

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: uma estratégia de enfrentamento para enfermeiros-líderes durante a pandemia

Milena Martins Blóis¹

Taciana Lucas de Afonseca Salles²

Resumo

A inteligência emocional tem sido assunto de muitas pesquisas nos últimos anos. Entretanto, o cenário da pandemia provocado pelo vírus COVID-19, exigiu que líderes e colaboradores de diferentes áreas lançassem mão de suas habilidades emocionais para continuarem ativos em suas profissões. No caso dos líderes profissionais de enfermagem esse contexto foi mais intenso, pois tiveram que lidar com suas angústias e com as dos outros. Nesse sentido, tem-se por objetivo apresentar o conceito da inteligência emocional e seus pilares, bem como entender seus impactos no trabalho de enfermeiros-líderes, conhecendo os desafios emocionais vividos pelas equipes de enfermagem durante a pandemia. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica baseada em livros e artigos científicos, utilizando como técnica a pesquisa de campo e como instrumento um questionário estruturado com perguntas de uma única resposta, buscou-se também entender o dia a dia dos enfermeiros-líderes para compreender as verdadeiras dificuldades enfrentadas por eles ao liderar uma equipe e nas organizações com seus gestores. O público-alvo caracterizou-se por serem enfermeiros-líderes de diferentes unidades de saúde, públicas e privadas, que atuaram durante a pandemia. Os resultados mostram que a empatia, relacionamento interpessoal e autocontrole foram essenciais ao bom desempenho da função de liderança.

Palavras-chave: Coronavírus. Enfermagem. Estratégias emocionais. Liderança.

Abstract

Emotional intelligence has been the subject of a lot of research in recent years. However, the pandemic scenario caused by the COVID-19 virus, required leaders and employees from different areas to use their emotional skills to remain active in their professions. The context of professional nursing leader was more intense, as they had to deal with their anxieties and those of others, too. Therefore, the objective of this paper is to present the concept of emotional intelligence and its pillars, as well as to understand its impacts on the work of nurse-leaders, knowing the emotional challenges experienced by nursing teams during the pandemic. Thus, some bibliographic research, based on books and scientific articles, was carried out having some field research as a technique and a structured questionnaire with questions of a single answer as research instrument. We also sought to understand the day to day work of nurse-leaders to understand the real difficulties faced by them when leading a team and in organizations with their managers. The target audience was

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: martins.anelim@gmail.com.

² Docente do curso de Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP. Endereço eletrônico: taciana_afonseca@yahoo.com.br.

characterized by being lead nurses from different public and private health units, who worked during the pandemic. The results show that empathy, interpersonal relationships and self-control were essential to the good performance of the leadership role.

Keywords: *Coronavirus. Nursing. Emotional strategies. Leadership.*

1 Introdução

Durante o cenário turbulento causado pela pandemia, muitas pessoas se viram em situações nunca antes imaginadas. O que mais se ouviu foram notícias de parentes e amigos adoecidos, internados ou falecidos.

Do outro lado estavam os profissionais da enfermagem que, trabalharam como verdadeiros “soldados da linha de frente”, tiveram que lidar tanto com os pacientes quanto com as famílias, que ansiavam por notícias de seus entes queridos, além de administrarem os acontecimentos em seus próprios núcleos familiares, exigindo destes profissionais ampla estrutura emocional de enfrentamento.

Por muito tempo a inteligência cognitiva foi considerada a principal habilidade capaz de levar as pessoas ao sucesso. Entretanto, a inteligência emocional tem sido considerada pelos estudiosos como uma importante habilidade e competência que, quando desenvolvida possibilita que a pessoa pense em estratégias de maneira rápida e eficaz, que irão permitir que ela tenha comportamentos internos e externos equilibrados e apropriados, refletindo nas suas relações pessoais e de trabalho, pois diminui os efeitos nocivos de conflitos internos como do estresse, do medo da morte e de perder um familiar, assim como da ansiedade e da incerteza.

Nesse sentido, o cenário da pandemia causado pela disseminação do vírus COVID-19, trouxe condições adversas jamais experimentadas, especialmente pelos profissionais líderes da área da saúde, colocando à prova sua capacidade de administrar as emoções e liderar adequadamente suas equipes.

Entretanto, apesar da inteligência emocional ser um assunto frequentemente abordado no meio acadêmico nos últimos dez anos, parece estar engatinhando no campo profissional e ser de pouco conhecimento real das pessoas, especialmente no que diz respeito à sua aplicação prática.

Dessa forma, o presente estudo por objetivo apresentar o conceito da inteligência emocional e seus pilares, bem como entender seus impactos no trabalho de enfermeiros-líderes, conhecendo os desafios emocionais vividos pelas equipes

de enfermagem durante a pandemia, as estratégias usadas e a aplicação prática da inteligência emocional nesse cenário.

