

CONTRIBUIÇÕES DAS HABILIDADES EMOCIONAIS PARA O SUCESSO PROFISSIONAL¹

THE CONTRIBUTIONS OF THE EMOTIONAL ABILITIES FOR THE PROFESSIONAL SUCCESS

Sofia Trevisan²
Marcelo Trevisan³

RESUMO

Neste trabalho, objetivou-se verificar o nível de habilidades emocionais dos diretores de algumas empresas de Santa Maria que receberam, no ano de 2000, algum destaque empresarial. Para isso, realizou-se uma análise das transformações organizacionais, ocorridas com o passar dos tempos e como estas vêm valorizando o ser humano em seu ambiente de trabalho. Nos dias atuais, as habilidades emocionais são fatores cruciais para um dos perfis profissionais mais almejados pelas empresas. Para a obtenção dos dados, elaborou-se um questionário com base em um modelo, que verificou o grau de habilidades emocionais, aplicado em diversos executivos organizacionais. Constatou-se, a grande necessidade de valorizar cada ser humano, individualmente, com suas características e habilidades próprias, além de que o encontro do equilíbrio entre a razão e a emoção é que traz o sucesso garantido de muitos diretores de empresas.

Palavras-chave: sistema organizacional, perfil profissional, habilidades emocionais.

ABSTRACT

The objective of this work was to verify the level of the emotional abilities in the directors of some companies of Santa Maria that received, in the year 2000, some company's leadership. For this, was made an analyses of the organizational transformations, done in the past time and as the same are being valorized the being in his work. Coming nowadays, that the emotional abilities are shown, as the crucial factors for the professional skill most desirable by the companies. To obtain the data, this qualitative research, was made a questioner with the base of a model that verified the degree of the emotional abilities that were applied in many organizational executives.

¹ Trabalho Final de Graduação.

² Curso de Pedagogia, habilitação em Magistério e Tecnologia Educacional – UNIFRA.

³ Orientador – UNIFRA.

Was noticed, with this research the huge necessity to valorize each being, individually, with its own characteristics, besides that the equilibrium between emotion and ration is what brings the guaranteed success of many directors of companies.

Key words: organization system, professional skill, emotional.

INTRODUÇÃO

O sistema organizacional vem se modificando no decorrer dos tempos, especialmente, em função do avanço tecnológico. Para suprir as necessidades exigidas pelo mercado, as empresas introduzem novas e diferentes tendências, seja para mudar seus processos internos seja para modificar seus produtos e serviços, alterando o comportamento das pessoas.

Com isso, as empresas estão se tornando cada vez mais diferentes nas suas características, tanto em sua estrutura como em seus processos. E, são estas alterações, que acabam por provocar constantes impactos na sociedade, mais diretamente, nos indivíduos atuantes nas organizações.

Destaca-se, ainda, o perfil profissional, atualmente exigido pelo mercado de trabalho. Este que enfatiza as habilidades emocionais, como competências indispensáveis em busca do tão almejado sucesso.

Considerando essas questões, a realização deste estudo teve como objetivo fazer uma breve relação entre a teoria e a prática. Com a finalidade de constatar o nível de habilidades emocionais de alguns diretores das empresas de Santa Maria, que receberam no ano de 2000, algum destaque empresarial, por sua atuação no mercado profissional.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

AS TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Sente-se, hoje, que a tecnologia está avançando cada vez mais em todas as áreas, como na saúde, na educação, na política, e também, na área empresarial.

Diante disso, pode perceber-se, desde o início das organizações, a grande necessidade de se suprirem as exigências do mercado. No começo, o homem contribuía apenas com seu esforço físico, ou seja, o trabalho braçal que, com a Revolução Industrial, minimizou-se um pouco. Contudo, isso deixou as pessoas, totalmente, mecânicas. E, assim, com o passar dos anos, as pessoas esperavam que, com todas essas novas transformações tecnológicas, iria chegar o dia em que seus trabalhos seriam reduzidos, po-

rém se enganaram, como pode-se perceber na tabela 1, na qual se observam as três fases distintas da organização.

Tabela 1. Evolução das organizações.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matriarcal enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Administração de Pessoas

Fonte: CHIAVENATO (2000, p.31).

Diante disso, torna-se conveniente analisar a ação dessas inovações no sistema organizacional. Como se sabe, no transcurso da história, as orga-

nizações vêm se transformando muito, mudando sua estrutura e seus processos de acordo com as novas tecnologias e necessidades sociais.

Não é necessário retroceder muito. Desde o início do século XX, as organizações já passaram por três mudanças e tendem a mudar cada vez mais, conforme as necessidades que encontrarem com o passar dos anos.

