

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Luciano Fernandes¹

RESUMO

O presente artigo apresenta como tema de pesquisa o estudo sobre a importância da Inteligência Emocional de líderes na conquista do comprometimento das equipes de trabalho. Esta pesquisa teve como objetivo analisar e aprofundar a Inteligência Emocional nos processos de mudanças de comportamento e atitudes, assim como buscar alternativas para minimizar as dificuldades nos processos de mudanças organizacionais. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso que permitiu aprofundar e discutir o tema. Com esta pesquisa pôde-se reforçar sobre a importância da Inteligência Emocional aos processos de mudanças e abrir novas discussões sobre o contexto das organizações e a busca pela excelência em Gestão de Negócios.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Comportamento. Atitude.

ABSTRACT

The present article presents as search subject: a study about the importance of Leader's Emotional Intelligence on achievement of the work team commitment. This search had as goals to analyze and to deepen the Emotional Intelligence on process of attitudes and behavior changes, as search for good alternatives that contributes to minimize the difficulties on organizational changes process. The methodology used was the bibliographic search and a case study that allowed to deepen the theme. With this search it was possible to reinforce about the importance of Emotional Intelligence to the changes process and open new discussions about the context of organizations and the search for excellence in Business Management.

Keywords: Emotional Intelligence. Behavior. Attitude.

INTRODUÇÃO

Como você se sente quando vê alguém chorando de tristeza? Como seu corpo reage, ao se deparar com tal sentimento alheio, demonstrado pela incontrolável reação de algo que ultrapassou as barreiras da razão? Qualquer pessoa, cuja natureza ainda se estabelece nas raízes humanas, terá uma reação,

¹Graduado em Administração de Empresas, Especialista em Marketing, Mestre em Política e Gestão da Educação. Faculdade Dom Alberto- Santa Cruz do Sul/ RS. E-mail: luciano.fernandes@domalberto.edu.br.

nem que seja remota, de piedade, desconforto, angustia, ansiedade, prazer, irritação, alegria ou qualquer outro sentimento que desalinhe de seu percurso normal de vivência diária.

O tipo de reação pode depender do relacionamento que há entre a parte que sofre e a parte que está acompanhando o sofrimento. Assim como o grau de intensidade que a relação foi constituída, construída e amadurecida.

Ainda dentro do tipo de reação, podemos separar aquelas que foram construídas com respeito, amizade e amor daquelas que foram construídas na base do ódio, da competição destrutiva e da falta de afinidades entre as partes.

Tendo estas hipóteses levantadas, o presente trabalho irá apresentar um estudo de caso onde pôde-se fortalecer a importância da Inteligência Emocional na Gestão de Negócios. Neste trabalho buscou-se levantar evidências nas quais reforçam que o comportamento humano pode fazer reverter situações difíceis.

Atitude e comportamento estão sendo estudados a muito tempo na esfera empresarial. Isso porque as empresas, aos poucos, estão descobrindo de forma mais profunda, como conquistar o comprometimento das pessoas. Nos relacionamentos, as pessoas se comprometem de forma voluntária, já nas empresas, existe algo chamado PODER. Imaginamos a “lei do mais forte” nos primordiais da história. Quem venciam era sempre o mais forte fisicamente. Nas empresas do século passado também era desta forma. Porém a “força” podemos substituir pela palavra “Capital”. Esta forma de gestão está aos poucos sendo substituída pelas boas relações. Isso fez com que as estratégias das empresas busquem novas táticas para motivar as pessoas a “vestirem a camisa”, ou seja, serem comprometidas com a empresa. Desta forma, surgiram autores que ganharam, e ganham muito dinheiro, com o objetivo de vender a fórmula que garante o comprometimento das pessoas. Surgiram então os livros de LIDERANÇA.

As literaturas relacionadas ao tema de “Liderança” contribuíram para uma evolução nos estilos de liderança. Minimizou os estilos autoritários cuja conquista pela produtividade se fundamentava no “Poder” formal característico das estruturas hierarquizadas e definidas claramente os papéis que cada uma possuía na estrutura.