Para tanto, será realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em livros e artigos científicos sobre o assunto, utilizando como estratégia a pesquisa de campo e como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com perguntas fechadas. O público-alvo caracteriza-se por ser enfermeiros-líderes de diferentes unidades de saúde, públicas e privadas, que atuaram durante a pandemia

Este estudo se justifica na medida em que permitirá conhecer os principais desafios emocionais enfrentados pelos profissionais da enfermagem, conhecendo assim as habilidades emocionais necessárias para lidar com cenários caóticos como o gerado pelo coronavírus. Permitirá dessa forma, que as empresas e as pessoas conheçam a importância do desenvolvimento da inteligência emocional como uma forte estratégia de enfrentamento às situações de pressão. Dessa forma, as instituições terão maior conhecimento sobre o assunto para assim elaborarem programas eficazes de desenvolvimento pessoal e profissional aos colaboradores.

2 Inteligência Emocional: fundamentos e histórico

Para compreender sobre a inteligência emocional, é necessária uma breve explicação sobre o funcionamento básico da mente humana.

Na época do homem primitivo o cérebro humano era composto de uma estrutura denominada córtex, a qual era composta por duas partes, uma responsável pelo sistema autônomo, chamado de cérebro primitivo (córtex) e outra, responsável pelas emoções básicas (raiva, medo, tristeza, nojo e alegria), chamado de cérebro límbico ou emocional (GOLEMAN, 2012).

O funcionamento dessa mente se processa até os dias atuais da seguinte forma. Todas as situações externas são captadas e percebidas pelas amígdalas (duas estruturas em formato de feijões, localizadas no cérebro e responsáveis por monitorar todo o ambiente que circunda o indivíduo) que enviam essas informações ao cérebro emocional, que as interpreta e manda ao cérebro primitivo, em forma de impulsos nervosos, a emoção relacionada. Este cérebro irá interpretar a emoção e disparar uma resposta fisiológica para solucioná-la (GOLEMAN, 2012).

É dessa forma que ocorrem os comportamentos denominados instintivos, isto é, reações rápidas e não racionais, a um estímulo externo. Além disso, é

importante salientar que esse funcionamento cerebral responde diretamente a um sistema autônomo de sobrevivência que sempre buscará alternativas para perpetuar da espécie no ambiente em que vive.

Porém, a partir da evolução do homem de neandertal para o homo-sapiens-sapiens, além de existir o cérebro primitivo e o emocional, a espécie humana ganhou uma nova estrutura chamada neocórtex, responsável por diferenciar o ser humano dos outros animais devido à sua capacidade de estabelecer conexões complexas entre fatos e transcender o concretamente palpável, ou seja, de abstrair e raciocinar de forma lógica e criativa (GOLEMAN, 2012).

Dotado então de uma mente complexa e rápida, o homem foi ao longo de sua existência aprendendo a lidar com todas as novas funções deste cérebro e desenvolvendo suas capacidades. Hoje, a ciência consegue mostrar a interação entre as diferentes partes do cérebro. Dessa forma, a espécie humana começa a entender que para seu desenvolvimento pleno é preciso pautar suas atitudes a partir da interação equilibrada entre o cérebro primitivo e o cérebro racional, de modo a tornar-se um observador de si próprio, reconhecendo suas emoções e reações, e aprendendo a lidar com elas.

Historicamente, os primeiros a definirem publicamente o conceito de Inteligência Emocional foram os psicólogos americanos John D. Mayer e Peter Salovey, que na década de 1990 abordaram o tema na revista *"Imagination, cognition and personality"* (NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008).

Em 1995 Daniel Goleman, jornalista e psicólogo, tornou o tema popular ao abordar a importância de gerenciar as emoções e lidar com cada uma delas para promover o desenvolvimento humano integral. Dessa forma, Goleman estruturou a inteligência emocional em cinco pilares, facilitando a compreensão sobre o assunto e trazendo ao conhecimento da população geral algo que até então restringia-se à comunidade acadêmica (NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008).

Originado do latim, o termo "inteligência" é composto do prefixo "inter" significando "entre", e "legere" que significa "escolha", de modo que "intellegere", quer dizer "escolher dentre". (INTELIGÊNCIA, 2022)

Assim, a inteligência é definida como a somatória de todas as capacidades intelectuais de um indivíduo, conferindo-lhe a aptidão de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. Quando esses processos mentais do indivíduo

possibilitam que ele escolha as emoções mais apropriadas e desejáveis, pode-se dizer que ele tem um bom quociente de inteligência emocional (GOLEMAN, 2012)

A definição de inteligência emocional é de certa forma controversa, pois Salovey e Mayer, os autores originais da teoria a definem mais em termos de aptidões do que em termos de traços de personalidade e fatores motivacionais, preconizados por Goleman (NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008).

Para Fulanetto (2012), a Inteligência Emocional está totalmente interligada com as habilidades do indivíduo, como por exemplo a automotivação de conquistar algo e a persistência de nunca desistir de um objetivo o autocontrole, expor as emoções da forma certa e ser empático com as outras pessoas ao seu redor.

Já para Soto (2012), Inteligência Emocional é definida por funções cerebrais e emocionais que definem essas reações. Para ele, inteligência emocional sempre esteve presente em poesias e livros e que é conhecedor de tais conceitos consegue paz de espírito e alegria abundante.

Mayer (2004) define Inteligência Emocional como a capacidade perceber e reconhecer as emoções em si e nos outros, entender o significado dessas emoções, gerenciá-las e usá-las para facilitar o pensamento.

