

Inteligência emocional na performance de rotinas organizacionais: uma perspectiva exploratória

Emotional intelligence in the performance of organizational routines: an exploratory perspective

Douglas de Alencar Gomes

Fábio de Oliveira Pinto Moreira

Hilton Vinícius Maia Lins Fialho

Ionete Cavalcanti de Moraes

Resumo

Estudos recentes posicionam a performance dos indivíduos como fator que influencia as rotinas organizacionais. Neste sentido, ocorre a passagem de uma visão analítica onde as rotinas organizacionais fortalecem a continuidade organizacional, para uma perspectiva onde as rotinas sofrem e promovem mudanças em função das capacidades performativas e transformadoras de seus praticantes. Dessa forma, uma análise com maior centralidade nos indivíduos, permite avaliar como suas capacidades podem modificar a realização de rotinas e promover competências organizacionais. Dessa forma, para a realização deste trabalho, de natureza exploratória, foram correlacionados construtos teóricos de inteligência emocional às teorizações mais recentes em rotinas organizacionais. Os resultados sugerem uma relação entre inteligência emocional e o aspecto performativo de rotinas organizacionais.

Palavras-chave: Rotinas organizacionais; Inteligência emocional;

Abstract

Recent studies position the performance of individuals as a factor that influences organizational routines. In this sense, there is a shift from an analytical view where organizational routines strengthen organizational continuity, to a perspective where routines suffer and promote changes due to the performative and transforming capacities of their practitioners. Thus, an analysis with greater focus on individuals allows assessing how their capabilities can modify

the performance of routines and promote organizational skills. Thus, in order to carry out this work, of an exploratory nature, theoretical constructs of emotional intelligence were correlated with the most recent theorizations in organizational routines. The results suggest a relationship between emotional intelligence and the performative aspect of organizational routines.

Keywords: Organizational routines; Emotional intelligence.

1. Introdução

As escritas científicas tradicionais sobre rotinas organizacionais definem as organizações como estruturas formais orientadas para o alcance de objetivos, através de práticas sistematizadas de elevada previsibilidade e padronização (Gersick e Hackman, 1990). Nesta perspectiva analítica, as rotinas organizacionais tomam centralidade fundamental, pois estruturam e asseguram a previsibilidade necessária ao alcance desses objetivos. Em consequência, essa função estruturante permite sistematizar e padronizar entregas provenientes de rotinas, de forma a minimizar características de desempenho e de habilidades individuais que possam impactar a entrega de resultados esperados pelas organizações (Cyert e March, 1963).

Por outro lado, o aspecto estruturante das rotinas organizacionais, com sua medida de previsibilidade e de padronização de condutas organizacionais, encontra um obstáculo importante quando das variações ambientais às quais estão sujeitas as organizações, principalmente em relação às transformações culturais, de indivíduos e de sociedades em redes. Em consequência, novas abordagens teóricas surgiram de forma a conceber as rotinas organizacionais como expressão da tradicional finalidade estruturante aliada ao aspecto de performance dos indivíduos, o que permite atribuir às rotinas serem alteradas e, assim, promover mudanças organizacionais em razão da performance de seus praticantes (Feldman e Pentland, 2003). É importante esclarecer que o performativo se refere ao viés prático, ou seja, as ações realizadas pelas pessoas em determinado momento e local. Desse modo, as rotinas passam a serem consideradas mais do que atividades habituais, mas vistas como elementos que podem promover a flexibilidade e mudança organizacional uma vez que são influenciadas pela capacidade de agência dos indivíduos (Almeida, 2013; Melo, 2015; Moraes, 2013; Araújo, Moraes, Souza, 2021).

Por conseguinte, é nesse contexto de compreensão de rotinas organizacionais sob influência do elemento performativo de seus praticantes que este artigo vislumbra a hipótese de que a concepção do aspecto performático em rotinas organizacionais não se limita à admissão da subjetividade e habilidade de indivíduos como categoria bastante de análise, mas que seja passível de intervenção como competência organizacional, ou seja, como um recurso que a organização dispõe para intervir de forma direcionada na performance de suas rotinas. Com essa finalidade, este estudo traz à tona aspectos teóricos de inteligência emocional, correlacionados com as teorias mais recentes de rotinas organizacionais, de forma a provocar uma ampliação do campo de pesquisa nesta área, a partir da ciência das organizações. Para tanto, serão apresentados os conceitos de rotinas organizacionais e de inteligência emocional, seguidos por representações gráficas que sintetizam as discussões apresentadas.