Ainda encontramos muitos sistemas de gestão baseados nestes modelos. Porém, agora o momento é outro, a geração é outra e as pessoas serão outras. O que fica disso tudo são sentimentos e emoções.

Em razão desta breve introdução decidiu-se aprofundar os impactos e contribuições que a Inteligência Emocional pode proporcionar para a GESTÃO DE NEGÓCIOS.

PRIMEIRA REUNIÃO: APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

Na reunião de encerramento, na qual é apresentado os resultados da auditoria e avaliação do sistema de gestão, foram distribuídos uma cópia para cada integrante do grupo a fim de acompanhar a leitura dos relatos e evidências. Não sobrou cópia para o líder. O mesmo também se pronunciou em não haver necessidade. Provavelmente por já saber o resultado da avaliação externa solicitado por ele. Era somente uma formalização para validar sua posição empírica dos fatos.

O auditor iniciou a leitura com a lista de evidências que caracterizavam os problemas levantados. Alguns simples de solucionar, outros mais complexos. Porém, o que chamou a atenção não foram a simplicidade ou complexidade dos problemas, mas sim o volume de problemas levantados.

Os suspiros eram percebidos a cada nova evidência relatada. Foi uma longa reunião onde o relator, em meio a explicações de algumas objeções levantadas por integrantes do grupo, sempre era defendido pelo líder do grupo, ou seja, o aceite dos problemas era inevitável pelas argumentações expostas tanto do auditor, quanto do próprio líder do grupo.

A lista continuava e o clima no ambiente se tornava mais tenso, pesado, angustiante e triste. Enfim, chegou-se ao relato do último problema. - Problema 40: Não evidenciado registro nos campos onde deveriaser identificado as responsabilidades bem como a data em que foi realizado as atividades descritas

conforme exige o Procedimento de Levantamento de necessidades de recurso.

Após um longo silêncio ao encerrar a leitura do problema 40, o líder do grupo manifestou, de uma forma triste e desalinhado, que gostaria de permanecer em silêncio. O semblante fatigado pela angústia era nítido. A tristeza pela descrição dos relatos era óbvio o manifestado pela demonstração de pequenas lágrimas. Lágrimas que saíam da lacrimação segurada pela resistência e o desejo de não demonstrar insegurança e fragilidade. Mas o esforço para não demonstrar a fragilidade não resistiu e acabou por contaminar a todos que estavam na reunião. Surgiu então uma primeira manifestação com timbre de vós a combinar com o ambiente pesado. Uma voz tremida e melancólica argumentando em tom de defesa e desculpas pelos erros e problemas levantados. Assim, um após o outro foi se apresentando as desculpas e justificativas que causaram os erros e problemas levantados. Algumas manifestações foram destaques. Uma delas foi do colaborador que declarou nunca ter visto um líder chorar e que ficou muito comovido pela situação. Este colaborador foi um dos responsáveis pelo maior número de problemas. Outra manifestação que deixou a todos abatidos foi as declarações do auditor no qual descreveu seus sentimentos relatando que havia dado seu tempo de trabalho para ensinar os procedimentos corretos quanto ao desenvolvimento de certas tarefas assim como sua importância dentro do sistema de gestão. No processo de verificação constatou que nada havia mudado após suas orientações. E ele chorou.