Nessa perspectiva, a inteligência emocional implica na (NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008):

- Percepção e identificação emocional: habilidade de perceber e identificar as emoções próprias e alheias.
- Facilitação emocional: habilidade de usar as emoções visando facilitar processos cognitivos como solução de problemas, decisões, relações interpessoais.
- Compreensão emocional: habilidade de conhecer os fatores relacionados às emoções e como estes se combinam, progridem e mudam.
- Regulação emocional: habilidade de usar estratégias para mudar os sentimentos e avaliar se eles são eficazes ou não na situação.

Goleman (2012), no entanto, define a inteligência Emocional de forma mais ampla como a capacidade do indivíduo em lidar com suas emoções e gerenciar seus comportamentos, promovendo a automotivação e o autoconhecimento, desenvolvendo assim relações interpessoais equilibradas e uma maior capacidade de compreender os sentimentos alheios. Isto é, trata-se de saber equilibrar a

emoção com a razão e dessa forma lidar adequadamente com conflitos e adversidades do dia-dia.

Assim, o referido autor estabelece um conjunto de aptidões que podem ser divididas em cinco pilares da Inteligência Emocional, que são (GOLEMAN, 2012):

- Autoconsciência: envolve reconhecer as próprias emoções;
- Autocontrole (autogestão): envolve saber lidar com as próprias emoções, ter controle emocional para comportar-se adequadamente às situações;
- Automotivação: envolver ter entusiasmo, confiança e persistência para alcançar os objetivos propostos;
- Empatia: envolve ser capaz de perceber as emoções alheias;
- Gestão de relacionamentos: envolver ser capaz de trabalhar em equipe, interagir e influenciar pessoas.

Nota-se que, apesar das diferenças na amplitude do conceito de IE (inteligência Emocional), tanto Goleman (2012), quanto Salovey e Mayer (2004) descrevem habilidades de gerenciar as emoções para assim obterem comportamentos mais adequados que poderão refletir em melhores relacionamentos, decisões mais assertivas, sucesso profissional e maior qualidade de vida.

Para efeitos dos estudos aqui realizados, será adotado o conceito e a nomenclatura de Goleman (2012), devido à maior amplitude que sua definição oferece.

Dessa forma, na medida em que se entende a importância de gerenciar as emoções e se busca o desenvolvimento daqueles cinco domínios da Inteligência Emocional, o indivíduo torna-se uma pessoa e um profissional mais resiliente, mais motivado, menos inseguro, com boas relações e conseqüentemente maior sucesso profissional.

Steiner e Perry (2001) destacam que a educação emocional favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho.

A inteligência emocional (IE) constitui um campo de investigação relativamente novo, que traz consigo a proposta de ampliar o conceito do que é aceito como tradicionalmente inteligente, incluindo nos domínios da inteligência aspectos relacionados ao mundo das emoções e sentimentos (WOYCIEKOSKI & HUTZ, 2009, p. 1).

Por fim, pode-se dizer que, apoiada nos cinco pilares, o conceito de Inteligência Emocional aplicado à vida profissional, redefine o que é ser inteligente, expandindo os estudos para o campo das competências emocionais individuais, que passam a ter maior relevância para as empresas.

2.2 Inteligência emocional nas organizações

A sociedade dá saltos evolutivos de tempos em tempos. Na medida em que os avanços tecnológicos permitem conhecer de forma mais precisa e profunda os fenômenos externos e internos ao ser humano, é possível aprimorar as capacidades humanas em lidar com contextos cada vez mais complexos. (TRINDADE, 1998)

O cenário atual, caracterizado por ser turbulento incerto e hostil, traz muitos desafios para as pessoas e as organizações lidarem em seu dia-dia, de modo que ter certa inteligência emocional passa a ser uma questão de sobrevivência.

Até pouco tempo atrás a ciência e as organizações priorizavam as capacidades intelectuais do indivíduo. No entanto, com o aumento da complexidade da vida pessoal e profissional, ter um alto QI (Quociente de Inteligência) não é mais suficiente. É necessário saber interpretar as próprias emoções para então fazer escolhas comportamentais apropriadas.

Nas organizações, esses conceitos estão gradualmente sendo incorporados e aplicados na prática profissional individual e na gestão de grupos, afinal para liderar uma equipe de forma adequada e conseguir atender às suas necessidades, é preciso antes entender a si próprio, aprendendo a processar as emoções internas (GOLEMAN, 2012).

Conforme o ambiente foi se tornando mais complexo e mercado ficou mais exigente, as organizações modernas perceberam que possuir profissionais competentes apenas tecnicamente não era o suficiente para garantir o sucesso da empresa. Questões comportamentais e de postura profissional passaram a ganhar destaque e ser o principal elemento desejado pelas empresas.

Isso tornou-se tão forte que foi criado um jargão dentro da área de Gestão de Pessoas em que dizem que, hoje em dia “pessoas são contratadas por suas habilidades técnicas e demitidas por seus comportamentos”, ilustrando bem essa mudança na importância dos aspectos comportamentais e no equilíbrio emocional para se considerar um profissional competente ou não.

Hoje a inteligência emocional é considerada um dos principais requisitos para um colaborador competente, sendo parte das tão faladas *soft skills* (habilidades sutis) que as empresas mais buscam nos candidatos, especialmente naqueles que irão assumir cargos de liderança.