2. Do tradicional ao atual em rotinas organizacionais

A partir da definição apresentada por Stene (1940), acerca da concepção de rotinas organizacionais como conjunto de atividades que se constituíram habituais pela repetição e que não apresentam necessidade de detalhada supervisão, há um reconhecido consenso na literatura sobre rotinas organizacionais como práticas repetitivas e padronizadas realizadas por diferentes atores, em ações interdependentes, num viés de estabilidade.

Neste sentido, Cyert e March (1963) abordam as rotinas como arcabouços organizacionais padronizados de procedimentos que se consolidam e se aplicam em resposta ao espaço-tempo econômico-social, numa perspectiva de estabilidade ou previsibilidade. Por sua vez, em uma abordagem evolucionária, Nelson e Winter (1982) pontuam rotinas como padrões previsíveis de comportamento precisamente especificados, assemelhando-se ao papel dos genes em organismos vivos, no sentido da constituição de uma determinada característica ou resposta que é acionada por estímulos do meio ambiente, como bagagem comportamental organizacional que se especializa e produz estabilidade otimizada de respostas. Já Gersick e Hackman (1990), definem rotina a partir de um padrão repetitivo de comportamentos funcionalmente similares em função de um dado estímulo, realizado por diferentes atores, sem a ocorrência de seletividade frente a um conjunto possível de alternativas de ação. A ausência de seletividade frente a possíveis alternativas de ação estrutura o caráter habitual e automatizado das rotinas, o

que não demanda dos praticantes níveis de atenção consciente, capacidade avaliativa ou de escolha.

Por conseguinte, as concepções tradicionais a respeito de rotinas, em uma perspectiva de estabilidade, apesar de afastarem da centralidade analítica a capacidade individual de concepção e prática de alternativas de comportamento frente a padrões similares de estímulos, apresentam uma significativa vantagem nas análises de processos de trabalho, uma vez que permitem maior aproximação analítica dos produtos resultantes de rotinas organizacionais (Feldman e Pentland, 2005). Entretanto, a capacidade prescritiva das rotinas não se mostra bastante para explicar as variações de resultados advindos do exercício das mesmas práticas organizacionais, o que demanda teorizações que expliquem e fundamentem tais situações, razão pela qual ocorre maior ressonância de teorias comportamentais no ambiente organizacional (Mahoney, 2005). Em relação ao aspecto atual das teorias em rotinas organizacionais, os estudos de Feldman e Pentland (2003) pontuaram os limites das teorias tradicionais em relação a conceber rotinas como elementos de mudanças organizacionais. Por essa razão, os autores argumentam sobre a necessidade da concepção de uma nova ontologia do fenômeno de rotinas, que leve em consideração a capacidade de agência de indivíduos e, em consequência, o exercício de rotinas como ponto de partida para mudanças nas organizações.

Na teoria tradicional, que normalmente posiciona a estrutura como elemento central da conformação de rotinas, seja como memória organizacional (Huber, 1991) ou como uma espécie de construto da genética corporativa (Nelson e Winter, 1982), existe uma ausência da capacidade ativa das pessoas em relação à modificação ou adequação de estruturas organizacionais no exercício das próprias rotinas. É neste sentido que Feldman e Pentland (2003), reconceitualizam as rotinas organizacionais a partir da relação entre aspectos ostensivos e performativos.

Os aspectos ostensivos referem-se ao elemento normativo da rotina, no sentido de conter os ritos processuais e encadeamentos formais de seus elementos prático-prescritivos, e constituem-se como elementos que padronizam os procedimentos operacionais. Por essa razão, o aspecto ostensivo não contempla as variações performáticas dos praticantes de rotinas, uma vez que não intenta positivar todas as variações de execução possíveis.

Em relação aos aspectos performativos, Feldman e Pentland (2003) conceituam-nos como a expressão das ações específicas tomadas por agentes específicos em momentos específicos, com elementos de propriedade vinculados aos praticantes. Nesse sentido, as práticas dos agentes são realizadas com a referência de um conjunto de expectativas advindas do aspecto prescritivo, mas não se vinculam de maneira necessariamente uniforme.

Então, é no estabelecimento e na conjunção de aspectos ostensivos e performativos que se constitui a concepção de rotinas organizacionais como teorização mais recente (Feldman e Pentland, 2003). Nesse contexto, as rotinas organizacionais se apresentam como resultado da relação entre o que é previsto e o que é executado, considerando-se as particularidades de agência. Dessa forma, transita-se de uma perspectiva teórica onde rotinas organizacionais são limitantes e estáticas, para um campo onde as mesmas podem resultar em flexibilidade ou mudança nas organizações.