Depois de todas as manifestações, chegou o momento da fala final do líder. Se expressando de forma triste, construiu sua avaliação e orientações em direção a sensibilização de sua equipe. A estratégia utilizada foi a apresentação de sua responsabilidade em cada um dos problemas relatados. A ideia foi posicionar o grupo quanto a importância de cada atividade realizada no conjunto do sistema de gestão. Ocorrendo falhas no desenvolvimento destas atividades, rompe a harmonia que deve haver no sistema, pois impacta em outros processos. Esta visão sistêmica do conjunto de ações estava míope na equipe. Os colaboradores não percebiam os efeitos e impactos de suas atividades. Acreditavam que, o erro que cometiam, simplesmente podia ser ignorado, pois era algo isolado, ou seja, era um problema

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

somente seu. Reforçando a ideia de sistema, o líder expressava: “Se o relatório não é assinado pela Maria, o problema não é da Maria, o problema é meu. (...) Se alguém cai e se fere por falta de segurança no ambiente de trabalho, o problema não é do técnico em segurança do trabalho, o problema é meu. (...). E desta forma, o líder foi descrevendo cada possível situação que tivesse como efeito um problema e, após a descrição, sempre acrescentava a sua responsabilidade na gestão. Por fim, fechou sua manifestação expondo que: “Não sei mais o que fazer. Literalmente, não sei mais o que fazer. Existem coisas que não há metodologias para uma intervenção. Uma delas é o comprometimento das pessoas. Não existe treinamento que faça com que uma pessoa “não comprometida”, se torne “comprometida”. Se houvesse esta metodologia, todos desta mesa de reunião seriam agraciados com este curso”. O líder então finalizou exigindo do grupo RESPEITO e no mínimo, o cumprimento de seus deveres estabelecidos no contrato de trabalho no qual se comprometeram.

Os efeitos deste relato talvez seja uma possível estratégia de desenvolvimento do comprometimento das pessoas que fazem parte de uma equipe. Teoricamente, um líder deve transmitir segurança nas suas atitudes. Isso reflete em confiança por parte da equipe e indica o nível de comprometimento. Porém, muitas vezes, somente isso não basta. Às vezes encontramos equipes que já estão em estado de entropia. Isso é prejudicial para a Gestão do Negócio. Quando ocorre este fenômeno, não raro dentro das organizações, é necessário provocar algumas turbulências. Como diz Waldez Ludvig, em suas palestras na internet “*Se está tudo muito Zen, inventa uma fofoca pra sacudir o pessoal*”. Na prática, o que vemos acontecer são os famosos desligamentos cujo objetivo é provocar medo e insegurança nas pessoas. Esta insegurança desencadeia uma série de motivos para mudança de comportamento, visto que está se mexendo com uma das necessidades básicas inata das pessoas. Se “segurança” é uma necessidade, porque não provocar a insegurança? Levantar o risco da perda desta segurança pode fazer com que as pessoas se motivem a fazer o que lhes é atribuído. O problema desta estratégia é que além da insegurança, também pode despertar um

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

sentimento de injustiça. O cão quando está com medo, inseguro, ele ataca. Algumas pessoas, da mesma forma, pode ter esse tipo de reação. Atacar fazendo boicotes, assumindo atitudes que vão contra os objetivos da organização. Estas atitudes dão uma sensação de estarem fazendo justiça para aqueles que foram prejudicados pelas decisões tomadas pela organização.

Outra estratégia utilizada como causadora de efeitos desejados, é trabalhar com a necessidade de “realização” inata nas pessoas. As pessoas se sentem realizada quando são reconhecidas. Desta forma, as práticas vivenciadas nas organizações são as declarações deste reconhecimento. É uma técnica simples, porém eficaz. Estas declarações podem ser realizadas para grupos ou para indivíduos. Logicamente quando for individual será mais eficaz. O problema é que seus efeitos não são duradouros. Também é necessário evitar o perigo do descrédito de tais declarações. Quando a frequência é elevada, a equipe acaba percebendo que as declarações são superficiais e que não agregam valor verdadeiro de reconhecimento, mas sim, uma exploração enganosa. Acaba parecendo algo semelhante as relações políticas de bajulações para ganhar algo em troca. No caso das organizações, o que querem em troca é o comprometimento que garantirá a sobrevivência do negócio.

Mas qual foi a estratégia do relato descrito no estudo de caso? Voltamos à pergunta inicial: Como você se sente quando vê alguém chorando de tristeza?

