

PORQUÊ A GESTÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EMPRESAS?

Será a Inteligência Emocional uma Moda?

Muitos dos leitores já se devem ter interrogado se esta onda de preocupação pela Inteligência Emocional não se tratará de mais uma moda dos “gurus” da gestão, ou até, para alguns, uma manobra de Marketing para vender livros e consultoria.

Independentemente de alguns exageros que possam existir, transformando os fundamentos da gestão da inteligência emocional numa fórmula mágica para resolver todos os problemas de Recursos Humanos, é importante clarificar o contexto em que esta pseudo moda surge.

Na nossa opinião, três grandes factores convergiram para o desenvolvimento e consolidação deste conceito no dia-a-dia das empresas:

- A evolução científica e tecnológica que permite um estudo mais aprofundado do cérebro humano e que demonstra a importância das emoções na optimização do cérebro e consequente produtividade;
- A evolução dos paradigmas explicativos da gestão das pessoas nas organizações que indicam que o melhor caminho para a excelência empresarial é a maximização do potencial dos seus Recursos Humanos;
- E, finalmente, o contexto socio-económico que caracteriza a Era actual e os seus efeitos no Homem.

Acerca dos dois primeiros factores já tivemos a oportunidade de expressar a nossa opinião em colunas anteriores. Nesta, procuraremos focar a nossa atenção no terceiro factor de convergência: o contexto socio-económico que caracteriza a Era actual e os seus efeitos no Homem, que se manifesta no paradoxo: ***As “coisas” estão cada vez melhor mas eu sinto-me cada vez pior.***

Se as “coisas” estão cada vez melhor...

Desde a Revolução Industrial que o desenvolvimento tem sido galopante. Mas, nos últimos 30 anos, as exigências de uma sociedade competitiva e cada vez mais individualista assumem efeitos dramáticos no indivíduo.

Para além de um mundo em constante mudança, que se reflecte na quantidade de estímulos aos quais temos de dar resposta e que nos exigem cada vez maior capacidade de adaptação e flexibilidade, a Era da Informação e a evolução constante do Conhecimento, ameaça-nos permanentemente com a desactualização.

Como profissionais, para além de nos vermos obrigados a uma formação permanente devido à constante evolução do saber específico da nossa área de actividade, temos ainda que acompanhar o desenvolvimento das áreas de suporte ao nosso trabalho, adaptarmos-nos às constantes evoluções tecnológicas, novos métodos de trabalho, à evolução

crescente das tecnologias de informação, à informática, ao domínio das línguas estrangeiras, como resultado da globalização, etc., etc. ...

Paralelamente, reforça-se a tendência, que se iniciou na Revolução Industrial, de que o sujeito contemporâneo perde as suas raízes pela falta de vínculo aos seus grupos culturais de pertença e/ou de referência como resultado da migração para os grandes centros económicos — as cidades — onde a competitividade e o individualismo têm a sua expressão máxima. A sua acção social circunscreve-se tendencialmente ao núcleo familiar (de dimensão mais reduzida), ao grupo restrito de amigos ou colegas de trabalho. O lar é o espaço de lazer privilegiado no qual o vídeo, a televisão e os jogos de computador tendem a maximizar a componente lúdica individualizada.

Por outro lado, a evolução das tecnologias de comunicação que permitiram o acesso ao *modem*, ao *fax*, à *internet* e, fundamentalmente, ao telemóvel e ao *pager*, conduziu a que embora o sujeito esteja só, nunca se encontre, de facto, sozinho.

É cada vez mais simples para cada um de nós comunicar recorrendo a estes meios tecnológicos sem, efectivamente, ter um contacto *cara-a-cara* com os outros. O sentido da privacidade também foi de alguma forma revertido, já que passámos a poder ser interrompidos por qualquer pessoa que nos queira falar, quer estejamos em casa, no banho, no automóvel ou mesmo nas nossas férias relaxantes.

O que é um facto é que nunca, ao longo da História, o Homem teve ao seu dispor tão avançados recursos tecnológicos para lhe facilitarem a locomoção, a comunicação, o trabalho diário, a sua comodidade, o próprio lazer. Nunca o Homem teve tão fácil acesso ao Conhecimento quer do próprio sistema planetário, quer das mais pequenas coisas que o circundam no seu dia-a-dia.

Com uma tão grande evolução porque é que o bem-estar do Homem parece estar ameaçado?

As estatísticas apontam para o incremento de alguns dramas da sociedade moderna, como: suicídio, marginalização, alcoolismo, droga, prostituição, criminalidade e, embora com menor nível de dramatização, mas com efeitos mais abrangentes na população geral, o incremento dos divórcios, dos problemas cardiovasculares, do número de pacientes com hipertensão, das depressões, dos elevados níveis de *stress*, das patologias de origem psicossomática....

Recorrendo a estatísticas ou sem elas, a realidade é que cada um de nós sente *na pele* as exigências da sociedade dos anos 2000.

Com esta reflexão não pretendemos pôr em causa a evolução, própria da natureza humana, mas sim questionar até que ponto o Homem contemporâneo está preparado para fazer face a esta evolução, e para se adaptar ao seu ritmo. Mais concretamente, pretendemos questionar se os custos desta evolução não estarão a ser demasiado pesados para o indivíduo e, fundamentalmente, se este tem, ou não, hipóteses de o minimizar.

...Porque é que *eu me sinto cada vez pior*?

