

Capital humano – razão e emoção que agregam valor

Cristiane Pires Benevides (Fundação CPqD) crisb@cpqd.com.br
Luiz André Ribeiro (Fundação CPqD) andré@cpqd.com.br
Carlos Eduardo Sanches da Silva (UNIFEI) sanches@unifei.edu.br
João Batista Turrioni (UNIFEI) turrioni@unifei.edu.br

Este trabalho reúne informações sobre a importância de manter um bom relacionamento com o principal ativo que gera valor para as empresas e para a vida de todos: pessoas.

Estamos na era do conhecimento e, uma vez que a gestão do conhecimento requer troca de informações, aprendizado conjunto, liberdade de expressão, e ações tomadas em grupos, fica clara a importância das habilidades emocionais como saber ouvir, ter presença autêntica, respeitar a linguagem da intuição, entre outras que podem ser encontradas no trabalho, para desenvolver ambientes de confiança, que propiciem aos indivíduos liberdade para criar, e agregar valor para empresas e para a sociedade como um todo.

A Inteligência Emocional aliada à inteligência racional é imprescindível para uma boa gestão do conhecimento.

Palavras chaves: Pessoas; Capital humano; motivação

1. A Inteligência Emocional e a administração

Hoje o ambiente organizacional reúne uma combinação de intelecto e de Inteligência Emocional. O estilo de trabalho em constante transformação, a importância de equipes formadas por pessoas capacitadas e colaboradoras, exige uma relação aberta onde líderes são pensadores holísticos, capazes de ir além de análises puramente racionais.

2. Evolução dos modelos de Gestão

Analisando a história da Administração vamos encontrar estilos de liderança com características específicas começando com Taylor até os dias atuais. Hoje a ênfase está na aprendizagem. Observemos essa evolução e suas respectivas características com ênfase:

- na tarefa – Época de Taylor – O líder era aquele que planejava e controlava a execução de tarefas. Surgimento das linhas de montagem e a organização racional do trabalho.
- na estrutura – Época de Fayol – O líder desempenhava as 04 famosas funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar a execução de tarefas.
- nas pessoas – Época de Elton Mayo em que se considerava que os grupos e os ambientes sociais exerciam grande influência sobre a produtividade. O líder era um gerenciador de pessoas.
- na regulamentação – Época antes da 2ª guerra, fase dos burocratas. Normas, regulamentos, papéis, atribuições. O líder fazia cumprir regulamentos para atingir os objetivos.

- na tecnologia – Época pós-guerra. Grande influência da automação, da organização de dados e informações, crescimento de pesquisas. O líder trabalhava com tecnologia e dela queria extrair a máxima eficácia.
- nas relações com o meio ambiente – Fase das teorias de o “todo” está contido, e que todos os departamentos trabalham interligados. O líder gerenciava relações entre as partes da Organização.
- na contingência – Época da liderança situacional. Tudo é relativo, tudo depende, não há certo ou errado. O líder procurava identificar a melhor alternativa para que os objetivos fossem alcançados.
- na qualidade – Fase da eliminação de retrabalhos, perdas, desperdícios e erros, fase do homem com qualidade de vida, e enfoque na satisfação total do cliente. O líder é participativo.
- na aprendizagem – Fase atual, onde o conhecimento humano e a capacidade de aprendizagem são tidos como os principais recursos de uma organização. O líder propicia momentos de troca, e desempenha um papel de educador, de treinador, a fase do mentor.

O líder com estilo de mentor é aquele a quem recorremos quando precisamos, é um líder com um elevado grau de Inteligência Emocional, honesto, que inspira confiança, que sabe ouvir e que permite que nossa criatividade flua.

No contexto organizacional podemos observar na evolução dos sistemas de gestão, que a partir de Elton Mayo começa a existir uma certa preocupação em dedicar atenção ao fator humano. Tal atenção se intensificou a partir da fase em que predominou a “Ênfase nas Relações com o Meio Ambiente” e vem cada vez mais recebendo atenção pelos estudiosos em relacionamento humano.