3. Construtos de inteligência emocional

A definição de inteligência é tarefa de reconhecida complexidade e variação ao longo dos estudos científicos a respeito do tema, e muitos dos pressupostos empregados nos estudos a respeito desta temática tendem a trajetórias que se modificam com uma certa constância (Almeida, Roazzi, Spinillo, 2012). Por essa razão, respeitada a longa trajetória filosófica e científica a respeito da temática sobre inteligência, a abordagem neste estudo ocorre a partir do referencial de multiplicidade de inteligências de Gardner (1983).

Na esteira de concepção de inteligência como um fator multifacetado, Salovey e Mayer (1990) apresentam a definição de inteligência emocional como um subconjunto de inteligência social, presente em Gardner (1983), que envolve a habilidade que um indivíduo possui de orientar seus pensamentos e ações a partir do monitoramento dos próprios sentimentos e emoções, assim como de outras pessoas. Neste sentido, as avaliações e expressões de emoções passam por referenciais verbais, não-verbais e de empatia, e a regulação das emoções ocorre no domínio individual e na habilidade de modificação de reações afetivas de outras pessoas.

Por seu turno, seguindo a Salovey e Mayer (1990), Goleman (1995) teoriza a inteligência emocional como aptidões de autocontrole, zelo, persistência e capacidade de automotivação, que podem ser ensinadas, assimiladas e praticadas nos domínios da

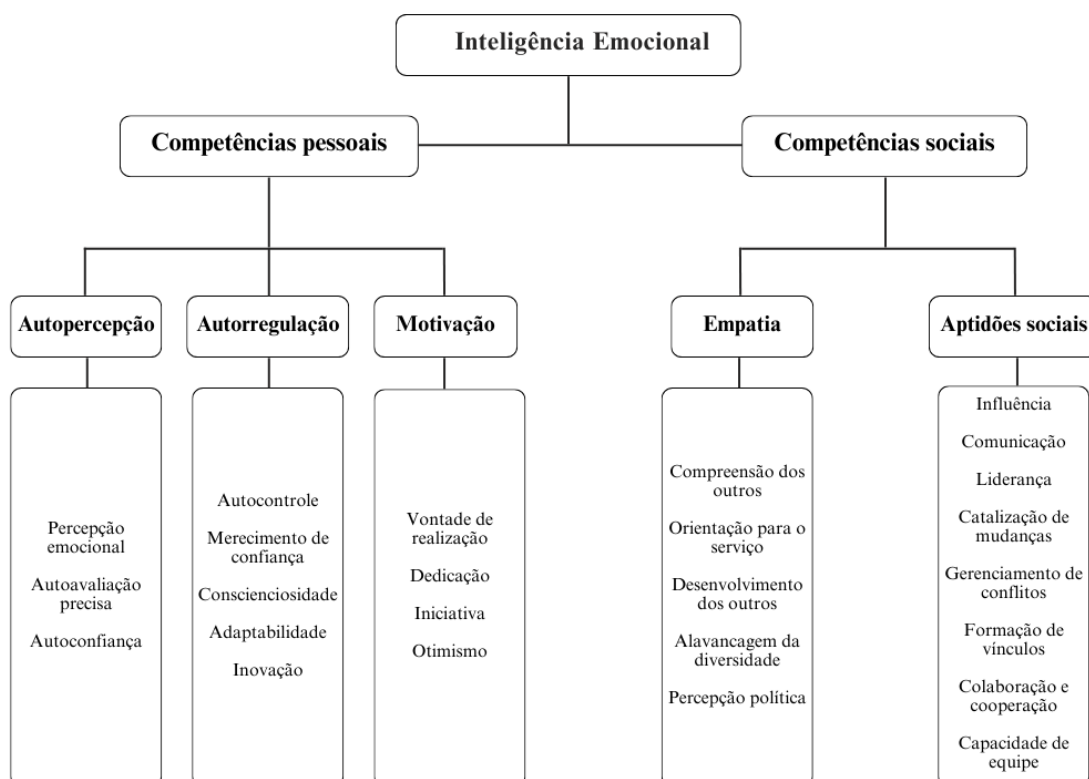
individualidade e das relações com outras pessoas. Mais adiante, Goleman (1998) prossegue com a estruturação de inteligência emocional a partir de cinco dimensões que congregam vinte e cinco competências emocionais, agrupadas sob o domínio de competências pessoais e sociais. Nas competências pessoais, encontram-se as dimensões de autopercepção, autorregulação e motivação. Já nas competências sociais, encontram-se as dimensões da empatia e aptidões sociais.