Os sentimentos que emergem nas pessoas ao ver tal manifestação são variáveis, como já foi exposto. O bom da situação é que de uma maneira ou de outra será provocado uma mudança. Porém, o foco desta estratégia é trabalhar com alguma necessidade humana. Mas qual seria a necessidade humana que pode ser afetada por um fato como este relatado? Autorrealização.

A nobreza de doar algo para pessoas necessitadas faz com que desperte a auto realização. Se sentir realizado por estar contribuindo por alguma causa sem um retorno, teoricamente nos faz se sentir bem. Lógico que este “sem retorno” é inconsciente.

Se nos sentimos bem em ajudar sem algo em troca, é porque percebemos

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

que estamos fazendo algo para alguém que está numa situação pior que a nossa. O ato da doação caracteriza que estamos sensibilizados por aquela situação e agimos para contribuir para uma mudança que provoque uma melhoria daquela situação indesejada.

Quando alguém chora, é porque sua situação está pior do que a situação dos outros. Para proporcionar um equilíbrio ou um alívio para aquele que chora, a tendência é que as pessoas, por sensibilização, ajudem a minimizar este sentimento. Este apoio dos que se sensibilizaram é verdadeiro, ou seja, se desperta um sentimento que move para uma ação. Um motivo para fazer algo para contribuir na solução dos problemas. Esta contribuição, por ser verdadeira, dá a sensação de que está se agindo de forma altruísta. Agindo de forma altruísta, está se realizando ações sem nada em troca. Se está se realizando algo sem nada em troca, é porque a pessoa está se auto realizando. A troca é a auto realização.

Na teoria das necessidades de Maslow, a auto realização está no topo da pirâmide. É a mais elevada necessidade que o ser humano busca atender.

Todavia, é necessário tomar alguns cuidados na aplicação desta estratégia. Expressar os sentimentos de tristeza por uma insatisfação de forma teatral não adiantará nada. Na verdade, o resultado será a criação de uma imagem desequilibrada por parte do líder. Os sentimentos devem ser verdadeiros em conjunto com o uso de palavras adequadas para a situação. Também deve-se tomar precaução quanto a frequência do uso deste tipo de estratégia. É indicado somente em casos de extrema necessidade de mudança. Onde já se tomaram várias tentativas com o uso de diversas alternativas sem que houvesse o resultado esperado.

SEGUNDA REUNIÃO: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS NA ANÁLISE CRÍTICA DA DIREÇÃO

Os problemas levantados na avaliação do sistema de gestão foram tratados por meio do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP). Houve uma mobilização para plano de ação. A equipe assumiu a responsabilidade pelas ações.

O líder realizou os acompanhamentos de cada ação e proporcionou os recursos para a solução. Houve uma intensificação na realização dos acompanhamentos sendo eles analisados de forma mais criteriosa. Uma das maiores dificuldades que as equipes possuem quando tratam de solução de problemas, é a identificação das causas que originaram os problemas. As ações devem ser sempre direcionadas para agirem nas causas e não nos efeitos. Em virtude desta consideração é que houve uma atenção maior por parte do líder. A análise crítica permite identificar a causa raiz e tomar ações nesta causa. Isso faz com que o problema nunca mais ocorra por aquela causa.

Após 6 meses, ocorreu uma nova avaliação no sistema de gestão da organização. O resultado foi uma melhoria considerável. Os problemas identificados foram avaliados como normalidade. O número de problemas passou de 40 para 3 em todos os processos. Uma redução de 92,5%. Com isso, estabeleceu-se metas para o sistema de gestão se manter eficiente. Atualmente a meta é manter o indicador que mede o índice de problemas levantados em avaliações abaixo de 3 problemas. Considera-se nesta avaliação o impacto e a abrangência que o problema pode gerar.