Em primeiro lugar, veio a Era da Industrialização Clássica de 1900 a 1950, fase em que o crescimento das indústrias era intenso em função da Revolução Industrial. Nessa época, a estrutura organizacional era rígida e inflexível, cumprindo sempre uma hierarquia de valores, na qual tudo era centrado na pessoa que detinha o maior poder. Na cultura dessa fase, predominava a conservação das tradições e valores do passado e as novas idéias não tinham nenhum significado. As pessoas eram tratadas como 'máquinas', ou para suavizar o termo, como 'os apêndices da máquina'. A elas era pedido que executassem determinadas tarefas e nada mais, tendo suas ações condicionadas, pois o importante era obter lucro para a organização no final do mês (CHIAVENATO, 2000).

Posteriormente, veio a Era da Industrialização Neoclássica que começou em 1950 e foi até 1990, não muito longe da nossa realidade. Essa fase foi abalada com o final da Segunda Guerra Mundial, quando as transações comerciais foram se ampliando cada vez mais, atingiram outros países, o que acentuou uma grande concorrência entre as empresas. Com isso, as organizações sentiram a necessidade de implantar novas tendências para suprirem o mercado. Houve, então, a departamentalização, e a administração do sistema organizacional foi dividida em vários setores, para as tarefas serem executadas mais rapidamente, e assim, obteve-se maior produção. Em função disso, as pessoas passaram a ser 'recursos vivos' dentro da empresa, participantes da fragmentação de grandes organizações, atuantes em unidades estratégicas de negócios, tornaram a administração mais ágil (CHIAVENATO, 2000).

Em 1990, veio então a Era da Informação. Devido ao grande avanço tecnológico, a informação passou a cruzar o mundo em alguns segundos, ampliando a tão conhecida globalização. Isso tudo gerou uma competitividade, ainda mais intensa, entre as organizações, na qual a estrutura não é tão importante quanto o seu processo. Com toda essa revolução, o capital financeiro deixou de ser o mais importante, deu lugar ao capital intelectual, ou seja, ao conhecimento.

Nesse sentido, CHIAVENATO (2000, p.30) afirma que:

(...) não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção. A massa cinzenta humana será a riqueza do

amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E está na cabeça das pessoas. O recurso mais importante da organização.

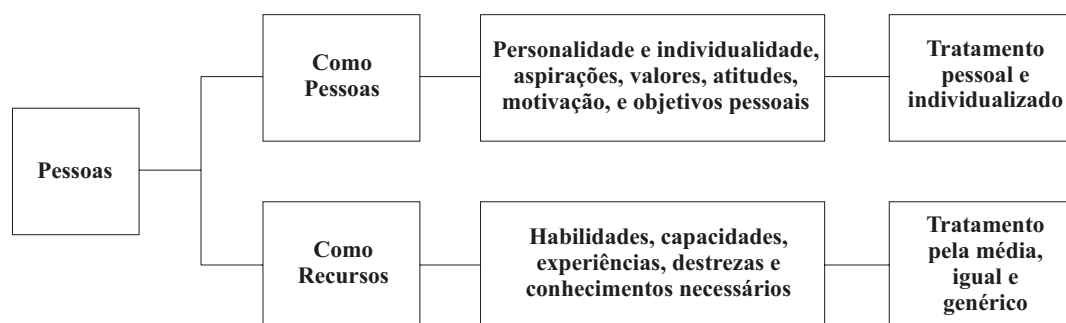
Parece que os estudiosos dessa área perceberam a importância de valorizar o intelectual das pessoas, com seus conhecimentos e habilidades. Isso é elogiável, pois o que está em jogo, hoje, é o intangível, ou seja, a idéia e não mais o produto propriamente dito. Um exemplo desta tendência é o próprio Bill Gates, que vende apenas suas idéias e inovações para o mundo da informática, e é um dos homens mais ricos do mundo. A respeito dessa tendência, o acionista majoritário da Microsoft afirma que:

Vencemos porque contratamos as pessoas mais inteligentes. Aperfeiçoamos nossos produtos com base no feedback do consumidor, até que eles sejam os melhores. Fazemos retiros todos os anos para refletir sobre os rumos que o mundo está tomando (RYBACK, 1998, p.73).

Com o que já foi exposto até agora, pode se afirmar que o grande problema está em conciliar as pessoas com a organização. Embora a organização seja formada por um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum, com o passar do tempo as organizações crescem e necessitam de um maior número de pessoas, que perseguem seus objetivos individuais, muitas vezes distanciados dos objetivos organizacionais, o que acaba gerando um grande conflito.