2.2.1 Inteligência emocional em enfermeiros-líderes

Exercer a liderança sobre um grupo ou um indivíduo requer várias habilidades e competências que variam, entre outras coisas, de acordo com as características do grupo, das pessoas, do líder e da organização (ROBBINS, 2005).

Contudo, ter inteligência emocional parece ser uma habilidade importante em qualquer cenário, pois facilita o processo de gestão e torna a liderança efetiva.

É fato que os gestores não podem controlar as emoções de seus colegas e subordinados, pois estas fazem parte da natureza humana e sofrem influência da história de vida de cada um. Porém, não se pode incorrer no erro de ignorar os elementos emocionais e/ou avaliar determinados comportamentos como se fossem apenas racionais (ROBBINS, 2005).

Um bom líder deve ser capaz de conhecer em profundidade os membros de sua equipe, atender às necessidades individuais e grupais, engajar e conduzir as pessoas na direção dos objetivos coletivos, lidar com conflitos e de tomar decisões assertivas (BERGAMINI, 1994).

Segundo Hunter (2004) a liderança é a habilidade de influenciar pessoas a fim de exercer suas funções com entusiasmo tendo em vista alcançar seus objetivos.

Nesse sentido, ter inteligência emocional é fator crucial, pois permitirá ao líder desenvolver empatia, conhecer as próprias emoções e as dos outros, comunicar-se de forma adequada, estabelecer boas relações interpessoais, manter o equilíbrio emocional e tomar decisões apropriadas (TRINDADE, 2011).

No que diz respeito aos enfermeiros-líderes, ter inteligência emocional é mais importante. A própria natureza do trabalho do enfermeiro já exige que esse profissional tenha certas habilidades emocionais que outras profissões não requerem. Saber ouvir e comunicar-se com clareza, entender as emoções alheias sem envolver-se, lidar com a equipe de enfermagem e criar boas relações para que eles se sintam seguros e apoiados em suas decisões, são alguns dos desafios que esse profissional enfrenta diariamente.

De acordo com Cury (2008), a pessoa que aprende a controlar suas emoções apresenta-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, paciente e generoso. Assim, a pessoa emocionalmente inteligente é capaz de equilibrar emoção e razão, de modo a processar as emoções de forma inteligente.

Porém, com o agravante gerado pelo surto do COVID-19, o cenário ficou mais hostil e os profissionais da saúde viram-se tomados por emoções e sentimentos intensos que provavelmente trouxeram desequilíbrios e exigiu que tivessem uma desenvoltura extra no que diz respeito à inteligência emocional.

A pandemia causada pelo COVID-19 trouxe um cenário jamais imaginado, obrigando as pessoas de forma geral a enfrentarem a possibilidade da morte diariamente. Para aqueles que estavam na linha de frente dos cuidados da doença, o impacto foi maior, pois tiveram que lidar com eminência frequente de se contaminarem, de terem parentes contaminados e, além disso, acolherem os pacientes contaminados e seus familiares. Dessa forma, foi necessário que lançassem mão de toda estrutura emocional que possuíam para que pudessem se manter ativos em suas profissões, atendendo de forma excelente e eficaz.

O líder, por sua vez, teve que acolher e dar suporte para sua equipe, acompanhando seu desempenho e monitorando o estado emocional de cada um, para que os atendimentos continuassem acontecendo.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo tem por objetivo apresentar o conceito da inteligência emocional e seus pilares, bem como entender seus impactos no trabalho de enfermeiros-líderes, conhecendo os desafios emocionais vividos pelas equipes de enfermagem durante a pandemia e a aplicação prática da inteligência emocional nesse cenário.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em livros e artigos científicos sobre o assunto, utilizando como técnica a pesquisa de campo e como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado com 10 perguntas com uma única resposta possível e uma questão aberta, estando distribuídas da seguinte forma:

- Questões 1 e 2: visavam definir o perfil dos enfermeiros-líderes.

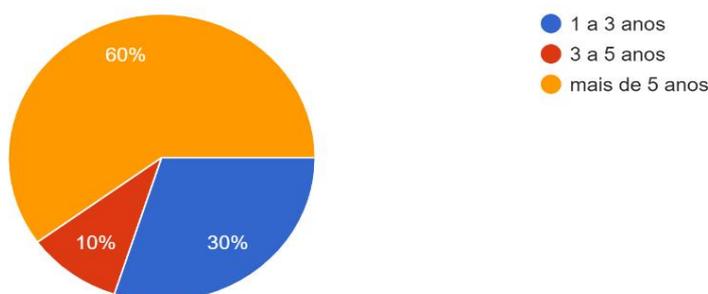
- Questões 3 e 4: visavam traçar os sentimentos e sintomas que os enfermeiros-líderes tiveram durante o período de pandemia.
- Questões 5, 6 e 7: visavam investigar se os enfermeiros-líderes usaram de autocontrole, empatia e bom relacionamento interpessoal para exercer suas funções.
- Questões 8 e 9: visavam compreender se foi usado automotivação durante a pandemia e quais itens foram utilizados para exercer um bom papel como líder.
- Questões 10 e 11: visavam entender se em algum momento do enfrentamento da pandemia os enfermeiros-líderes pensaram em desistir da profissão e quais os principais desafios que enfrentaram ao liderarem suas equipes.