3. Emoção e ação presentes nas organizações que aprendem

De acordo com Peter Senge (1990) em seu livro “A Quinta Disciplina”, a base dos trabalhos das organizações que aprendem - como vêm sendo chamadas as organizações com foco na aprendizagem - está em cinco disciplinas de aprendizado, que muito se relacionam com as habilidades práticas de desenvolvimento da Inteligência Emocional. São elas: Maestria Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico.

A *maestria pessoal* tem tudo a ver com emoção, pois vai além de habilidades e competências. Características comuns às pessoas que possuem maestria pessoal são: ter um sentido especial de vida além de objetivos e metas ocasionais; as pessoas não resistem às mudanças, mas sim trabalham com as mudanças; procuram sempre ver a verdade com maior clareza sempre atrás de um maior número de informações; a realidade do momento é sempre uma aliada, nunca uma inimiga; não abrem mão de suas individualidades, ainda assim, sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; são profundamente autoconfiantes e paradoxalmente têm consciência de sua ignorância que as fazem estar sempre num processo contínuo de aprendizagem.

Trabalhar com maestria pessoal requer que entremos no campo dos assuntos do coração.

Modelos Mentais são “princípios arraigados, generalizações, ou até mesmo imagens que influenciam como nós entendemos o mundo e como agimos” Peter Senge (1990).

Os modelos mentais também se referem a como nós mesmos vemos nossos objetivos, uma vez que se encaramos esses objetivos como algo difícil de ser alcançado, dificilmente os alcançaremos.

A *visão compartilhada* possibilita um senso de compromisso do grupo para alcançar uma visão comum. Ela possibilita a experimentação e a inovação, e nutre um verdadeiro comprometimento ao invés de submissão e mero consentimento do grupo.

As pessoas em todos os níveis da organização, em todas as funções, podem falar sinceramente sobre o que realmente lhes importa, e são escutadas pela alta direção e umas às outras.

Uma verdadeira visão compartilhada só poderá ser construída no longo prazo, não a obtemos em uma conversa de duas ou três horas.

No *aprendizado em equipe* os resultados que os membros de um grupo realmente desejam alcançar, são decorrentes do desenvolvimento e alinhamento das capacidades desse grupo.

As pessoas precisam agir juntas, aprender juntas e cultivar o diálogo.

O *pensamento sistêmico* propõe integrar todos os saberes. Tudo tem a ver com o todo. Meu sonho pessoal tem a ver com o coletivo. Temos que aprender a somar, sempre.

Com o pensamento sistêmico surge a necessidade de destruir a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas e que não se relacionam, dessa forma existirão as “organizações que aprendem”.

4. Definição e surgimento da Inteligência Emocional

“A Inteligência Emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humanas”.(Cooper e Sawaf, 1997, p.xviii).

Ela promove a adaptabilidade mental e emocional para ampliarmos nossas capacidades de enfrentarmos problemas, e de tomarmos decisões, de um modo saudável, honesto, aberto e entusiasta.

“... a Inteligência Emocional refere-se à influência sem manipulação e autoridade. Diz respeito a perceber, aprender, relacionar-se, inovar, priorizar e agir de maneiras que levam em consideração a valência emocional, em vez de depender somente da lógica, do intelecto ou da análise técnica”. (Cooper e Sawaf, 1997, p.224).

De acordo com pesquisas literárias e pesquisas na Internet em sites sobre o assunto a respeito da Inteligência Emocional, descobre-se que foi na década de 80 que Claude Steiner foi o pioneiro a utilizar o conceito de “conhecimento emocional”.

