

**AS CONTRIBUIÇÕES DAS HABILIDADES
EMOCIONAIS PARA O SUCESSO PROFISSIONAL**

Autores:

SOFIA TREVISAN

Acadêmica formanda no Curso de Pedagogia – Habilitação: Magistério e Tecnologia Educacional do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

Rua Motorista Mariano, 11

Bairro N. Sra. de Lourdes

Santa Maria – RS

CEP: 97.050-510

e-mail: softy@terra.com.br

Fone: (55) 221-1084

MARCELO TREVISAN

Mestre em Administração

Professor e Coordenador do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

Rua Vinte e Quatro de Fevereiro, 370 – Bloco F - Apto. 203

Bairro N. Sra. de Lourdes

Santa Maria – RS

CEP: 97.060-580

e-mail: mtrevisan@unifra.br

Fones: (55) 3025-1202 (Comercial)

(55) 223-1307 (Residencial)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de verificar o nível de habilidades emocionais nos diretores de algumas empresas de Santa Maria/RS que receberam algum destaque empresarial. Para isso, realizou-se uma análise das transformações organizacionais, ocorridas com o passar dos tempos e como as mesmas vêm valorizando o ser humano em seu ambiente de trabalho. Chegando nos dias atuais, que destacam as habilidades emocionais como um dos fatores cruciais para o perfil profissional mais almejado pelas empresas. Para a obtenção dos dados, desta pesquisa quantitativa, elaborou-se um questionário com base em um modelo que verificou o grau de habilidades emocionais que já foi aplicado em diversos executivos. Constatou-se, com esta pesquisa, 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

AS CONTRIBUIÇÕES DAS HABILIDADES EMOCIONAIS PARA O SUCESSO PROFISSIONAL

INTRODUÇÃO

Percebe-se que 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 ou 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 essas alterações, que acabam por provocar constantes impactos na sociedade e, 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 desse estudo permite 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/RS que receberam algum destaque empresarial, por sua atuação no mercado profissional.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

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.

Frente a isso, pode-se perceber, desde o início das organizações, a grande necessidade de suprir as exigências do mercado. No começo, o homem contribuía apenas com seu esforço físico, ou seja, o trabalho braçal. Este que, com a Revolução Industrial, minimizou-se um pouco. Contudo, 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 seu trabalho seria reduzido. Porém, enganaram-se, como se pode perceber mais adiante.

Diante disso, torna-se conveniente analisar a ação dessas inovações no sistema organizacional. Como se sabe, no transcurso da história, as organizações vêm se transformando muito, mudando sua estrutura e seus processos de acordo com as novas tecnologias e necessidades sociais.

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 agora 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, sendo considerado 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 (In Ryback, 2000, 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 vão crescendo e necessitando de um maior número de pessoas, que perseguem seus objetivos individuais, muitas vezes distanciados dos objetivos organizacionais, o que acaba gerando um grande conflito.

Atualmente, as pessoas são mais valorizadas por seus conhecimentos, não são mais dependentes de um emprego fixo, podendo optar pela empresa que lhe 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.

É preciso que as organizações tratem as pessoas como seres humanos, sem desmerecer seu capital intelectual. Devem tratá-las como pessoas e como importantes elementos dentro da organização. Fato que já é motivo de grande debate:

os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico. O que vai diferenciar, mesmo, um profissional do outro é a pessoa que cada um é (Gusmão, 2000, p.35).

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As empresas bem-sucedidas são as que crescem e se formam nesta nova concepção, onde todas as pessoas da organização, não importando 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, gerando um clima favorável no ambiente de trabalho.

Pode-se evidenciar, agora, a famosa Inteligência Emocional. Esse conceito que parece tão atual, mas já foi percebido há muitas décadas atrás. 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 (In Ryback, 2000, p.81).

Como se pode ver, 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, tornando-o, muitas vezes, angustiante. Como se pode perceber, a função da Inteligência Emocional pode ser comparada, segundo Ryback (2000, p. 64), com a do sonar de um navio, onde: “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 ao contrário, são difíceis de serem detectados. Ela ajuda a ver tudo aquilo que passa despercebido pela nossa 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 e sincera, ser resistente para não cair na tentação de reagir de maneira impulsiva e precipitada.