A interação entre indivíduo e organização é de suma importância para ambos e, por isso, torna cada vez mais almejada a sua efetivação. Logo, a necessidade atual das empresas é o ser humano, elemento indispensável e de grande valor. Assim, a relação mútua e dependente entre as pessoas e a organização é imensa, pois tanto a vida como os objetivos de ambos estão, inseparavelmente, entrelaçados. Enquanto o indivíduo traz toda sua bagagem intelectual, a organização deve impor-lhe responsabilidades. Algumas definidas, outras nem tanto, dando-lhe sempre um novo desafio a alcançar. Mas, para que se atinja um objetivo satisfatório em ambas as partes, o indivíduo precisa ser eficaz, atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação e ser eficiente, satisfazendo suas necessidades individuais mediante sua participação, para assim, sobreviver dentro do sistema organizacional (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente, as pessoas são mais valorizadas por seus conhecimentos, não são mais dependentes de um emprego fixo, podem optar pela empresa que lhes oferecer melhor oportunidade. Nesse contexto, o indivíduo deixa de ser visto como 'máquina' e passa a ser encarado como 'produto', piorando, ainda mais sua situação. Com isso, destaca-se uma importante questão: saber considerar as pessoas dentro do sistema organizacional, fato observado na figura 1.



Fonte: CHIAVENATO (2000, p.73)

Figura 1. Como considerar as pessoas na organização.

É preciso que as organizações tratem as pessoas como seres humanos, sem desmerecerem seu capital intelectual. Devem tratá-las como pessoas e como importantes elementos dentro da organização. Fato que já é motivo de grande debate. Conforme coloca GUSMÃO (2000), no ponto de vista técnico, os profissionais possuem qualificações de níveis semelhantes, o que os diferencia é a pessoa que são na sua individualidade.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As empresas bem-sucedidas são as que crescem e se formam nesta nova concepção, na qual todas as pessoas da organização, não importa seu nível, são administradoras de suas tarefas e não, simplesmente executoras.

A questão fundamental, agora, é trabalhar cada pessoa individualmente, com suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes. Enfim, trabalhar seu lado emocional, para gerar um clima favorável no ambiente de trabalho.

Pode evidenciar-se agora, a famosa Inteligência Emocional. Esse conceito que parece tão atual, mas já foi percebido há muitas décadas. Partindo dos ensinamentos de Sigmund Freud por Otto Rank, um renegado, por suas idéias pela escola psicanalítica, falou numa palestra, em 1938, em uma Universidade nos Estados Unidos:

através da minha própria experiência, aprendi que o processo terapêutico é basicamente uma experiência emocional que se realiza independentemente dos conceitos teóricos do analista...Em outras palavras, esta é a definição de relacionamento: uma pessoa está ajudando outra a se desenvolver e crescer, sem invadir demais a personalidade dela (RYBACK, 1998, p.81).

Como se vê, o conceito de Inteligência Emocional foi descoberto em 1938, e, atualmente, adquiriu grande relevância, pois as pessoas não sabem como lidar com suas emoções no ambiente de trabalho e o tornam, muitas vezes, angustiante. Como se pode perceber, a função da Inteligência Emocional pode ser comparada, segundo RYBACK (1998, p. 64), com a do sonar de um navio, no qual: "o capitão do navio pode ver apenas a superfície da água, enquanto o sonar lhe oferece informações da paisagem submarina".

Nesse sentido, a Inteligência Emocional oferece uma visão mais abrangente da organização, ajudando a evitar obstáculos e problemas que, do contrário, são difíceis de serem detectados. Ela ajuda a ver tudo aquilo que passa despercebido pela lógica, além de estabelecer uma melhor e mais segura direção rumo ao sucesso dos negócios. E por isso, cada vez ganha mais espaço nos perfis desejados de um profissional.

A Inteligência Emocional, no ambiente de trabalho, tem a capacidade de fazer com que a pessoa use sua percepção e sensibilidade, para identificar os sentimentos que estão por trás da comunicação interpessoal. E, assim, consiga ser receptiva, autêntica, sincera, resistente para não cair na tentação de reagir de maneira impulsiva e precipitada.

PERFIL PROFISSIONAL

Em um mercado de trabalho extremamente competitivo, o perfil profissional está sendo o diferencial. Mas o que vem a ser este perfil profissional?

Em uma linguagem simples, mas significativa, FERREIRA (1989) afirma que 'perfil' é a descrição de alguém; enquanto 'profissional' está relativo à profissão, à ocupação. Ou seja, o perfil profissional vem mostrar como a pessoa se apresenta em sua atividade.

Esse perfil, atualmente, vem fazendo com que as empresas, avaliem as pessoas sob novos critérios. Não está importando tanto o grau de inteligência, como formação ou grau de especialização, o que não significa estarem descartados, mas a maneira de se relacionar com as pessoas e consigo mesmo está pesando muito nos novos critérios utilizados para contratos e promoções nas empresas. Com a falta de garantia na estabilidade do emprego, o próprio conceito de trabalho já está sendo substituído pelo de habilidades portáteis. Habilidades conhecidas, por muito tempo, como o temperamento, a personalidade, as habilidades interpessoais e a competência. Todas essas conhecidas como: Habilidades Emocionais (GOLEMAN, 1999).

HABILIDADES EMOCIONAIS

Há bem pouco tempo, a questão da formação emocional era vista como uma função dos pais e da família. As dificuldades emocionais, encontradas nas pessoas, eram um problema que deveria ser resolvido individualmente.