Conforme Goleman (1998), as competências pessoais determinam como lidamos conosco, e subdividem-se nas dimensões de autopercepção, autorregulação e motivação. Na dimensão da autopercepção, encontram-se as competências de percepção emocional, que diz respeito ao reconhecimento das próprias emoções; a competência de autoavaliação precisa, que diz respeito a conhecer os próprios pontos fortes e limitações; e a competência de autoconfiança, que diz respeito à certeza do valor e da capacidade pessoal. Na dimensão de autorregulação, verificam-se as competências de autocontrole, que versa sobre lidar com emoções perturbadoras e impulsos; a competência do merecimento de confiança, que diz respeito a padrões de honestidade e integridade; a competência de conscienciosidade, que se relaciona à assunção de responsabilidade pelo desempenho pessoal; a competência de adaptabilidade, que diz respeito à flexibilidade para lidar com mudanças; e a competência de inovação, que diz respeito à abertura a novas ideias, enfoques ou novas informações. Na dimensão de motivação, verificam-se as competências de vontade de realização, que ocorre no esforço pela melhoria ou satisfação de um padrão de excelência; a competência de dedicação, que diz respeito ao alinhamento com metas de grupo ou da organização; a competência de iniciativa, que diz respeito à capacidade de resposta frente a oportunidades; e a competência de otimismo, que ocorre na persistência na perseguição de metas a despeito de obstáculos e reveses (ver Figura 1).

As competências sociais dizem respeito a como lidamos com relacionamentos. Na dimensão da empatia verificam-se as competências de compreensão dos outros, que diz respeito a pressentir os sentimentos e as perspectivas de outras pessoas e assumir interesse ativo por suas preocupações; a competência da orientação para o serviço, que diz respeito a antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes; a competência do desenvolvimento dos outros, que diz respeito a pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar

sua habilitação; a competência de alavancagem da diversidade, que versa sobre cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas; e a competência de percepção política, que diz respeito a ler correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo. Já na dimensão de aptidões sociais, verificam-se as competências de influência, que diz respeito à capacidade de implementar táticas eficazes de persuasão; a competência de comunicação, que diz respeito a emitir mensagens claras e convincentes; a competência de liderança, que aborda a capacidade de inspirar pessoas e grupos; a competência de catalização de mudanças, que diz respeito a iniciar ou administrar mudanças; a competência de gerenciamento de conflitos, que se relaciona a negociar e solucionar desacordos; a competência de formação de vínculos, que ocorre no estímulo de relacionamentos produtivos; a competência de colaboração e cooperação, que é verificada no trabalho coletivo em função de metas compartilhadas; e a capacidade de equipe, que versa sobre sinergia de grupo em prol de metas coletivas (Goleman, 1998).

Figura 1 – Inteligência emocional e suas categorias



Fonte: Elaboração própria a partir de Goleman (1998)

4. Inteligência emocional e performance de rotinas: uma discussão possível

A partir das concepções tradicionais a respeito do aspecto estável de realização de rotinas organizacionais e da medida em que promovem ou expressam inércia em organizações, até discussões mais atuais a respeito das rotinas incorporarem aspectos de agência de seus praticantes, numa perspectiva de promoção de mudanças organizacionais, percebe-se que a literatura sobre rotinas organizacionais aborda a performance individual sobre diferentes aspectos. De todo modo, mesmo que as rotinas expressem repetitividade de ações em níveis que prescindam de consciência contínua ou mesmo de supervisão por parte de seus praticantes, elas são realizadas por pessoas que, necessariamente, apresentam algum grau de iniciativa ou imaginação.