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) mapeia 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, a primeira vista, tais sentimentos estão claros, mas uma reflexão mais demorada, faz lembrar de quando se foi indiferente ao que de fato se sentiu em relação a algum acontecimento, ou então, pelo simples fato de se perceber um sentimento tarde demais. Essa falta de habilidade em reconhecer os verdadeiros sentimentos faz com que as pessoas fiquem a 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 através 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 acreditava no mestre, se jogasse da montanha, pois se tinha fé nada iria lhe acontecer. E Milarepa com sua autoconfiança, saltou sem hesitar um só instante. Então, os discípulos saíram correndo lá para baixo a fim de juntar os ossos do bom homem, mas se surpreenderam ao vê-lo sentado, meditando, muito feliz. Ao vê-los Milarepa, lhes disse que tinham razão, a fé realmente salva. 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 acreditava mesmo no mestre, deveria entrar no fogo que nada lhe aconteceria. Ele mais uma vez foi cumprir o que os discípulos lhe propuseram, entrou na casa e salvou uma mulher e sua filha que estavam presas. Todos pensavam 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 era tão grande o faria 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 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 tentou e afundou (Shinyashiki, 1995).

Este acontecimento mostra, que nem sempre as pessoas se conhecem, não deixando que outras a conheçam, também. Mas, quando se possui um autoconhecimento sobre si mesmo, nada se torna muito difícil de enfrentar, pois tendo autoconfiança, nada derruba e os obstáculos são apenas desafios a alcançar.

Autocontrole

A habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adequando-os para a 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. Isso não se trata de evitar os sentimentos desagradáveis para se sentir satisfeito, mas de ter a capacidade de perceber tais sentimentos tempestuosos, a fim de que os mesmos não estejam tão perturbados (Goleman, 1995).

Nesse sentido Hemstetter in Claret (2000, p.83) questiona:

por que lutamos tanto para dizer a nós mesmos que estamos zangados, magoados ou infelizes, quando poderíamos dizer facilmente a nós mesmos que temos o controle da situação?

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

- ❖ 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-se aprender 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 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, por sentimentos de entusiasmo e prazer no que se faz, tudo acaba levando ao êxito. É por isso que a Inteligência Emocional é uma aptidão mestra, com uma capacidade de afetar, profundamente, qualquer outra, facilitando ou até interferindo.

A motivação, também, pode ser vista através de 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 nessa 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 entender 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 se vai 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 através de 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 no que diz respeito ao 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 pode prejudicar outras pessoas, pode, também, ser prejudicado (Goleman, 1995).

Goleman (1999), ainda salienta as competências emocionais ligadas diretamente a 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:

quando falo em pessoas integradas, penso em pessoas que se valorizam, se amam e sabem da importância umas às outras visando ao sucesso do seu trabalho. Não são simplesmente pessoas isoladas que fazem apenas sua parte. São indivíduos competentes quem sabem utilizar seus pontos fortes para suprir as fragilidades dos outros e usam as virtudes alheias para corrigir seus pontos vulneráveis. Eles nunca desperdiçam as oportunidades de se superar. Pessoas integradas conseguem fazer cada membro do time transcender sua capacidade individual.

Constata-se o que foi explicitado acima, como 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, através de uma comunicação aberta, compartilhada e solidária, mais as pessoas sentir-se-ão dispostas a aprender e a trabalhar com maior dedicação, fazendo com que o trabalho seja, também, uma fonte de prazer.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa quantitativa, partindo de uma coleta de informações. Buscou-se, então, verificar o nível de habilidades emocionais encontradas em alguns diretores de empresas de Santa Maria/RS, procurando conciliar teoria e prática. Para isso, foram selecionadas três empresas da referida cidade que receberam algum destaque empresarial. Todas são empresas familiares de ramos diferentes, que serão identificadas como empresa A, empresa B e empresa C.