Hoje, já se percebe este aspecto sob outros âmbitos, as pessoas estão tomando consciência da importância de suas habilidades emocionais para o bom desempenho pessoal e profissional. Foi partindo desses princípios, que GOLEMAN (1995) mapeou a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades: Autoconhecimento, Autocontrole, Motivação, Empatia e Socialização.

AUTOCONHECIMENTO

Reconhecer um sentimento, enquanto ele ocorre, é a chave da Inteligência Emocional. Conforme GOLEMAN (1995), pode parecer que, à primeira vista, tais sentimentos estejam claros, mas uma reflexão mais demorada, faz lembrar de quanto se foi indiferente ao que se sentiu de fato em relação a algum acontecimento, ou então, pelo simples fato de que se percebeu um sentimento tarde demais. Essa falta de habilidade em reconhecer os verdadeiros sentimentos faz com que as pessoas fiquem à mercê de suas próprias emoções.

Ainda para GOLEMAN (1999), o autoconhecimento pode ser percebido sob três competências emocionais:

- percepção emocional: reconhecer as próprias emoções;
- auto-avaliação precisa: conhecer os próprios pontos fortes e limitações;
- autoconfiança: certeza do próprio valor e capacidade.

A história de Milarepa, um dos maiores santos do Oriente, pode ilustrar, claramente, o verdadeiro autoconhecimento visto por meio de suas competências.

Milarepa, quando ainda trilhava o caminho do conhecimento, foi em busca de um mestre no Tibete. Sua bondade, pureza e autenticidade eram tantas, que os demais discípulos sentiam ciúmes dele, a ponto de quererem matá-lo, pois era certo que seria o sucessor do mestre. Disseram então a Milarepa que, se ele realmente acreditasse no mestre, se jogasse da montanha, pois se ele tinha fé, nada iria lhe acontecer. E Milarepa, com sua autoconfiança, saltou sem hesitar um só instante. Então, os discípulos correram a fim de juntar os ossos do bom homem, mas se surpreenderam ao vê-lo sentado, meditando, muito feliz. Ao vê-los, Milarepa disse-lhes que tinham razão, a fé realmente salvava. Os discípulos, porém, concluíram que o ocorrido havia sido um acaso e, quando uma casa pegou fogo nas redondezas, mais uma vez o desafiaram. Disseram então a Milarepa que, se ele acreditasse mesmo no mestre, deveria entrar no fogo que nada lhe aconteceria. Ele, mais uma vez, fez o que os discípulos lhe propuseram, entrou na casa e salvou uma mulher e sua filha que estavam presas. Todos pensaram que, desta vez, ele não escaparia, mas novamente nada lhe aconteceu.

Um certo dia, os discípulos estavam caminhando e precisaram atravessar um rio. Mais uma vez disseram a Milarepa que, se sua fé fosse tão grande, fá-lo-ia caminhar sobre as águas, sem precisar de um barco. Para surpresa geral, ele caminhou e, neste dia, foi a primeira vez que o mestre o viu. Então ficou surpreso e disse que o que Milarepa estava fazendo, era impossível, mas ele olhou para o mestre e disse-lhe que o que estava fazendo era pelo seu poder. O mestre, então, pensou se o seu poder e o seu nome faziam aquilo por um ignorante, certamente ele também caminharia sobre as águas, mas quando tentou, afundou (SHINYASHIKI, 1995).

Este acontecimento mostra, que nem sempre as pessoas se conhecem, não deixando que outras as conheçam, também. Mas, quando se possui um autoconhecimento, nada se torna muito difícil de enfrentar, pois se há autoconfiança, nada nos derrubará e os obstáculos serão apenas desafios a alcançar.

AUTOCONTROLE

De acordo com GOLEMAN (1995), a habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adequando-os à situação, faz com que a pessoa leve uma vida mais feliz. O objetivo principal é encontrar sempre o equilíbrio, um sentimento proporcional à circunstância, ou seja, emoção na dose certa. Não se trata de evitar os sentimentos desagradáveis para se sentir satisfeito, mas de se ter a capacidade de perceber tais sentimentos tempestuosos, a fim de que os mesmos não estejam tão perturbados.

GOLEMAN (1999) reforça, dentro do autocontrole, outras competências, como o próprio autocontrole, que estão diretamente interligadas:

- autocontrole: lidar com emoções perturbadoras e impulsos;
- merecer confiança: manter padrões de honestidade e integridade;
- ser consciencioso: assumir a responsabilidade pelo desempenho;
- adaptabilidade: flexibilidade para lidar com mudanças;
- inovação: sentir-se à vontade e aberto diante de novas idéias, enfoques e novas informações.

Precisa-se saber, quando expressar as emoções e, também, quando contê-las. Saber, ainda, quando e como a expressão emocional ou sua ausência vêm influenciar outras pessoas. Deve aprender-se a afirmar nossos sentimentos positivos e liberar as emoções negativas (STEINER & PERRY, 1998).