O questionário foi aplicado entre os dias 15 e 22 de junho de 2022 a 10 enfermeiros-líderes de diferentes Organizações, Unidades Básicas de Saúde (UBS) Hospitais Públicos e Hospitais Privados, localizados na cidade de Franca, interior do Estado de São Paulo, e que atuaram profissionalmente durante a pandemia.

Para iniciar o questionário foram levantados dados demográficos visando caracterizar a população participante da pesquisa, conforme ilustra a Figura 1 a seguir.

Figura 1- Tempo de profissão como enfermeiro-chefe

Tempo de profissão como enfermeiro-chefe
10 respostas



Fonte: os autores (2022)

Observa-se que dentre os respondentes, 60% têm mais de 5 anos como líder de equipe de enfermagem, demonstrando grande experiência na função. Outros 30% possuem de 1 a 3 anos no cargo e apenas 10% possuem de 3 a 5 anos de experiência como líder.

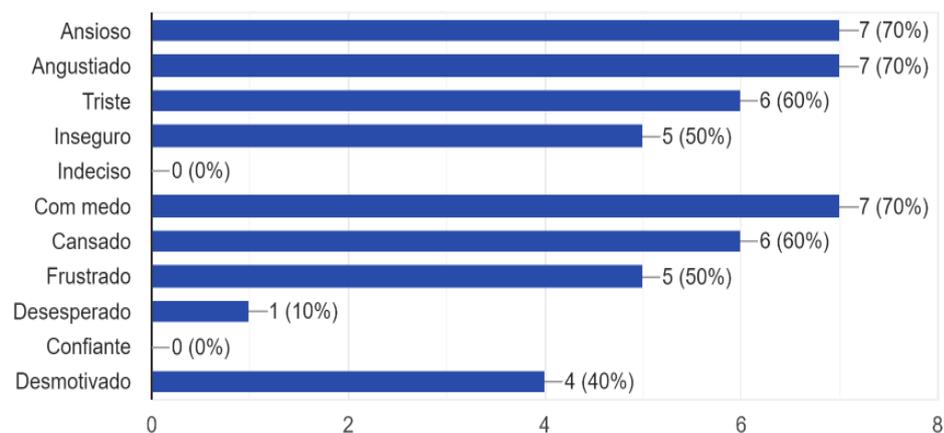
Quando questionados sobre estarem trabalhando ativamente durante o período do auge da pandemia, todos confirmaram que estavam atuando como líderes-chefe das equipes de enfermagem.

Na sequência, buscou-se conhecer os sentimentos que esses enfermeiros experienciaram durante a pandemia, cujas respostas estão apresentadas na Figura 2 a seguir.

Figura 2- Os sentimentos que tiveram durante a pandemia.

Quais dos sentimentos abaixo você sentiu durante esse período?

10 respostas



Fonte: os autores (2022)

A Figura 2 deixa claro que os sentimentos de ansiedade, angústia e medo predominaram, pois foram escolhidos por 70% dos respondentes. Em segundo lugar, apareceram sentimentos de tristeza e sensação de cansaço, com 60% dos votos, seguido por sensações de insegurança e frustração, apontadas por 50% das pessoas. Por fim, nota-se que 40% das pessoas sentiram desmotivação e apenas 10% se sentiram desesperados.

Na Figura 3 a seguir, estão apresentadas as respostas à questão sobre quais sintomas os colaboradores tiveram durante o processo de enfrentamento da pandemia.

Figura 3 - Os sintomas que apresentaram



Fonte: os autores (2022)

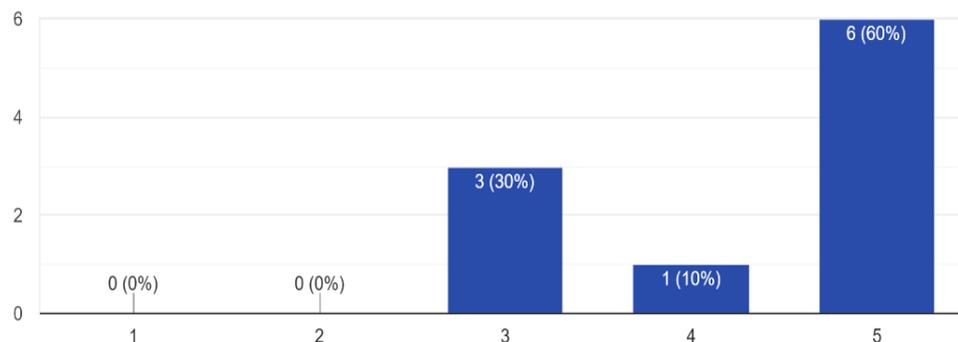
De acordo com os respondentes, durante o período da pandemia o sintoma mais frequente foram a alteração na memória e a falta de concentração, tendo recebido ambos 7 votos. Em segundo lugar surge a impaciência com 5 votos, o que revela que a situação estressante pela qual passavam estava realmente absorvendo toda disponibilidade emocional desses profissionais. Em terceiro lugar os respondentes mencionam terem apresentado insônia, enxaqueca e desequilíbrio emocional constante, todos com 4 votos cada. Por fim, mudança de apetite, pressão alta e coração acelerado, foram sintomas mencionados por 2 respondentes cada. Destaca-se o fato de nenhum respondente ter relatado sintomas de desatenção e sudorese em excesso.

