios, o desenvolvimento de uma economia majoritariamente de serviços teve por consequência multiplicar os empregos que envolvem algum tipo de relação com clientes. Quando estes vêm para o primeiro plano, torna-se fundamental desenvolver as habilidades emocionais daqueles que os atendem, tais como simpatia, atenção, compreensão, paciência, entre outras.

**Os riscos ocultos.** Que no trabalho, como em qualquer outra esfera da vida, há a expressão de afeto, não é algo que se questione. No entanto, Chanlat chama a atenção para os riscos ocultos do conceito de inteligência emocional, tal como ele é concebido e utilizado. Vejamos quais são esses riscos e suas consequências.

**Relações sociais descontextualizadas.**

O mundo humano é um universo social que põe em funcionamento diversas formas de relação (de gênero, profissionais, éticas, de idade). As relações afetivas, nas quais estão inseridas as emoções, compõem apenas um pedaço desse quebra-cabeças, e não todo ele. Quando lemos as publicações sobre inteligência emocional, percebemos que os autores colocam em evidência as qualidades individuais, ou mesmo as interpessoais e sociais, mas sem fazer menção ao contexto social real, no qual essas relações de fato ocorrem.

O que os defensores da inteligência emocional nos fazem crer é que basta termos as habilidades emocionais e relacionais necessárias que conseguiremos tudo o que queremos. Por exemplo, se o empregado de chão de fábrica, seu superior imediato, o gerente e o diretor possuem boas ati-



tudes relacionais ou carisma, então tudo estará bem e todos poderão prosperar dentro da empresa. Isso, no entanto, oculta alguns aspectos concretos da vida organizacional.

Na realidade, toda organização está dividida de forma funcional e hierárquica, e essa divisão responde a outras forças que não meramente as pessoais. Responde, por exemplo, às forças dos jogos de poder envolvidos. As categorias profissionais, ou de sexo, de *status* etc., não são apenas fruto das características dos indivíduos, mas das diversas redes em que estão inseridos – origem social, nível de instrução, tipo de diploma, cor, sexo. A inteligência emocional, por si só, não é uma garantia de ascensão. Se ela for considerada como tal,

corre-se o risco de “psicologizar” a vida social, ou seja, de acreditar que tudo pode ser reduzido à psicologia ou aos fatores individuais.

**Relações sociais despolitizadas.** Outro ponto que chama a atenção na literatura e no conceito de inteligência emocional é a ausência quase total da noção de poder ou de relações de poder. Parece que a relação social depende apenas das qualidades dos interlocutores envolvidos.

As relações sociais na empresa fundamentam-se, não raras vezes, em relações políticas, em jogos de interesses divergentes de determinados grupos ou indivíduos. No conceito de inteligência emocional está pressuposta uma visão funcionalista da organização, para a qual a harmonia está nas qualidades sociais dos membros, em seu bom humor e entusiasmo.

A corrente da inteligência emocional faz parte de uma visão desvinculada da dinâmica democrática. Nessa corrente, a instrumentalização, a funcionalidade técnica e uma visão simplista da realidade são dominantes. O risco desta postura é a ingenuidade diante dos jogos de poder que, de fato, ditam as regras do jogo organizacional.

## **Um problema com o conceito de inteligência emocional é que ele expressa a cultura norte-americana e sua forma de interpretar o sucesso, os relacionamentos e o mundo dos negócios.**

**Relações sociais sem vida psíquica.** Goleman, em seu primeiro e mais famoso livro sobre inteligência emocional, não evoca em nenhum momento a possibilidade do inconsciente. Suas reflexões se inspiram na biologia e na psicologia cognitiva. Ora, se as emoções fazem parte da vida humana consciente, isso deixa pouco espaço para o inconsciente – que representa toda forma de descontrole e imprecisão.

Na inteligência emocional, trata-se mais de escolher as técnicas para controlar as emoções que podem melhorar a performance. O teste de QE é um bom exemplo de como as emoções podem ser transformadas em números e esquemas,

devidamente diagnosticadas, analisadas e desenvolvidas para se atingir uma melhor performance. O risco aqui é um empobrecimento da vida psicológica, restrita a seus aspectos conscientes.

**Relações sociais sem cultura.** A inteligência emocional não parece levar em conta a cultura. Parte-se do princípio de que as emoções se exteriorizam da mesma maneira no mundo todo. Como diz Chanlat, de fato existem emoções características do ser humano, como a alegria, raiva, tristeza, surpresa, medo. No entanto, elas manifestam-se com a feição da cultura ou do grupo em questão. O conceito de inteligência emocional, ao dar pouca importância à cultura, oculta o fato de que está profundamente enraizado no “jeito de ser norte-americano” e na maneira como esse povo entende e vive uma “boa relação social”.