Em 1990 dois professores universitários – John Mayer, University of New Hampshire e Peter Salovey, Yale University – publicaram um artigo sobre a tentativa de medir cientificamente a diferença entre as habilidades das pessoas no campo das emoções. Esses professores descobriram que algumas pessoas são melhores do que outras quando se trata de identificarem seus próprios sentimentos, de identificarem os sentimentos de outras pessoas, e ao resolverem problemas que envolvem assuntos emocionais.

Descobertas e insights de Robert Salomon (Texas University, Austin) e de Antônio Damásio (University of Iowa Medical School) foram fontes de estudos e de reflexões para os estudiosos da Inteligência Emocional.

Trabalhos sobre vários tipos de inteligência, criatividade e liderança de Howard Gardner da Harvard University, bem como Robert Sternberg da Yale University, aumentaram as compreensões prática, criativa e bem-sucedida sobre o emergente campo da Inteligência Emocional.

A popularização do tema Inteligência Emocional veio em 1995, quando Daniel Goleman publicou o livro Inteligência Emocional, reunindo muitas informações interessantes sobre a mente, as emoções e comportamento. O livro ficou na lista dos best-sellers por

aproximadamente um ano e fez com que muitos acreditassem erroneamente que Daniel Goleman fosse o primeiro a escrever sobre o tema.

5. A criação de valor

A economia está globalizada, e assim mais complexa e dinâmica, com aspectos de culturas mundiais envolvidas, exigindo que as pessoas estejam constantemente aprendendo e se ajustando, fator que exige muito do relacionamento e não apenas de QI.

Não podemos mais ser organizações apenas de *controle*, mas sim de *aprendizagem*.

Como propõe Peter Senge (1990), numa organização que aprende as pessoas se tratam com respeito mútuo; as pessoas se sentem livres para assumir riscos e avaliar abertamente os resultados; os empregados são convidados a tomar conhecimento do que ocorre nos vários níveis da organização; as pessoas sabem que são mais inteligentes juntas do que separadas; as pessoas sentem que estão fazendo algo importante.

Para que a proposta de Peter Senge sobre as organizações que aprendem entre em prática, surge a importância do líder. Um líder que se preocupe com o bem-estar dos seus seguidores, porque sabe do potencial de geração de valor que há em cada membro de sua equipe e não quer limitá-los, não quer bloquear o processo criativo que ajudará toda a organização a alcançar seus objetivos, e constantemente melhorar a posição que ocupa no mercado. Mas isso só é possível se o líder conquista a confiança dos seus seguidores, e consegue que eles estejam comprometidos de mente, corpo e coração para que todos agreguem valor com suas ações.

Tudo isso demanda de um bom líder uma boa dose de Inteligência Emocional para gerenciar as relações humanas no âmbito organizacional.

“Cada vez mais, os melhores lideram não mais em função exclusiva do poder, mas da excelência na arte dos relacionamentos” Daniel Goleman (2002).

Num modelo capitalista de concorrência acirrada e empresas em busca de novos mercados, há também a importância de se manter os clientes já conquistados. Conquistar novos clientes e manter os atuais são processos que demandam habilidades, habilidades que não podem ser dispensadas mesmo quando a empresa conta com sistemas automatizados para gerenciar o relacionamento com esses clientes.

Sistemas são válidos apenas quando bem utilizados. Informações de um banco de dados representam ou não valor apenas após serem analisadas. O fator humano é na verdade o principal recurso gerador de valor, pois apenas pessoas são dotadas das habilidades requeridas para analisar dados e informações, concluir e decidir perante situações planejadas ou emergentes.

Como observa Daniel Goleman (2002), líderes precisam saber quando deverão ser colaborativos e quando deverão ser visionários, quando deverão ouvir e quando deverão comandar. Liderar com excelência é ter habilidades de naturalmente fomentar relacionamentos, de trazer à tona questões em ebulição e criar sinergias humanas de um grupo em harmonia, promover fidelidade por preocupar-se com as carreiras de seus subordinados e inspirá-los a dar o melhor deles mesmos por uma missão que traduza valores compartilhados por todos da organização.