MOTIVAÇÃO

Dirigir emoções a serviço de um objetivo é essencial para se manter caminhando, sempre, em busca de algo, para se automotivar, para manter-se no controle e para manter a mente criativa na descoberta de soluções.

Na medida em que as emoções atrapalham ou aumentam a capacidade de pensar e fazer planos estão definindo os limites do poder de usar as habilidades mentais inatas e, assim, determinam como as pessoas se saem na vida pessoal e profissional (GOLEMAN, 1995).

No momento em que a motivação vai tomando conta da pessoa, o entusiasmo e o prazer pelo que se faz, acabam levando ao êxito. É por isso que a Inteligência Emocional é uma aptidão mestra, com uma capacidade de afetar, profundamente, qualquer outra, facilita ou até interfere.

A motivação, também, pode ser vista por algumas competências emocionais, segundo GOLEMAN (1999):

- vontade de realização: esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência;
- dedicação: alinhar-se com as metas do grupo ou organização;
- iniciativa: estar pronto para agir diante das oportunidades;
- otimismo: persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses.

EMPATIA

O reconhecimento das emoções, em outras pessoas, chama-se empatia. Consiste na capacidade de perceber as necessidades e desejos de outros, permitindo relacionamentos mais eficazes. Mas, para isso, é preciso em primeiro lugar, ter autoconhecimento. Pois quanto mais consciente das próprias emoções, mais facilmente se pode entender o sentimento alheio.

As emoções das pessoas, raramente, são faladas. Na maioria das vezes são expostas sob outras formas. O segredo, para se entenderem os sentimentos dos outros, consiste na capacidade de interpretar canais não-verbais como o tom da voz, os gestos, a expressão facial e corporal, entre outros que, com o passar do tempo, vai se descobrindo (GOLEMAN, 1995).

Como as outras habilidades, a empatia também possui algumas competências (GOLEMAN, 1999):

- compreender os outros: pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações;
- orientação para o serviço: antever, reconhecer e satisfazer necessidades dos clientes;
- desenvolver os outros: pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação;
- alavancamento da diversidade: cultivar oportunidades com diferentes tipos de pessoas;
- percepção política: ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.

Completando essas idéias, LAMA (2000, p. 159) coloca sua opinião sobre o que pensamos e acrescenta que:

sabemos que todos merecem ser tratados igualmente. Mas que isso não se confunda com um estado de imparcialidade indiferente. O desafio, quando começamos a estender nossa compaixão aos outros, é manter o mesmo grau de proximidade que sentimos quando estão mais ligados a nós.

SOCIALIZAÇÃO

A arte do relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerenciar sentimentos em outras pessoas. Consiste no alicerce de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal. Querendo ou não, sempre se enviam sinais emocionais, quando se interage com outras pessoas, afetando-as diretamente.

Logo, é necessário ser hábil nas relações com os outros, procurar controlar os sinais enviados, pois se vive em uma sociedade que se comporta de maneira reservada, assim como se podem prejudicar outras pessoas, pode-se, também, ser prejudicado (GOLEMAN, 1995).

GOLEMAN (1999) ainda salienta as competências emocionais ligadas diretamente à habilidade de socialização:

- influência: implementar táticas eficazes de persuasão;
- comunicação: emitir mensagens claras e convincentes;
- liderança: inspirar e guiar grupos e pessoas;
- catalisador de mudanças: iniciar ou administrar as mudanças;
- gerenciamento de conflitos: negociar e solucionar desacordos;
- formação de vínculos: estimular os relacionamentos produtivos;
- colaboração e cooperação: trabalhar com outros, rumo a metas compartilhadas;
- capacidade de equipe: criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas.

A respeito da socialização esclarecida até o momento, SHINYASHIKI (2000, p. 48) argumenta que pessoas integradas, em seu ponto de vista, são pessoas que se valorizam, amam-se e conhecem o valor umas das outras visando ao sucesso profissional. Não são pessoas isoladas que fazem apenas a sua parte. São indivíduos competentes os que sabem utilizar seus pontos fortes para suprirem as fragilidades dos demais e utilizam as virtudes alheias para corrigirem seus pontos vulneráveis. Nunca desperdiçam as oportunidades de se superar. Pessoas integradas conseguem fazer com que cada membro de um time transcenda sua capacidade individual.

Constata-se que o explicitado antes, é um fator crucial tanto para a organização, como para as pessoas que nela se encontram inseridas. Pois, quanto mais o trabalho for, emocionalmente significativo, na vida das pessoas, por meio de uma comunicação aberta, compartilhada e solidária, mais as pessoas sentir-se-ão dispostas a aprender e a trabalhar, tendo maior dedicação, fazendo com que o trabalho seja, também, uma fonte de prazer.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido em uma pesquisa qualitativa, que partiu de uma coleta de informações, obtidas no segundo semestre de 2000. Buscou-se, então, verificar o nível de habilidades emocionais encontradas em alguns diretores de empresas de Santa Maria, procurou-se conciliar teoria e prática. Para isso, foram selecionadas três empresas da referida cidade, que neste último ano de 2000, receberam algum destaque empresarial. Todas são empresas familiares de ramos diferentes, que serão identificadas como empresa A, empresa B e empresa C.