Pelo resultado alcançado, pôde-se concluir que a utilização da inteligência emocional pode contribuir na solução de problemas crônicos que comprometem o sistema de gestão das organizações. A inteligência emocional deve focar o topo das necessidades humanas: a auto realização. Atendendo esta necessidade por meio da oferta da oportunidade em poder ajudar, as pessoas tendem a serem sensibilizadas e agirem conforme as necessidades da organização. Pode-se levantar a hipótese que é uma forma de alinhar os objetivos individuais inconscientes relacionados ao atendimento da necessidade de auto realização com os objetivos organizacionais de sobrevivência por meio de sua gestão.

DESCRITIVO TÉCNICO DA ANÁLISE

O estudo de caso relatado ocorreu em uma empresa em dois momentos diferentes. O primeiro momento foi na reunião de encerramento de processo de auditoria interna. E o segundo momento ocorreu na reunião de Análise Crítica da Direção da empresa. Estas reuniões ocorrem por ser uma exigência da ISO 9001:2008 para empresas certificadas.

AUDITORIA INTERNA

Texto extraído da Norma ISO 9001 que exige e estabelece os requisitos para a Auditoria Interna:

A organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar se seu sistema de gestão da qualidade.

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização, e
- b) está mantido e implementado eficazmente.

Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir as responsabilidades e os requisitos para planejamento e execução de auditorias, estabelecimento de registros e relato de resultados.

Registros das auditorias e seus resultados devem ser mantidos.

A administração responsável pela área que está sendo auditada deve assegurar que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam executadas, em tempo hábil, para eliminar não conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação. (ISO 9001:2008, Item 8.2.2)

Neste item da norma é exigido da organização que apresente metodologias para o processo de avaliação de seu sistema de gestão. Também exige que seja estabelecido metodologias para tomada de ações corretivas e preventivas. No relato

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

apresentado da empresa observada é evidenciado que houve falha neste processo, pois ocorreram muitas evidências que comprovaram que o sistema estava frágil e inconsistente.

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não forem alcançados, correções e ações corretivas devem ser executadas, como apropriado. (ISO 9001:2008, Item 8.2.3).

Neste item, pôde-se evidenciar que a empresa utiliza métodos para medir sua gestão. Quando são apresentados os resultados, as medições evidenciam procedimento utilizado para avaliação do sistema de gestão. O que ocorreu é que os resultados não foram satisfatórios. Ocorrendo isso, a empresa está diante de um problema de Gestão de seus Negócios.

Conforme este requisito da Norma ISO 9001, pode-se destacar que há exigências quanto a realização periódica de auditorias internas nas organizações certificadas. Nestas auditorias são levantadas evidências de conformidades e não conformidades com o sistema sugerido pela própria organização. No primeiro momento do estudo de caso, relatou-se a atmosfera da reunião de encerramento no qual se realizou a leitura do relatório de auditoria onde foram apontados vários problemas evidenciados em seus processos. Isso impactou diretamente de forma negativa o Sistema de Gestão. As evidências demonstraram que a gestão da empresa estava frágil e inconsistente, ou seja, não confiável.

ANÁLISE CRÍTICA PELA DIREÇÃO

Texto extraído da Norma ISO 9001 que exige e estabelece os requisitos para a Análise Crítica pela Direção:

A Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua adequação, suficiência e eficácia. Essa análise crítica deve

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade. Devem ser mantidos registros das análises críticas pela direção. (ISO 9001:2008, Item 5.6.1)

Outra exigência da Norma ISO 9001 é a reunião de apresentação dos resultados gerais do Sistema de Gestão da empresa. Isso inclui a situação dos resultados das auditorias internas. No segundo momento relatou-se os resultados desta reunião e pôde-se evidenciar que os resultados foram conquistados conforme as necessidades que deveriam ser atendidas. Por que? Existe uma relação entre a postura do líder e os resultados obtidos que evidenciaram uma melhoria considerável em seus processos?

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O desenvolvimento das inteligências faz com que as pessoas se direcionem a um equilíbrio das competências e habilidades adquiridas. Sabe-se que existem em cada um de nós, inteligências mais apuradas em função das vivências passadas nos estágios da vida. Porém, a necessidade de aprimorarmos aquelas que possuímos maior fragilidade, é sem dúvida, o objetivo que cada um deveria ter.