“Esse tipo de liderança cria um clima de entusiasmo e flexibilidade, em que todos sentem-se convidados a serem o mais inovadores que puderem, a darem o máximo. Um ambiente de trabalho assim, dada a realidade das empresas de hoje, cria valor agregado mediante os ingredientes humanos essenciais para o desempenho organizacional.” Goleman (2002).

6. O papel dos líderes e aspectos da Inteligência Emocional

Henry Mintzberg, autor de livros e artigos sobre estratégia e classificado como número 1 por Tom Peters, como estrategista da Administração, mostra que uma quantidade muito maior de

habilidades relacionadas à Inteligência Emocional do que as relacionadas às habilidades racionais destacam o sucesso no estilo de liderança e na formulação de estratégias.

No artigo “A função do gerente” Henry Mintzberg (1975) diz que os melhores autores da literatura da administração focam as partes distintas das funções do gerente. Em sua análise, Mintzberg diz que renomados autores como: Tom Peters, Michael Porter e Abraham Zaleznik, por exemplo, deixam a desejar ao não tratarem em seus artigos, todas as várias funções envolvidas no trabalho de gerenciamento.

Mintzberg contesta também o fato de que as literaturas na área de administração deixam a imagem de que a função do gerente é altamente sistemática e controlada.

Baseado em seu primeiro estudo sobre o trabalho gerencial e em suas pesquisas, o autor desmistifica quatro mitos sobre a função do gerente:

O primeiro mito é de que o gerente é um planejador sistemático e ponderado. O segundo é de que o gerente eficiente não tem tarefas regulares a cumprir. O terceiro é de que o gerente senior necessita de informações agregadas. O quarto mito é o de considerar que a administração está se tornando uma ciência e uma profissão.

Na verdade Mintzberg (1975) defende que:

- O gerente convive com uma infundável descontinuidade de atividades com as quais lida sem tê-las planejado sistemática e previamente;
- Que se depara com várias obrigações regulares;
- Que necessita de informações sim, mas prefere que essas informações lhe sejam passadas verbal e não formalmente, privilegiando todo e qualquer fragmento de fatos, opiniões e até mexericos que estejam relacionados a assuntos de seu interesse; e
- Por último, mas não menos importante, o fato de considerar a administração como uma ciência, é totalmente inaceitável por Mintzberg, pois o gerente deve reunir habilidades para lidar com inconstantes fatos, que demandam ações e decisões no momento que estão ocorrendo, que proporcionem resultados positivos para uma organização e não como uma ciência que envolve a ordenação de programas e procedimentos sistemáticos, determinados analiticamente.

No artigo Mintzberg (1975) enfatiza também que a bagagem de experiência, as habilidades e as competências que os indivíduos trazem consigo e lhes é constantemente acrescentado ao longo de suas carreiras, determinam como um o gerente administra e define seu estilo de liderança.

Saber planejar estrategicamente, ter uma visão ampla da organização, ter poder de se adaptar às mudanças, e acompanhar o ambiente externo à empresa para adequar seus produtos e/ou serviços às necessidades demandadas pelo mercado, são habilidades fundamentais para um gerente fazer valer a missão da empresa.

Mintzberg tem o propósito de conduzir o leitor a integrar os temas tratados isoladamente, para complementar o amplo campo de conhecimentos demandados pela função de gerenciar.