Para obtenção dos dados, foi elaborado um questionário com base no teste de inteligência emocional "EQ MAP" (COOPER & SAWAF, 1997). Este, que orienta a pesquisa mediante uma avaliação de potencialidades e vulnerabilidades no desempenho pessoal, a fim de identificar padrões individuais de sucesso nos diretores das empresas. O resultado segue uma escala de pontos, a partir das informações coletadas.

A empresa A atua no ramo comercial e industrial, surgiu em 1996 e conquistou um diferencial por meio de um contínuo aprimoramento de seus profissionais, excelência no atendimento, agilidade na entrega de seus produtos e a qualidade total desde a matéria prima selecionada e importada até o produto final. Os resultados destes destaques justificam-se pelos diversos prêmios recebidos, entre eles o Destaque Empresarial AJESM 2000 e Destaque pela Podhiun e Master.

A empresa B é uma indústria que surgiu em 1976 e, em 1988, inaugurou sua sede própria, incluindo administração, show-room, indústria, oficina, almoxarifado, central de ferragens entre outras áreas. Em 1993, implantou o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. A partir disso, foi aperfeiçoando o setor de recursos humanos e recebeu, em certo espaço de tempo, vários prêmios, devido ao esforço em busca de melhorias contínuas. Destaca-se, atualmente, com o Certificado de Qualidade ISO 9001 e o Diploma de Distinção com Mérito do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

A empresa C é prestadora de serviços e foi fundada em 1951. Seu destaque na cidade vem de muito tempo, devido a sua preocupação em oferecer um bom serviço. Em 1997, criou uma equipe para tratar das atividades do Programa de Qualidade; em 1998, implantou uma Central de Atendimento ao Usuário e, atualmente se destaca por diversos prêmios recebidos pela sua competência no mercado como: Qualidade Empresarial e Profissional 2000 pela Master 2001 e o Prêmio Qualidade RS 2000, modalidade troféu de bronze do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme uma análise, baseada nos questionários aplicados nas três empresas de Santa Maria, constata-se o quanto cada habilidade emocional se manifesta em seus diretores.

No que diz respeito ao Autoconhecimento, as empresas A e B empataram, ficando na categoria atenção, quase vulnerável. Isso significa que seus diretores mostram resultados que evidenciam pouca clareza no conhecimento de suas emoções, o que pode vir a afetar o desempenho e a capacidade de tomar decisões rápidas.

Já o diretor da empresa C ficou na categoria satisfatória, quase ótima. Mostrando que essa pessoa, além de reconhecer seus sentimentos, sabe de que forma eles podem vir a afetar o seu desempenho profissional. Ele também possui uma visão clara dos aspectos que precisam ser melhorados em si e na própria empresa. Estes resultados estão demonstrados na figura 2.

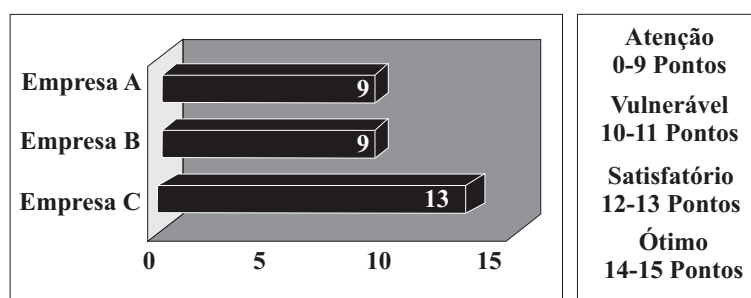


Figura 2. Autoconhecimento.

Com relação ao Autocontrole, a empresa A empatou com a empresa C, ficando na categoria vulnerável, quase satisfatória. Evidenciando, que seus diretores possuem uma boa capacidade para saber administrar suas emoções. Porém, podem possuir uma certa resistência com relação à flexibilidade no gerenciamento de mudanças o que não significa serem autoritários.

A empresa B ficou em uma categoria satisfatória, quase ótima. Seu diretor sabe administrar, com eficácia, suas emoções e impulsos, pois podem vir a perturbar o clima organizacional. Mostra estar aberto a novos empreendimentos, sendo responsável pelo cumprimento de suas obrigações, como está exposto na figura 3.