Denomina-se inteligências múltiplas à teoria desenvolvida a partir da década de 1980 por uma equipe de investigadores da Universidade de Harvard, liderada pelo psicólogo Howard Gardner, buscando analisar e descrever melhor o conceito de inteligência. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncias_m%C3%BAltiplas> acesso em: 25 de outubro de 2015).

Gardner (1995) apresenta nove inteligências (Lógico matemática, Linguística, Musical, Espacial, Corporal, Intrapessoal, Interpessoal, Naturalista, Existencial) que podemos desenvolver. Este estudo impactou na forma como era realizado as avaliações das competências e habilidades que podemos desenvolver para

sobreviver no ambiente que estamos inseridos.

Fazendo um recorte das múltiplas inteligências isolando a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal, aproxima-se das características relacionadas a ela uma outra inteligência despertada por Daniel Goleman: a Inteligência Emocional. Goleman aprofundou o tema estudado inicialmente por Charles Darwin.

A designação de inteligência emocional mais antiga remonta a Charles Darwin, que em sua obra referiu a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. Embora as definições tradicionais de inteligência enfatizem os aspectos cognitivos, como memória e resolução de problemas, vários pesquisadores de renome no campo da inteligência estão a reconhecer a importância de aspectos não-cognitivos. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%Aancia_emocional> Acesso em: 25 de outubro de 2015)

Os aspectos não cognitivos atualmente são os mais valorizados, porém, difícil de serem avaliados. Os testes não dão a certeza absoluta. Somente validam uma probabilidade de ser ou não possuidor de inteligências subjetivas.

Segundo Salovey e Mayer a inteligência emocional pode ser definida como "a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros." (SALOVEY; MAYER, 2000. p. 66).

Goleman também descreve este equilíbrio como sendo uma inteligência emocional interagindo no ambiente a qual a pessoa está inserida em um determinado momento: "capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos." (GOLEMAN, 1998. p. 23)

Pode-se perceber que nestes conceitos apresentados por Salovey e Goleman, existe a integração das duas inteligências relacionadas a pessoas. A inteligência interpessoal e a inteligência Emocional.

Para Goleman (1998), a inteligência emocional é a responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. As situações vivenciadas no ambiente de trabalho são envolvidas por relacionamentos entre as pessoas e, desse modo, pessoas com

qualidades de relacionamento humano, têm mais chances de obter o crescimento profissional e pessoal.

Segundo ele, a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades: Autoconhecimento Emocional, Controle Emocional, Auto-Motivação, Reconhecimento de emoções em outras pessoas e Habilidade em relacionamentos interpessoais.

