

GERIR PESSOAS É TAMBÉM GERIR O EMOCIONAL

Denize Dutra

A Gestão de Empresas, é uma ciência multidisciplinar que tem recebido inúmeras contribuições de todas as outras Ciências Humanas. No que diz respeito à Psicologia, através da compreensão do comportamento humano dentro das organizações e de como ocorre esta dinâmica de inter-relações, essa ciência deu à Gestão de Pessoas uma profunda valorização do **Ser Humano como um Ser holístico**, com possibilidades para realizar suas necessidades em todas as dimensões: física, intelectual, emocional, social e espiritual.

Segundo pesquisas **“87% das organizações demitem profissionais por causa das ATITUDES PESSOAIS, do TEMPERAMENTO, da MANEIRA COMO SE RELACIONAM e da INCAPACIDADE de LIDERAR EQUIPES” (Revista VOCÊ S.A. maio 2000)**. Outras pesquisas mostram ainda que a satisfação com o trabalho que realiza e com o clima organizacional são fatores motivacionais muito mais relevantes do que a remuneração, o que comprova a importância de que, saber gerir as emoções, tornou-se uma competência crítica ao sucesso das organizações.

Num universo corporativo tão amplo como temos no Brasil, as organizações encontram-se em diferentes estágios no que diz respeito à Gestão Emocional:- há aquelas, que estão altamente desenvolvidas neste aspecto, onde existem políticas e práticas de gestão absolutamente coerente, e que primam pela verdadeira valorização das Pessoas, investindo inclusive em sua qualidade de Vida, dentro e fora do ambiente profissional, e que, geralmente, são empresas triunfadoras; - outras, que estão em desenvolvimento, já estão praticando, mas que, talvez, ainda não consigam perceber os seus verdadeiros resultados; - algumas que já estão conscientes de que precisam mudar, mas ainda não saíram do discurso para a ação; - e, penso que ainda existem aquelas, que nem despertaram ainda para esta nova realidade, e que continuam – como avestruzes- com a cabeça enterrada no solo, para não terem de enxergar as novas exigências, geradas pelas rápidas e profundas transformações pelas quais o mundo está passando! No entanto, tenho uma visão positiva sobre este assunto, e percebo que a grande maioria já está, pelo menos, tratando do assunto: umas, de forma mais adequada, estruturada, madura; outras, ainda levadas pelos modismos, sem muita consistência.

Apesar da grande variedade de estudos sobre a liderança, se os analisarmos, acabamos identificando que todos valorizam essencialmente as competências emocionais, muito mais do que as competências técnicas ou intelectuais. Um “Guru” enfatiza mais um ponto; o outro um aspecto diferente, mas sempre são aspectos diretamente relacionados à “Inteligência Emocional”.

Saber gerir pessoas e, por conseqüência, as suas respectivas emoções, é base da verdadeira liderança, pois impactará na validação do papel do líder. Isto exigirá, por parte das lideranças, uma desenvolvida competência intrapessoal e interpessoal. Não há chance de bons resultados na gestão de pessoas, para um líder que não conhece e não lida bem com as suas próprias emoções; que não tem clareza de sua própria missão, de seus valores, de suas forças e de suas fraquezas (autoconhecimento e **autocontrole**). Por outro lado, ele precisa estar muito motivado, para transmitir isto para seus liderados e criar a sinergia necessária para levá-los a vencer os naturais obstáculos, sem perder o foco dos objetivos (**automotivação**). É necessário ter muita sensibilidade para perceber os sentimentos, emoções, a constituição do outro, para conseguir bons resultados com a equipe (**empatia**), contribuindo para uma resolução dos conflitos construtiva e integradora, e estabelecendo um clima de confiança, respeito e abertura, necessário para dar e receber feedbacks construtivos (habilidade de **relacionamento interpessoal**).

Quando uma organização não consegue fazer uma “gestão emocional” eficaz, podemos perceber claramente alguns dos seguintes impactos: - Equipes que não funcionam; - Baixa produtividade; - Aumento de acidentes de trabalho; - Alto nível de “turnover”; - Violência e Alto índice de indenizações.

Durante muitos anos, acreditou-se que era possível destituir o afeto das relações de trabalho, ou até pelo próprio trabalho, e que as pessoas produziram melhor assim... Hoje, sabemos isto não pode ser possível, pois as emoções são inerentes à própria natureza humana.

Ao contrário do paradigma anterior, sabemos que o afeto é que mobiliza as pessoas a realizarem; a fazerem acontecer. Esta nova crença influenciou de tal forma a gestão das empresas, que até as metodologias de desenvolvimento e treinamento tiveram de ser adaptadas, levando à utilização de técnicas que permitissem o aprendizado pela via da emoção e não apenas do cognitivo, passando da mera informação e conscientização (no plano racional), para a sensibilização (no plano afetivo). Tornou-se necessário levar as pessoas a desejarem mudar e estarem motivadas para a ação, além do mero enriquecimento conceitual.

Hoje, mesmo com o uso da avançada tecnologia, como no caso dos cursos de *e-learning*, as empresas terão de preparar as pessoas para maximizarem os resultados desse tipo de aprendizagem, através do desenvolvimento de algumas competências emocionais essenciais (**automotivação, autocontrole, autodisciplina**, e outras) que garantam que as pessoas iniciem e concluam, com sucesso, estes tipos de cursos.

Agosto 2004