7. Desenvolvendo a Inteligência Emocional

O livro de Cooper e Sawaf propõe um plano inicial para começar a discutir e desenvolver a Inteligência Emocional na empresa e na vida pessoal. Esse plano é composto de 4 bases, sendo elas:

1) **Alfabetização emocional** – desenvolver o poder pessoal através de 4 competências:

- **Honestidade:** honestidade emocional é prestar atenção ao que o coração diz ser a verdade;
- **Energia:** emanar energia pessoal é permitir que as paixões sustentem e despertem nosso poder pessoal na vida particular e no trabalho;

- Feedback: cientistas descobriram que as emoções podem servir como uma fonte vital de informação precisa sobre o nosso caráter, relacionamentos, desenvolvimento e sucesso servindo assim como um poderoso feedback;
- Intuição emocional: devemos nos perguntar quais dos nossos princípios, valores e objetivos estão em jogo perante uma difícil tomada de decisão, e, canalizar a energia emocional para uma reação construtiva e apropriada. Não devemos negar ou minimizar a emoção.

Encontramos também algumas dicas para criar conexões emocionais:

- Respeitar a linguagem da intuição;
- Desenvolver ambientes de confiança;
- Não devemos temer os momentos de silêncio, mas sim aproveitarmos esses momentos para ouvir a voz interior;
- Suspender a voz do julgamento;
- Fazer perguntas claras;
- Sentir e tirar proveito dos inevitáveis momentos de medo;
- Expandir a empatia.

2) **Competência Emocional** – Ter competência emocional é colocar em prática as habilidades da alfabetização emocional. A competência emocional nos ajuda a desenvolver uma crescente inspiração de nós mesmos e dos outros através de 4 competências:

- Presença autêntica: uma característica da presença autêntica é saber ouvir. Ao permanecermos abertos, empáticos e alertas às ótimas histórias que as pessoas têm para compartilhar, obtemos informações que podem nos ajudar a descobrir nossos talentos, a deixar fluir nossa criatividade, e até mesmo encontrar a resposta para aquele problema que nos consumia. Para isso, precisamos nos policiar para praticar a escuta autêntica. A escuta que nos faz estar totalmente envolvidos com o que está sendo falado ou discutido, e com liberdade para expor sem medo as idéias a respeito desse assunto. Ou seja, ouvir com o coração aberto para sentir e com a mente aberta para aprender.
- Raio de confiança: nosso raio de confiança está diretamente ligado à nossa presença autêntica, pois ele se expande à medida que sabemos ter a presença autêntica, ou seja, de colocarmos o que há de melhor em nós para ouvir e dialogar para conquistar a credibilidade das pessoas com quem nos relacionamos, desta forma, propiciamos a formação de ambientes e relacionamentos saudáveis.
- Insatisfação construtiva: um exemplo para insatisfação construtiva é lembrarmos do que dizia Aristóteles: “o tempo não existe exceto para mudar”
- Capacidades de recuperação e de renovação emocional: Para desenvolvermos nossa capacidade de recuperação e de renovação emocional podemos, por exemplo, perdoar a nós mesmos, e tentarmos encontrar uma maneira de nos ajudar a crescer, e concentrarmos nossas energias para aprendermos sempre, e compreendermos que não é por conta de um erro que devemos desistir. Os erros nos mostram que caminhos não seguir. Os acertos, unidos à nossa vocação, são como uma bússola que nos mantém no caminho certo. Desta forma nos tornamos promotores de sentimentos animadores, temos maior capacidade de recuperação após enfrentarmos desafios, e somos mais adaptáveis para lidar com pressões e problemas de um modo aberto, honesto e mais saudável.

- 3) **Profundidade emocional** – Descobrir o potencial e propósitos únicos, ter compromisso, integridade e influência são competências que formam o caráter de uma pessoa e geram um maior senso de criatividade. Nesta fase, intencionalidade é fundamental.

Muito útil ao planejamento de uma carreira é a descoberta dos nossos propósitos únicos, e temos então alguns questionamentos básicos, aos quais devemos nos submeter de tempos em tempos, já que ao passo que evoluímos, evoluem também nossas necessidades de satisfação profissional. Citemos alguns desses questionamentos que nos fazem descobrir e redescobrir nossos talentos e a adquirir compromisso emocional:

- Em que tipo de trabalho está minha paixão mais ardente?
- O que eu faria se tivesse recursos e tempo ilimitados?
- Quais os papéis e relacionamentos mais importantes na minha vida?
- De que me orgulho mais em minha vida?
- Como eu gostaria de ser lembrado?
- Quem exerceu a maior influência positiva em minha vida?