Para obtenção de dados, foi elaborado um questionário com base no teste de inteligência emocional do EQ MAP (Copper; 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.

A empresa A atua no ramo comercial e industrial e surgiu em 1996, conquistando um diferencial através 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 Associação de Jovens Empresários de Santa Maria 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 recebendo, 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.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme uma análise, baseada nos questionários aplicados nas três empresas de Santa Maria, se pode constatar 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 os mesmos podem vir a afetar no seu desempenho profissional. Além de possuir uma visão clara dos aspectos que precisam ser melhorados em si e na própria empresa. Estes resultados estão demonstrados na Figura 1.

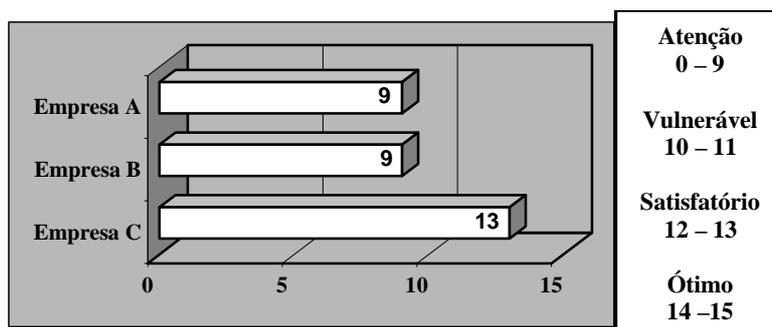


Figura 1. Autoconhecimento

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 a 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, que 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 2.

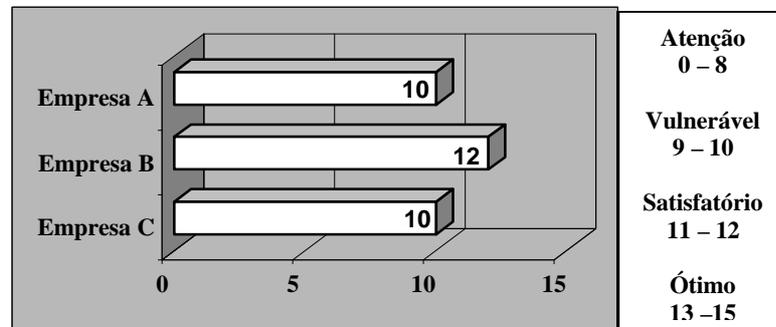


Figura 2. Autocontrole

Referindo-se à **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. Além de possuir grande iniciativa e persistência na busca de alcançar metas, sem medo de enfrentar obstáculos.

A empresa B ficou na categoria satisfatória, mostrando que seu diretor busca, através de informações, reduzir incertezas, buscando meios para melhorar tais problemas na empresa. Como, também, avalia 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 alcançar um bom êxito. Dessa forma, prefere um bom planejamento anterior, sem ultrapassar certas burocracias, para alcançar soluções e metas garantidas, como pode-se observar na Figura 3.

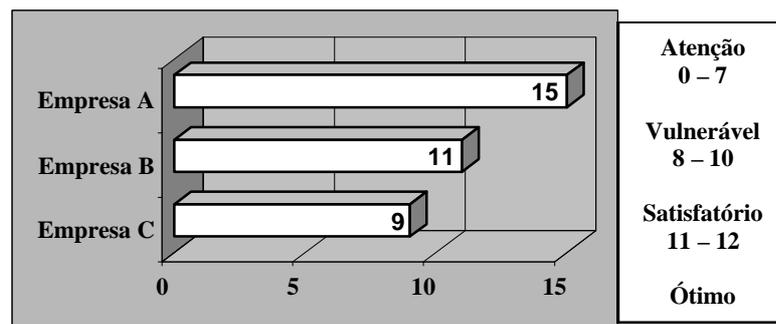


Figura 3. Motivação

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, 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 busca a melhor forma de ajudá-los em suas dificuldades.