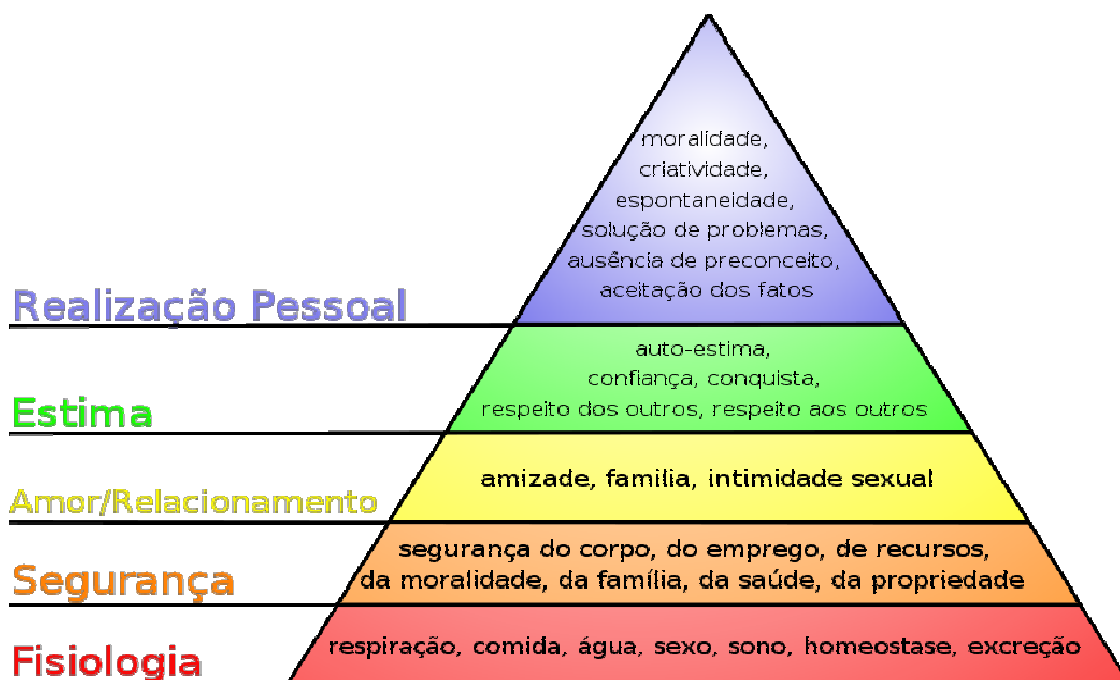
As três primeiras são habilidades intrapessoais e as duas últimas, interpessoais. Tanto quanto as primeiras são essenciais ao autoconhecimento, estas últimas são importantes em: Organização de Grupos, Negociação de Soluções, Empatia e Sensibilidade Social.

As habilidades mencionadas são necessárias para conduzir uma equipe para a direção desejável. Porém, algumas vezes o exercício destas habilidades não é suficiente se não houver o atendimento de necessidades humanas.

Para sobreviver, as pessoas precisam atender suas necessidades. As pessoas necessitam de alimentação, descanso, lazer e, para atender estas necessidades, ela também irá necessitar de trabalho.

Maslow define um conjunto de cinco necessidades: Necessidades fisiológicas, Necessidades de segurança, Necessidades sociais, Necessidades de estima, Necessidades de auto-realização.

Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Chiavenato, 1994, p. 170.

É neste modelo que muitas organizações se baseiam para despertar a motivação nas pessoas. Motivação é um motivo para a ação. Desta forma, as pessoas necessitam ter um motivo para realizarem suas atividades. Inicialmente o homem era considerado como homo economicus, ou seja, seus motivos para agir estavam vinculados no que iria receber para esta ação. Após esta fase surgiu a ideia de que o homem é um ser homo social. Percebe-se que no primeiro modelo estudado para utilização de estratégias de motivação, o foco era no atendimento das necessidades fisiológica e de segurança. Já no modelo extraído das relações humanas, o foco está na estima e relacionamento.

O que se pretende aprofundar é como utilizar o topo da pirâmide para elaborar estratégias que visem a motivar as pessoas a desempenharem suas atividades tendo como foco os objetivos organizacionais. Pelo relato evidenciado, pode-se levantar a hipótese de que foi atendido a necessidade de auto realização

pelo fato de ter sido despertado o instinto do “poder ajudar ao próximo”. Quando ajudamos o próximo, estamos nos auto realizando.

Ad Vingerhoets, professor de psicologia clínica da Universidade Tilburg, na Holanda, descreve em um artigo publicado no “Diário Digital” sob o título: “Chorar faz bem? Só se os amigos ajudarem, diz cientista das lágrimas”, que a capacidade de chorar é específica dos seres humanos.

No contexto da evolução, não há dúvidas quanto à utilidade dessa manifestação emocional. «Lágrimas são extremamente importantes para a transmissão de uma mensagem de desamparo e necessidade de socorro, bem como para a redução da agressão em potenciais agressores», explica Vingerhoets no site que leva o seu nome. Acrescenta que, para as mulheres (supostamente mais choronas), esse comportamento pode ter sido muito importante para proteger os filhos ao longo dos séculos. (Em: < http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=717254 > acesso em: 25 de outubro de 2015)

Ad Vingerhoets descreve quando choramos, podemos por meio deste ato, utilizá-lo como uma estratégia inteligente para alcançar um objetivo.