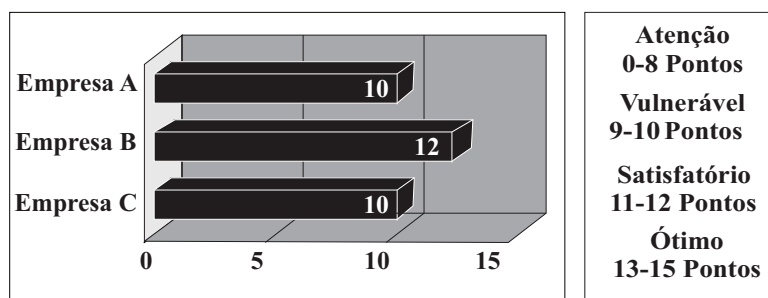


Figura 3. Autocontrole.

Em Motivação, a empresa A ficou na categoria ótima. O resultado mostrou que seu diretor possui forte vontade de melhorar cada vez mais em prol de si mesmo e de sua empresa. Possui grande iniciativa e persistência na busca de alcançar metas, sem medo de enfrentar obstáculos.

A empresa B ficou na categoria satisfatória, e seu diretor busca, por meio de informações, reduzir incertezas, meios para melhorar tais problemas na empresa, como também, avaliar oportunidades antes de empregá-las.

Já a empresa C ficou na categoria vulnerável. O que vem a identificar um diretor um tanto receoso em implementar projetos novos na empresa. Talvez, isso se deva à incerteza quanto a alcançar um bom êxito. Dessa forma, prefere um bom planejamento anterior, sem ultrapassar certas burocracias, para alcançar soluções e metas garantidas, como se pode observar na figura 4.

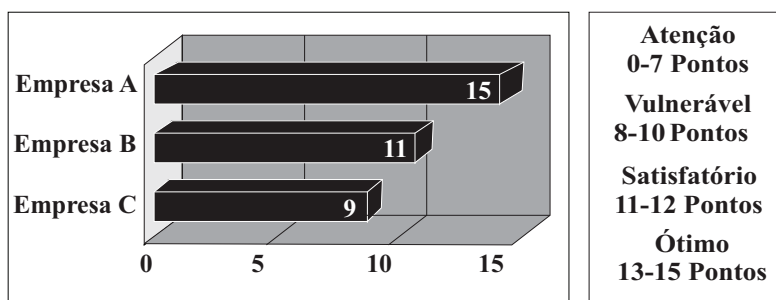


Figura 4. Motivação.

Uma outra habilidade é a Empatia que está diretamente ligada a Autoconhecimento. As empresas A e B que, no Autoconhecimento, ficaram empatadas na categoria atenção. Agora, também, na empatia, permanecem

na mesma categoria. Isso se deve ao fato de que se seus diretores não possuem total clareza sobre seus sentimentos, assim fica, ainda, mais difícil procurar entender o que se passa com as demais pessoas. O que não significa, que não estejam abertos para ouvirem seus subordinados, mas a sua maneira, buscam a melhor forma de ajudá-los em suas dificuldades.

A empresa C ficou na categoria satisfatória, e manteve, também, o mesmo nível que no Autoconhecimento. Seu diretor possui uma boa compreensão de seus subordinados, consegue perceber sentimentos, perspectivas e necessidades. Procura cultivar as oportunidades, por meio das pessoas, de modo que venham a desenvolver outras atividades, como se observa na figura 5.

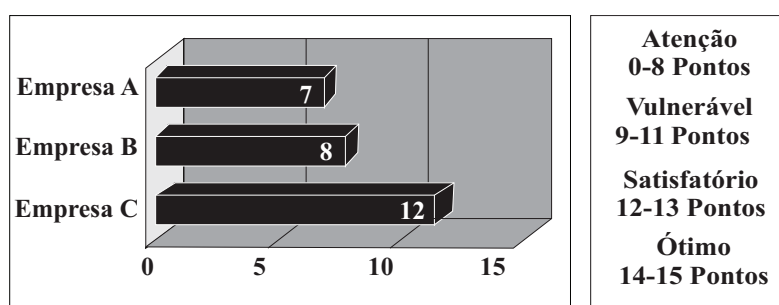


Figura 5. Empatia.

Finalmente, a Socialização apresentou o mesmo resultado nas três empresas A, B e C, selecionadas na categoria vulnerável. Ou seja, seus diretores podem não estar enviando, corretamente, suas mensagens de forma clara e convincente a seus subordinados. Isso pode tornar um pouco difícil a liderança dos diretores, fazendo com que os demais integrantes do grupo não se inspirem nem se guiem por suas idéias, talvez por não entenderem, claramente, os objetivos a serem alcançados, como se apresenta na figura 6.