Em seguida, buscou-se entender se os enfermeiros líderes conseguiram manter o autocontrole, cujos dados estão presentes na Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Os níveis de autocontrole que tiveram

De 1 a 5 qual foi seu nível de autocontrole durante a pandemia.

10 respostas



Fonte: os autores

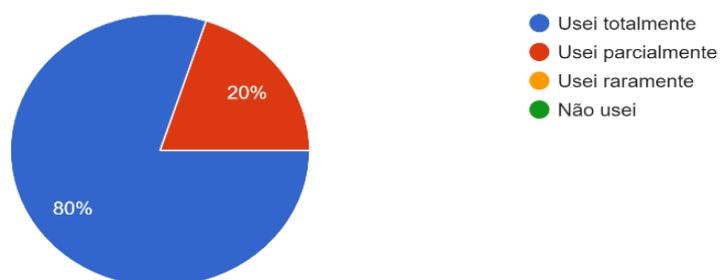
Em relação ao nível de autocontrole, as respostas revelam que a maioria (60%) dos participantes mantiveram o autocontrole durante a pandemia, classificando-a como nível máximo (5). Entretanto, 30% avaliou seu autocontrole como tendo sido no nível intermediário (3). Tais dados demonstram que os respondentes parecem ter conseguido controlar suas emoções durante a pandemia, apesar dos desafios diários que enfrentavam, podendo este (autocontrole) ser uma das estratégias de enfrentamento utilizadas.

A Figura 5 a seguir, mostra se os líderes usaram de empatia durante o tempo trabalhado dentro das organizações.

Figura 5 – Usaram de empatia para desempenhar a função de enfermeiro-líder.

Você usou da empatia para desempenhar bem suas funções?

10 respostas



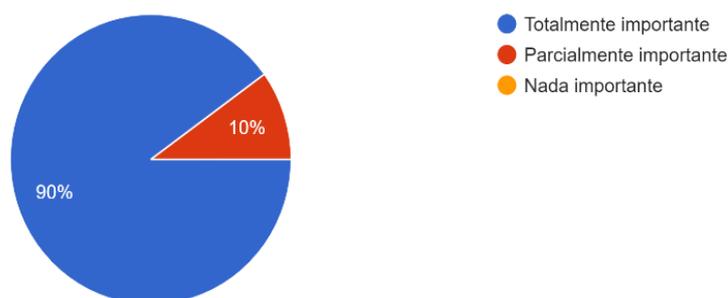
Fonte: os autores (2022)

Assim, quando perguntados se precisaram usar de empatia para melhor desenvolver sua função, 80% responderam que usaram totalmente, e 20% disseram que usaram parcialmente. Tal fato pode ter sido a razão de terem conseguido dar o apoio necessário à sua equipe que era desafiada emocionalmente todos os dias com o quadro caótico que se apresentava. Dessa forma, empatia também pode ser considerada como uma importante estratégia no enfrentamento de situações de crise.

Buscando compreender as habilidades da inteligência emocional relevantes para o bom desempenho profissional do enfermeiros-líderes na pandemia, questionou-se sobre a percepção deles em relação ao relacionamento com sua equipe. A Figura 6 a seguir, apresenta as respostas.

Figura 6 –Importância do relacionamento com a equipe.

Você considera que o bom relacionamento interpessoal com a equipe foi importante durante a pandemia?
10 respostas



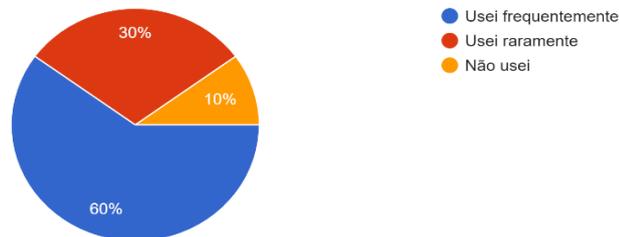
Fonte: os autores (2022)

Nota-se que na percepção dos participantes o relacionamento interpessoal com a equipe foi de suma importância, pois 90% disseram que foi totalmente importante o bom relacionamento interpessoal, e 10% parcialmente importante.

Em relação à automotivação para superar as adversidades durante a pandemia, a Figura 7 a seguir mostra se os enfermeiros acreditam que foi necessário a utilização da mesma.

Figura 7 – Utilização de automotivação.