A cultura norte-americana se expressa por meio de valores muito particulares, como o forte desejo de ganhar e vencer, um pensamento instrumental e prático, um forte sentimento religioso (protestante), a esperança e crença no sucesso individual, a obsessão pela quantidade e um positivismo científico.

Todas essas marcas impregnam o conceito de inteligência emocional, e isso não é um mero acaso. O risco em não considerar esse fato é o de encobrir as origens profundamente norte-americanas do conceito.

**Relações sociais distanciadas da ética.** De acordo com um

dos pilares da inteligência emocional, as pessoas dotadas de competência emocional acima da média têm maiores chances de ser bem-sucedidas. Apesar de as qualidades pessoais terem um peso nada desprezível no sucesso pessoal e profissional, há evidências de realidade que apontam em outra direção.

Pensemos nos “bem-sucedidos” dirigentes de empresas que se envolveram em escândalos, tais como da Enron, da World.Com e do banco Marka. A Enron, por exemplo, havia sido declarada pela *Fortune* como empresa-modelo de inovação em gestão. O que dizer desses casos? Seus líderes não possuíam alta inteligência emocional? Não é possível, eticamente falando, encarar o sucesso profissional sem uma

interrogação sobre os valores que orientam as ações das pessoas bem-sucedidas. Sem essa interrogação, o risco é confundir desvio ético com sucesso.

**Uso consciente.** Os riscos da inteligência emocional denunciados por Chanlat devem servir como indicadores para um uso refletido do conceito. Não se trata de abandoná-lo; trata-se, ao invés disso, de disciplinar seu uso e de submetê-lo a uma séria ponderação de conseqüências. Nesse sentido, encerramos o artigo apontando algumas linhas de orientação para o uso do conceito nas práticas executivas atuais.

- **Emoções se expressam num contexto.** Deve-se entender que o conceito de inteligência emocional é apenas um elemento que compõe o quebra-cabeças da realidade organizacional. Tal inteligência se expressa dependendo das necessidades concretas da organização e do jogo de interesses envolvido. O que ocorre numa organização não depende apenas da esfera intra-individual, mas, principalmente, da intergrupar e interorganizacional.

- **Emoções não são instrumentos.** Ao buscar uma utilização mecânica das emoções, o principal perigo é esquecer ou ignorar as forças inconscientes. Sob um olhar psicanalítico, as emoções são realidades instáveis que manifestam forças e conflitos mais profundos da personalidade. O controle de emoções pode levar à criação de uma espécie de “simulacro” emocional. Para se evitar isso, as emoções devem ser tratadas como manifestações singulares das pessoas, o que envolve o poder do imaginário e do desejo.

- **As emoções, por si só, não explicam o desempenho.** O desempenho humano é explicado tanto por fatores *hard* quanto *soft*. Ou seja, tanto por variáveis como nível de conhecimento, adequação ao perfil da organização e da tarefa, habilidades técnicas e de pensamento etc., quanto pelas variáveis pessoais, do tipo perfil psicológico, capacidades adaptativas e relacionais. Alguns estudos científicos, como o de Sara Rynes, Kenneth Brown e Amy Colbert, recentemente publicado na *Human Resource Management*, têm demonstrado que, em certos casos, os aspectos *hard* são mais hábeis para explicar o desempenho do que os *soft*. É preciso, portanto, relativizar o peso da inteligência emocional na determinação do desempenho, entendendo-o como mais uma “linguagem” para explicar e racionalizar o comportamento no trabalho.

Com essas restrições, o uso do conceito pode ser feito de modo mais consciente, pois não será exigido dele mais do que pode efetivamente dar. Além disso, e mais importante, a reflexão crítica ajudará a esclarecer que todos os conceitos do gênero devem ser questionados e entendidos como produtos datados e abertos a reconstruções e revisões.

---

Pedro Fernando Bendassolli  
Prof. de Psicologia na Universidade Paulista  
Doutorando em Psicologia Social das Organizações na USP  
E-mail: pedrofernando@terra.com.br

## As bases do conceito

Goleman, em seu livro *Emotional Intelligence*, constrói suas reflexões sobre o conceito de inteligência emocional a partir das investigações conduzidas na neurologia, na psicologia cognitiva e na educação. A grande questão que está por trás deste livro de Goleman é a de como vincular a inteligência emocional às performances dos indivíduos na organização. Para Chanlat, o conceito de inteligência emocional ampara-se em quatro pilares fundamentais:

- A performance é melhor explicada pelo conceito de QE do que pelo de QI;
- A inteligência emocional é fator decisivo para o sucesso pessoal;
- A inteligência emocional é resultado de um processo de aprendizagem;
- O desenvolvimento da inteligência emocional é um imperativo para as organizações.