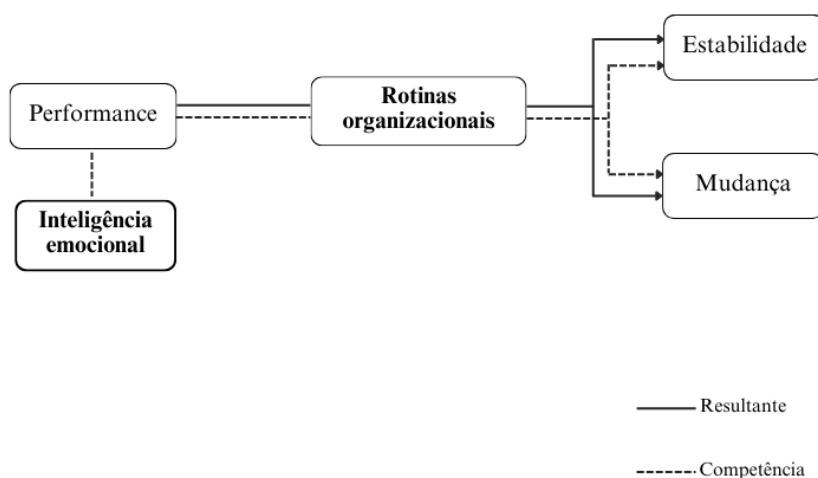
No bojo de Gersick e Hackman (1990), percebe-se que a teorização de rotina lida com o componente do indivíduo de maneira estabilizante, com o viés de possuir a capacidade de conduzir ações e planificá-las, de forma a não ser possível vislumbrar um conjunto possível de ações na realização de uma tarefa. Em outras palavras, percebe-se que a rotina não exclui o indivíduo e sua capacidade ativa, mas ocorre para remediar possíveis variações performáticas e conduzir à estabilidade. Argumento semelhante ocorre em Nelson e Winter (1982), mas com base em ser a rotina uma espécie de construto de seleção natural, estabilizante e otimizada, de condutas que, em algum momento evolutivo, se diferenciaram e se especializaram.

Entende-se, que mesmo na literatura científica tradicional, a variação inerente à performance dos indivíduos é elemento de análise de rotinas organizacionais, mas com a orientação de estabilizar ou mesmo suprimir a variabilidade de agência. Em consequência, nota-se que as distinções entre a teoria tradicional e a atual residem, fundamentalmente, na concepção mais recente de rotina como unidade entre aspectos ostensivos e da capacidade de agência de praticantes, ora como fator de estabilidade, ora como elemento de mudança, como pontuam Feldman e Pentland (2003).

Adicionalmente, em consideração a ambientes organizacionais dinâmicos, Teece, Pisano e Shuen (1997) discutem que as rotinas expressam os padrões de interação voltados para a melhor solução de questões práticas, e que podem ser impactadas por comportamentos

individuais. Também, chamam a atenção para a possibilidade de que as rotinas organizacionais possam ser disfuncionais, na medida em que o aprendizado interorganizacional permite a comparação de melhores práticas, especialmente em ambientes competitivos. Em consequência, percebe-se que a capacidade de agência toma parte constitutiva das rotinas e que dispõe de adaptabilidade que impacta a competitividade das organizações, como observado na Figura 2. Assim, argumenta-se que por meio da inteligência emocional, que envolve competências pessoais (motivação, autoregulação e autopercepção) e as competências sociais (empatia e aptidões pessoais), os indivíduos podem desenvolver diferentes performances que vão impactar nas rotinas organizacionais. Essa ação/performance desenvolvida, pelos indivíduos, em relação a rotina pode levar a uma mudança ou simplesmente a sua estabilidade. Ou seja, a inteligência emocional, é fator determinante nesse processo (Figura 2).

Figura 2 – Construtos de inteligência emocional como competência organizacional



Fonte: Elaboração própria

Desse modo, em face da teorização atual sobre rotinas organizacionais, mais que uma dada característica de praticantes, não seria o aspecto performativo das rotinas organizacionais um campo onde as organizações pudessem aprimorar de forma contínua e estruturada suas rotinas? Não estariam as análises atuais sobre rotinas organizacionais em Administração limitadas a um aspecto inventivo da capacidade de agência para estruturar a concepção do elemento performático? Ou ainda, não seria um fator de diferenciação competitiva a iniciativa

organizacional de fomentar capacidades performativas, de modo a construir uma competência de mudança ou estabilidade por meio de rotinas organizacionais?

Os questionamentos aqui levantados, embora não sejam respondidos, recebem um possível caminho para futuras pesquisas, pois o uso de construtos de inteligência emocional permite o estudo da performance em rotinas organizacionais de modo mais sistematizado e categorizado. Desse modo, a apropriação e aplicação prática dessas categorias permite influenciar a conduta dos indivíduos que realizam rotinas organizacionais, seja sob necessidades de estabilização ou mudança. Para isso, Goleman (1998) pontua que as competências podem ser concebidas como um feixe coordenado de hábitos que, quando disfuncionais, podem ser substituídos por outros mais eficazes, num processo instrumentalizado de desenvolvimento de competências e práticas direcionado aos indivíduos e, conseqüentemente, às organizações¹.