Você utilizou de automotivação para superar as adversidades durante a pandemia?
10 respostas

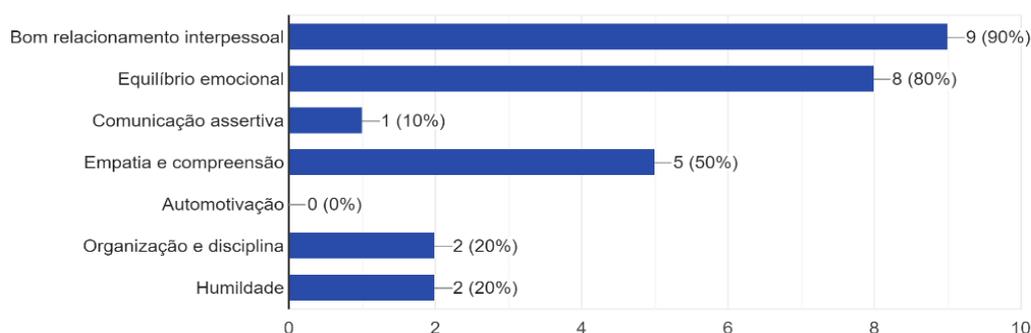


Fonte: os autores (2022)

Quando questionados se utilizaram de automotivação para superar os problemas durante a pandemia, 60% responderam que usaram frequentemente e apenas 10% relataram que não usaram. Outros 30% disseram ter usado raramente. Esse índice considerável de pessoas (40%) que disseram não ter usado ou usado raramente a automotivação para superar as adversidades, pode ser um reflexo da elevada experiência na área, que os torna de certa forma dessensibilizados e sempre prontos para atuarem de forma profissional, sem perderem o foco e a motivação. Assim a automotivação, parece ter sido usada pela maioria como uma estratégia de enfrentamento, porém de forma menos intensa que o autocontrole e a empatia. Sobre os itens que consideraram essenciais para enfrentar o COVID-19 e ter um bom desempenho em liderança, a Figura 8 mostra os resultados.

Figura 8 – O bom desempenho do papel como líder.

No bom desempenho do seu papel de líder, quais dos itens abaixo foram essenciais para lidar com o auge da pandemia (Março/2020 a Abril/2021)? Escolha 3 itens.
10 respostas



Fonte: os autores (2022)

Verifica-se o bom relacionamento interpessoal foi o item mais escolhido pelos participantes, recebendo 9 votos. O segundo item relevante, com 8 votos, foi o equilíbrio emocional. A empatia e compreensão também tiveram um importante papel, aparecendo em terceiro lugar, tendo recebido 5 votos. E com 2 votos cada, os respondentes indicaram a organização e a disciplina e a humildade.

Por fim, a Figura 9 apresenta se em algum momento durante a pandemia os enfermeiros-líderes pensaram em desistir da profissão.

Figura 9 – Se pensaram em desistir



Fonte: os autores (2022)

Nota-se que a maioria, 60%, responderam que nunca pensaram em desistir. Entretanto, 20% relataram que pensaram e às vezes ainda pensam, e 10% disseram que pensaram, mas não pensam mais, ou seja, que foi algo momentâneo relacionado à pandemia. Outros 10% pensaram e ainda pensam com frequência em deixar a profissão, revelando talvez que a profissão exige características, habilidades e competências técnicas e emocionais que nem todos possuem.

Ao serem indagados sobre quais as dificuldades tiveram para liderar sua equipe durante a pandemia, os mesmos responderam que enfrentaram problemas como, falta de incentivo e falta de comunicação com os gestores de Recursos Humanos, escassez de materiais, falta de mão de obra qualificada e de treinamento dos profissionais. Muitos também reclamaram da falta de apoio da sua equipe, do medo de levar o vírus para familiares, do cansaço físico e mental. Contudo eles não

perderam as esperanças e até mesmo incentivaram e apoiaram sua equipe a manterem o foco além de mostrar a cada um dos seus liderados a importância de estarem ali para a comunidade que tanto precisavam deles naquele momento.

A partir das respostas, foi possível perceber que a presença de alguns elementos da inteligência emocional como: empatia, resiliência, autocontrole, automotivação e um bom relacionamento interpessoal foram estratégias de inteligência emocional de grande importância para que os enfermeiros-líderes na coordenação e na sustentação de suas equipes durante o período crítico da pandemia. Dessa forma, a equipe pode manter-se atuante no objetivo de atender a população necessitada da melhor forma possível, com os métodos, materiais e recursos disponíveis. Porém, quando isso não acontecia ou diante de alguma falta ou dificuldade os enfermeiros-líderes motivaram seus liderados para não desistirem.

Sendo assim, conforme o que foi respondido pelos enfermeiros-líderes, a inteligência emocional que eles tiveram foi de suma importância para que seus colaboradores não perdessem o foco e continuassem trabalhando da melhor forma possível.

Porém, o enfermeiro-líder não consegue fazer tudo sozinho ainda mais durante o enfrentamento da pandemia, ele depende de seus gestores para que a ordens e regras seja seguido, o que vimos foi que alguns enfermeiros-líderes tiveram problemas de comunicação com seus superiores, fazendo com que muitos se sentissem de mãos atadas, sendo obrigados a praticar a automotivação, sendo produtivo, eficiente, perseverante mediante as frustrações, e a buscar o exercício da inteligência emocional, especialmente no que diz respeito ao autocontrole, empatia e ao relacionamento interpessoal, para que assim a sua equipe de liderados tivessem um bom desempenho.

Pôde-se perceber que os enfermeiros-líderes sofreram uma grande pressão psicológica durante a pandemia do COVID-19, mas com o uso da inteligência emocional e seus pilares (automotivação, empatia, autocontrole, controle das emoções, relacionamento interpessoal), a maioria deles conseguiu coordenar sua equipe, fazendo que cada um de seus liderados atingissem o objetivo de servir aos pacientes da melhor forma, apesar da falta de comunicação, de materiais e de treinamento identificados por eles.