A empresa C ficou na categoria satisfatória, mantendo, também, o mesmo nível que na Autoconhecimento. Seu diretor possui uma boa compreensão de seus subordinados, conseguindo perceber sentimentos, perspectivas e necessidades. Procura cultivar as oportunidades, através das pessoas, de modo que venham a desenvolver outras atividades, como se observa na Figura 4.

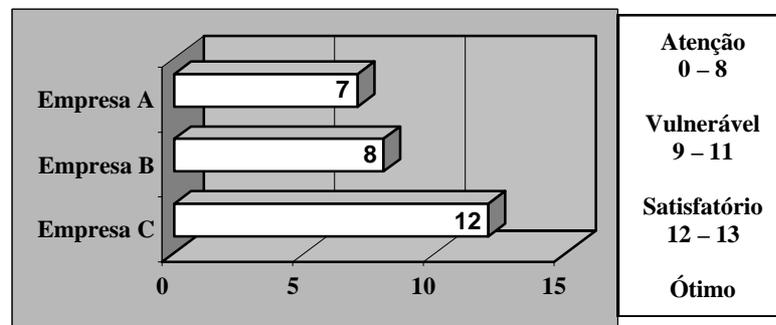


Figura 4. Empatia

Finalmente a **Socialização** apresentou o mesmo resultado nas três empresas A, B e C, ficando 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 guiem suas idéias, talvez por não entenderem, claramente, os objetivos a serem alcançados, como se apresenta na Figura 5.

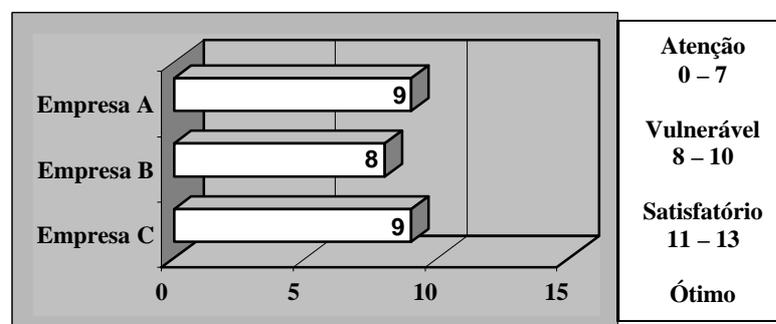


Figura 5. Socialização

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 pesquisadas, cada uma de

um ramo diferente, como comércio, 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 deveria, pois o sucesso das mesmas 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 algum tipo de destaque empresarial. Pois seus diretores se salientam em alguma habilidade que para o mercado profissional faz o diferencial. Como se sabe, cada empresa é o reflexo de seus diretores, por isso que são destaques em Santa Maria.

CONCLUSÃO

É possível concluir que este trabalho demonstra uma tendência atual, mostrando 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 poderiam ser desencadeados.

Partindo-se de que as pessoas são consideradas os elementos mais valiosos dentro do sistema organizacional. Cabe aos diretores procurar 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, faz 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)

Pode-se deduzir, através deste estudo, que 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 saibam encarar os desafios em função da meta final e voltados 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. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Gente, 1997.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 34. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- _____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GUSMÃO, Marcos. Por que seu emprego pode estar em perigo. **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.23, p.32-41, maio, 2000.
- CLARET, Martin. **Emoção inteligente**. São Paulo: Martin Claret, p. 80-84, 2000.
- JACOMINO, Dalen. Você é um profissional ético? **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.25, p. 28-37. jul, 2000.
- LAMA, Dalai. Uma ética para o novo milênio. **Revista Você s.a.**, São Paulo, n.28, p. 156-161, out, 2000.
- RYBACK, David. **Emoções no local de trabalho**: o sucesso do líder não depende só do Q.I. São Paulo: Cultrix, 2000.
- SHINYASHIKI, Roberto. **Revolução dos campeões**. 46. ed. São Paulo: Gente, 1995.
- _____. **Os donos do futuro**. São Paulo: Infinito, 2000.
- STEINER, Claude; PERRY, Paul. **Educação emocional**: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional. 7. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.