Ter integridade emocional requer compromisso com o que é certo, requer que cumpramos as promessas feitas, requer comunicação clara, e aceitação de responsabilidades.

Exercer influência sem autoridade, nos remete à idéia de mentor, e conforme Cooper e Sawaf (1997), “Os mentores não ‘solucionam’ os problemas, eles ajudam a avançar, quando solicitados, e proporcionam recursos e ajuda. Eles monitoram resultados e avaliações e funcionam como uma fonte de recursos à qual se pode recorrer quando necessário.”

- 4) **Alquimia emocional** – Ampliar nossas capacidades de buscar soluções, inovar, transformar e avançar para criar o futuro, reunir intuições, talentos, propósitos e competências, pessoas e possibilidades e transformá-los em um todo unificado de muito valor.

Para chegarmos a esse todo unificado, precisamos orientar ao invés de controlar ou forçar, e podemos fazer isso desenvolvendo nosso fluxo intuitivo, onde nosso coração se relaciona com as circunstâncias e com nossas experiências.

São ações facilitadoras do fluxo intuitivo:

- Mergulhar na experiência;
- Superar as capacidades;
- Transcender o medo e estar aberto a todas as possibilidades;
- Prestar atenção redobrada às suas primeiras respostas às perguntas;
- Estar completamente absorvido com aquilo que faz;
- Desenvolver a tolerância à ambigüidade;
- Projetar experiências futuras, através da intuição, com base em experiências passadas;
- Sentir as oportunidades.

8. Conclusão

Hoje, pessoas com mais conhecimentos e habilidades são mais valorizadas nas empresas em que trabalham e no mercado, e sabem que não podem mais aguardar investimentos oriundos apenas das instituições onde trabalham para ampliar seus conhecimentos.

Paradoxalmente, muitas empresas, apesar de saberem que o conhecimento agrega valor, estão mais preocupadas com os resultados financeiros de curto prazo e têm limitado verbas destinadas à educação corporativa. É o que afirma, por exemplo, Tarcízio Souza Santos, diretor de MBA da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), em São Paulo, que em entrevista ao jornal Valor Econômico disse: “Desde que iniciamos o curso, há cinco anos, o

número de alunos patrocinados pelas empresas caiu pela metade, o que não significa redução de alunos”. O mesmo afirma Irineu Giansesi, coordenador do MBA Executivo do Ibmec Educacional São Paulo, que hoje tem 50% de alunos subsidiados e há dois anos tinha 90%. De qualquer forma, este fato comprova que a era do conhecimento despertou nas pessoas a consciência de que o aprendizado deve ser constante e se possível ininterrupto, para que seja possível cada vez mais agregar valor às nossas vidas, às organizações onde trabalhamos, e por consequência, para a sociedade como um todo.

9. Referências Bibliográficas:

COOPER, Robert e SAWAF Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. 12^a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUCKER, Peter F. Eles não são empregados, são pessoas. Portal Exame. Disponível em < www.portalexame.com.br/gestão > Acesso em: 01/10/2003.

DUTRA, Joel Souza [et al]. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GOLEMAN, Daniel. O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. 1^a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAMEL, G. and PRAHALAD C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

NONAKA, Ikujiro.e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação De Conhecimento Na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 1^a Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOFFLER, A. **Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century**. New York: Bantam Books, 1990.

VALOR ECONÔMICO. Caderno Educação Executiva. **Formação contínua**. São Paulo, p.F2, 22/10/2003.

MINTZBERG, Henry. **The Manager's Job: Folklore and Fact**. Harvard Business Review julho-agosto de 1975.