5. Considerações finais

Na literatura atual, as rotinas são concebidas a partir da relação entre fatores prescritivos e de agência, que são capazes de promover mudanças nas organizações. A prática de rotinas é elemento fundamental ao advento de flexibilidade e mudança, e assume posição analítica conjunta com aspectos ostensivos. Entretanto, a performance é comumente analisada como fator inerente ao indivíduo, como característica própria, que impacta rotinas e, conseqüentemente, a organização.

Nesse contexto, a partir dos construtos de inteligência emocional, percebe-se a possibilidade de intervenção no aspecto performativo das rotinas, de modo a ocorrer a passagem da figura analítica inicial onde as rotinas organizacionais resultam em estabilidades ou transformações organizacionais, para uma perspectiva onde os construtos de inteligência emocional pudessem dotar as rotinas organizacionais da capacidade de promover estabilidades ou transformações, sob o arcabouço de competências organizacionais.

¹ Observar que Feldman e Pentland (2003) não se referem a rotinas organizacionais direcionadas a aprimorar rotinas, conforme abordaram Teece, Pisano e Shuen (1997). Nesse sentido, este trabalho pontua que o aspecto performativo, em face de construtos de inteligência emocional, poderia expressar competência organizacional.

Assim, ainda no âmbito da Administração, os construtos de inteligência emocional poderiam impactar os estudos sobre os aspectos performáticos de rotinas organizacionais, de modo a prover um maior conjunto de categorias de análise para as diferentes formas como desempenham as organizações. Desse modo, em consequência, a performance na análise de rotinas deixaria de ser uma resultante própria do indivíduo, para uma tornar-se expressão da competência organizacional, seja para a promoção de estabilidade, transformações, ou para aprimorar a diferenciação competitiva.

Referências

Almeida, L., Roazzi, A., & Spinillo, A. (2012). **O estudo da inteligência: divergências, convergências e limitações dos modelos**. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 5(2), 217–230. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/17070>.

Almeida, M. L. de. **Aprendizagem de estrategistas sobre a rotina de controle de qualidade dos produtos: um estudo de caso qualitativo na Metálica S.A.** 2013. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2013.

Araujo, L. G. de.; Moraes, I. C. de; Souza, A. C. R. de. **A Dinâmica de uma Rotina em uma IFES: um olhar sobre os aspectos performativo, ostensivo e artefatos**. *Competência - - Revista da Educação Superior do Senac-RS*. v. 14, n.2, Dezembro 14, p. 03-16, 2021.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). **Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change**. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>.

Gardner, H. **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence**. New York: Basic Books, 1983.

- Gersick, C. J. G., & J. Hackman, J. R. (1990). **Habitual Routines in Task-Performing Groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes.** 47, 65-97. <http://studylib.net/doc/18750942/habitual-routines-in-task-performing-groups>.
- Goleman, D. **Emotional Intelligence.** New York: Bantam, 1995.
- Goleman, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- Huber, G. P. (1991). **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures.** Organization Science, 2(1), 88–115. <http://www.jstor.org/stable/2634941>.
- Mahoney, J. T. (2005). **Behavioral theory of the firm.** In Economic foundations of strategy (pp. 1-54). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229850.n1>.
- Melo, M. P. **Rotinas e práticas operacionais em ambientes industriais de produção em série: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor químico.** 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2015.
- Moraes, I. C. de. **Aprendizagem de gestores sobre suas práxis de estratégia: um estudo qualitativo em uma organização produtora de álcool do Estado de Pernambuco.** 2013. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2013.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982.
- Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). **Organizational Routines as Units of Analysis.** Industrial and Corporate Change. 14(5), 793-815. <https://academic.oup.com/icc/article/14/5/793/656208>. Doi: <https://doi.org/10.1093/icc/dth0>
- Ribeiro, C. (1999). **Daniel GOLEMAN, Trabalhar com a Inteligência Emocional** (trad. do inglês), Lisboa, Temas e Debates, 1999, 387 p. Gestão E Desenvolvimento, (8), 294-299. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.683>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1989-1990). **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality,** 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Stene, E. (1940). **An Approach to a Science of Administration**. American Political Science Review, 34(6), 1124-1137. doi:10.2307/1948193

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management**. Strat. Mgmt. J., 18: 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)