Percebe-se nestas exposições de Ad Vingerhoets, que a manifestação de sentimentos por meio do choro, pode ser utilizado como estratégia para se conseguir algo.

O investigador acredita que a forma como as outras pessoas reagem ao choro também pode interferir no benefício que essa manifestação pode trazer ao indivíduo. Se receber compreensão e empatia de quem estiver ao seu redor, é provável que as lágrimas tragam alívio. Já se o ato gerar desaprovação, raiva ou constrangimento, chorar só vai servir para lubrificar os olhos. (Em: < http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=717254 > acesso em: 25 de outubro de 2015)

O autor acredita que havendo a validação pelos outros quanto as suas lágrimas derramadas, lhe trás como efeito, um certo alívio do que está sentindo. Acrescente a esta validação, as palavras certas no formato de pedido de socorro. Havendo esta união de fatores (choro e palavras certas) como proposta de intervenção focada na sensibilização do comprometimento de equipes, existe uma possibilidade de atingir o objetivo desejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da inteligência emocional sempre será relevante em qualquer situação. Porém exige-se cautela em situações difíceis.

Em momentos turbulentos onde as tendências estão direcionadas para o caos econômico, político e social, o equilíbrio emocional muitas vezes pode trazer problemas se não for apropriado. Os relatos apresentados não confirmam que houve a utilização da Inteligência Emocional direcionada para os resultados alcançados. Porém nos evidencia que houve um comprometimento da equipe em resolver os problemas evidenciados no Sistema de Gestão da empresa influenciado pela manifestação da insatisfação, angústia e responsabilidade que um Líder traz consigo quando o negócio da empresa não está conforme o que ele espera. Não está se tratando aqui de aspectos de incerteza, ou seja, o ambiente externo da empresa no qual a incerteza prevalece atualmente, mas sim, de aspectos internos no qual possuímos elevado controle. O relato nos apresenta um descontrole no sistema de gerenciamento da empresa, evidenciado pelo processo de auditoria interna e uma melhoria após a intervenção do líder utilizando-se de sua Inteligência Emocional, ou não.

REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade**. Printed no Brasil, Rio de Janeiro, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CONTEÚDO aberto. In. Wikipédia: Inteligência Emocional. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%Aancia_emocional> Acesso em: 25 out. 2015.

Revista de Administração Dom Alberto, v. 1, n. 3, dez. 2015

CONTEÚDO aberto. In. Wikipédia: Inteligência Emocional. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia_emocional> Acesso em: 25 out. 2015.

CONTEÚDO aberto. In. Wikipédia: Hierarquia de Necessidades de Maslow. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia_emocional> Acesso em: 25 out. 2015.

DIÁRIODIGITAL. **Chorar faz bem? Só se os amigos ajudarem, diz cientista das lágrimas.** Disponível em: <http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=717254> Acesso em: 25 out. 2015.

FREITAS, Álvaro. **ISO 9001:2008 – 5.6. Análise Crítica pela Direção.** Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-5-6-1-generalidades-analise-critica-pela-direcao/>> Acesso em: 16 jun. 2013.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática** Porto Alegre : Artes Médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva, 1995.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LUDVIK, Waldez. In. Youtube: **Palestra.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7r_n6c_LYHY>. Acesso em: 25 out. 2015.

MARANHÃO, MAURITI. **ISO Série 9000: versão 2000: manual de implementação: O passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão.** 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SALOVEY, P., BEDELL, B. T., DETWEILER, J., & MAYER, J. D. (2000). **Current directions in emotional intelligence research.** In: M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 504-520). New York: Guilford Press.

Artigo aceito em novembro/ 2015.