Considerações finais

Os objetivos iniciais foram descobrir quais dificuldades os enfermeiros-líderes enfrentaram e se realmente a inteligência emocional os ajudou no enfrentamento da pandemia.

No decorrer da pesquisa percebemos o estresse e o abalo psicológico muito presente nos participantes durante o momento crítico da pandemia, devido aos enfermeiros-líderes terem perdido pacientes, familiares, e de sentirem que seus gestores não os apoiaram, oferecendo os EPIs necessários e uma comunicação transparente.

Notamos também que a inteligência emocional e seus cinco pilares foram essenciais para que os líderes conseguissem conduzir suas equipes de forma adequada para continuarem exercendo seus papéis profissionais e amparassem a população. Saber perceber que membros da equipe estão abalados emocionalmente por meio da empatia, reconhecer suas próprias emoções e inseguranças, manter bom relacionamento interpessoal, manter-se equilibrado e buscar formas de motivar-se a continuar em frente, foram sinalizados pela maioria dos participantes como postos-chave para o sucesso no desempenho de suas funções de liderança.

Isso condiz com a literatura sobre o assunto que diz que um bom líder conhece sua equipe, conhece a si mesmo e sabe conduzir todos aos objetivos centrais.

Como sugestão, tem-se que em momentos de crise e em quaisquer outros momentos, as organizações devem criar programas com psicólogos/psiquiatras para um tratamento preventivo do estresse, afinal aqueles que trabalharam na área da saúde durante a pandemia de COVID-19 foram os que mais sofreram pressão psicológicas, e ainda sofrerão os reflexos desse momento por alguns anos.

Por fim, este estudo foi importante pois trouxe clareza na compreensão dos elementos da inteligência emocional que realmente são necessários para enfrentar situações críticas. Dessa forma, as empresas podem direcionar ações e investimentos no desenvolvimento de tais habilidades em seus líderes, afim de que estejam cada vez mais preparados para lidar com as incertezas do mercado e assim tome decisões assertivas e levem a organização ao sucesso.

Realizar este estudo foi desafiador na medida em que houve dificuldade em encontrar enfermeiros-líderes que estivessem dispostos a responder ao questionário sobre o enfrentamento da pandemia, pois muitos acharam que essa pesquisa era feita pela própria organização para fins de demissão. Embora, tenhamos explicado os objetivos centrais, alguns entraram em contato para ter a certeza de que a pesquisa era apenas para fins acadêmicos. Isso é uma evidência da dificuldade em se estudar fenômenos internos e externos ao ser humano, pois por terem medos, as vezes não são plenamente sinceros em suas respostas.

Para estudos futuros sugerimos a investigação conjunta da visão dos membros da equipe e de seus líderes para que seja feita uma comparação, buscando identificar se os elementos da inteligência emocionais apontados como essenciais pelos líderes são os mesmos apontados pelos colaboradores. Assim será possível entender com maior profundidade as habilidades primordiais desse profissional para o exercício pleno de suas funções.

Referências

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BATISTA, Andréa Clara. A(R) **Evolução da Comunicação Empresarial**. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao>>. Acesso em 29 agosto 2022.
- CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Thomas Nelson Brasil, 2008.
- FULANETTO, T. C. **Inteligência emocional**. Escola de Educação. Disponível em <http://www.din.uem.br/ia/emocional/>. Acesso em 23 out. 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- INTELIGÊNCIA. *In*: Dicionário Etimológico: etimologia e origem das palavras. Disponível em:< <https://www.dicionarioetimologico.com.br/inteligencia/>>. Acesso em 12 ago. 2022.
- LACERDA, M. V. de M.; AMESTOY, S. C. Inteligência emocional entre estudantes de enfermagem na pandemia do COVID-19: estudo reflexivo. **Research, Society and Development**, v.10, n.3, 2021. Disponível em: < <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13269/11925>. Acesso em 27 fev. 2022.

MAYER, J. D. What is emotional intelligence? **UNH Personality Lab** 8. 2004. Disponível em: <https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab> . Acesso em 27 fev. 2022.

NETA, N.F.A.; GARCIA, E. G.; GARGALLO, I. S. **A inteligência Emocional no âmbito acadêmico: uma aproximação teórica e empírica.** *Psico. Argum*; 2008 jan./mar., 26(52), 11-22. Disponível em: <<http://www.uesc.br/cursos/graduacao/licenciatura/letras/nair2.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2022.

STEINER C.; PERRY, P. **Educação emocional:** um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional. Ed. Objetiva, 12a edição. 2001

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRINDADE, J. T. P. **Novas tecnologias como fator de mudanças no processo de modernização do comércio varejista: estudo de caso no setor da grande distribuição.** (1998). Tese para Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/publicacao/725.pdf>. Acesso em: 16 jul 2022.

TRINDADE, M. F. **Inteligência emocional e resiliência: Estudo exploratório junto a uma população universitária.** (2011). Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Porto. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3217/3/DM_14314.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2021.

WOYCIEKOSKI, Carla. HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2009. Não paginado. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhzw7Dn3sNGKzRwt/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 25 out. 2022.