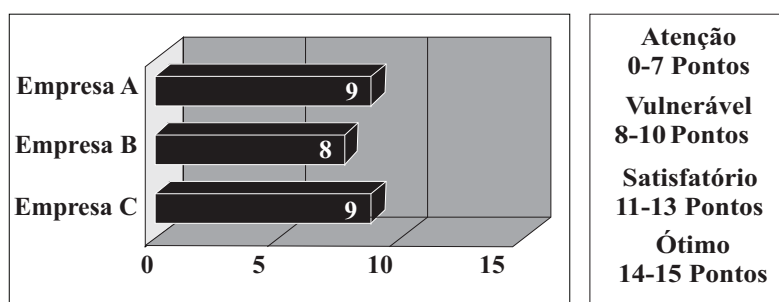


Figura 6. Socialização.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa mostrou que nem todas as pessoas sentem e agem da mesma forma, cada uma se destaca em alguma habilidade diferente. As três empresas entrevistadas, cada uma de um ramo diferente, como comér-

cio, indústria e serviço, mostraram que, também, possuem diretores diferentes. Cada um com suas qualidades próprias que, de alguma forma, contribuem para o crescimento de sua empresa. Nenhuma das empresas se mostrou 100% em todas as habilidades e nem deveriam, pois o sucesso delas está garantido pelo fato de possuírem um equilíbrio entre a razão e a emoção. É nessa concepção que se percebe o porquê de todas essas empresas terem recebido, neste ano de 2000, algum tipo de destaque empresarial. Pois seus diretores se salientam em alguma habilidade o que, para o mercado profissional, faz o diferencial. Como se sabe, cada empresa é o reflexo de seus diretores, e é por isso, que são destaques em Santa Maria.

É possível concluir que os resultados demonstram uma tendência atual, mostram uma grande satisfação tanto para a organização como para a pessoa que nela se encontra inserida. Pois, além de estimular a produtividade e aumentar os lucros da empresa, também, oferecem benefícios às pessoas, precavendo-se de uma série de problemas que, mais tarde, poderão ser desencadeados.

Partindo-se do fato de que as pessoas são consideradas os elementos mais valiosos dentro do sistema organizacional, cabe aos diretores procurarem saber como lidar consigo mesmo e com os demais indivíduos, valorizando tanto suas habilidades, seus conhecimentos e capacidades, como também, suas características próprias, seus valores e suas emoções.

Outro ponto fundamental é levar em conta os diretores das empresas, pois um executivo, emocionalmente inteligente, sabe como estabelecer uma comunicação simultânea com praticamente qualquer pessoa. Além de ser confiável, seguro de si, sentindo-se à vontade para adaptar-se com diversos estilos diferentes. Com uma extrema capacidade de adaptação, procura criar um clima mais apropriado tanto para sua vida pessoal como profissional. É uma pessoa capaz de compreender os sentimentos dos outros, demonstrando uma personalidade solidária. Também, consegue adiar suas gratificações para colocar, temporariamente de lado suas necessidades emocionais, a fim de reproduzir aquilo que julga mais propício para determinadas relações de grupo. Nessas horas, a sensibilidade com relação às suscetibilidades do grupo, sobrepõe-se às suas necessidades de expressar seus próprios sentimentos. Além de ter um constante empenho, para manter as expectativas do grupo, ao invés de expressar suas discordâncias.

Esse é o perfil do profissional do novo milênio, que busca a combinação da inteligência lógica e da Inteligência Emocional, fazendo com que muitos diretores e seus supostos subordinados fiquem à frente dos que não levam em consideração este aspecto. Esta citação serve de exemplo para qualquer pessoa que pretende alcançar seu sucesso.

Vigie seus pensamentos, porque eles se tornarão palavras; Vigie suas palavras porque elas se tornarão atos; Vigie seus atos, porque eles se tornarão seus hábitos; Vigie seus hábitos, porque eles se tornarão seu caráter; Vigie seu caráter, porque ele será o seu destino (JACOMINO, 2000, p. 28)

Deduz-se por este estudo que, se as empresas levarem em conta a importância do ser humano com suas competências intelectuais e habilidades emocionais, como sendo esses os elementos fundamentais, para alcançar o sucesso, certamente, terão uma organização formada por pessoas objetivas, que saberão encarar os desafios em função da meta final e se voltarão para resultados significativos, mesmo obtidos em longo prazo. São pessoas que consideram suas emoções, aguçam a intuição, enquanto conduzem a empresa sem desmerecer as divergências de opinião, sendo capazes de encontrar o caminho certo, por confiarem em seus próprios sentimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. 1997. **Inteligência emocional na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. 1989. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

GOLEMAN, Daniel. 1995. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 34. ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

_____. 1999. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva.

GUSMÃO, Marcos. 2000. Por que seu emprego pode estar em perigo. **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.23, p.32-41. maio.

JACOMINO, Dalen. 2000. Você é um profissional ético? **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.25, p. 28-37. jul.

LAMA, Dalai. 2000. Uma ética para o novo milênio. **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.28, p. 156-161. out.

RYBACK, David. 1998. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.** São Paulo: Cultrix.

SHINYASHIKI, Roberto. 1995. **Revolução dos campeões**. 46. ed. São Paulo: Gente.

_____. 2000. **Os donos do futuro**. São Paulo: Infinito.

STEINER, Claude; PERRY, Paul. 1998. **Educação emocional**: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional. 7. ed. Rio de Janeiro: Objetiva.