Para melhor entendermos o meio em que vivemos e as diversas exigências de que somos alvo, é indispensável ter presente o conjunto de pressões oriundas dos mais diversos contextos da sociedade contemporânea e aos quais cada Indivíduo tem que dar resposta.

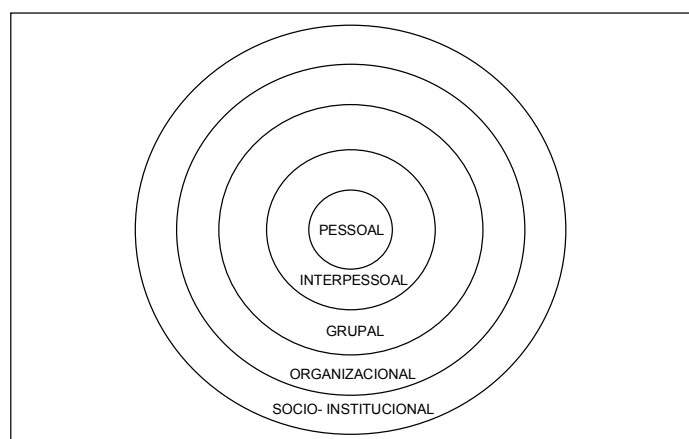
O Homem é, por natureza, um sistema vivo em constantes trocas com os seus sistemas envolventes. Compreender as características do meio que envolve o Homem do século XXI é, assim, indispensável para entender o motivo porque este *se sente cada vez pior*.

Utilizando o pensamento sistémico, cada sistema mantém a sua existência e funcionalidade como um todo de acordo com a interacção e dinâmica das suas partes (subsistemas).

O sistema societário em que vivemos é constituído por um conjunto incalculável de sistemas e subsistemas que se interinfluenciam e que no seu conjunto constitui o sistema global que caracteriza a sociedade contemporânea.

Dada a complexidade do conglomerado de sistemas, impõe-se, para uma melhor compreensão, a definição de diversos níveis de análise. Assim, do *macro* para o *micro* encontramos: o nível sócio-institucional, o nível organizacional, o nível grupal, o nível interpessoal e o nível pessoal. São como que diversas camadas de sistemas, em que um sistema é formado por um conjunto de sistemas precedentes (Figura 1). Cada um dos níveis apresenta graus de complexidade distintos e mecanismos de *feedback* específicos, mas recorrendo ao Pensamento Sistémico, a alteração de um dos elementos de qualquer um dos níveis sistémicos reflecte-se nos sistemas posteriores e anteriores.

Figura 1



Assim, os processos evolutivos que a nível macro caracterizam a **sociedade** contemporânea reflectem-se na dinâmica de funcionamento das organizações que a constituem.

Essas **organizações** - empresas, hospitais, escolas, associações, colectividades, etc. - para garantirem a sua sobrevivência e/ou legitimidade têm que se adaptar às variáveis societárias e institucionais que caracterizam o sistema envolvente.

Para tal, as organizações, que são formadas por vários **grupos** de pessoas - departamentos, comissões, secções, etc. - constroem o funcionamento destes, pois é com base na sua eficácia que a organização consegue ou não adaptar-se. Desta forma, os processos de funcionamento grupal são, assim, influenciados pelos sistemas organizacionais e sócio-institucionais.

Por sua vez o grupo é constituído por pessoas que se relacionam entre si. Este nível **interpessoal** está, portanto, sujeito às alterações ocorridas no nível grupal e por consequência no nível organizacional e sócio-institucional.

Na base de todo este aglomerado de sistemas que se influenciam mutuamente está o nível **pessoal** que é, portanto, alvo de todas as mudanças que ocorrem nos níveis anteriores (Figura 1).

Em síntese, as mutações que ocorrem em termos sócio-institucionais e organizacionais, afectam a acção grupal, interpessoal e, mais tarde ou mais cedo, para o melhor ou para o pior, o Indivíduo.

No processo de luta pela sobrevivência e de adaptação à mudança constante que caracteriza a nossa sociedade, o que se constata é que se uma qualquer organização não se adapta a esta realidade, deixa de existir: vai à falência ou é extinta. Ao nível grupal, a sua não-eficácia manifesta-se na desagregação do grupo ou na criação de outros grupos ou outras dinâmicas grupais. A inadaptação ao nível interpessoal, manifesta-se nos conflitos, nas discussões, em casos extremos na quebra da relação.

Ao nível pessoal, qual é a alternativa? A adaptação!

Ao contrário do que se passa com os outros sistemas sociais que podem ser criados e extintos com maior ou menor dificuldade; no sistema pessoal, o indivíduo desde que nasce só pode ser extinto pela sua morte. Assim sendo, só lhe resta adaptar-se ou sofrer as consequências da *não adaptação*.

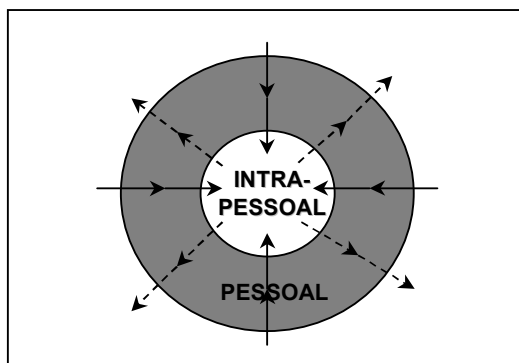
Todavia, este processo de procura constante de adaptação do Indivíduo às constantes exigências da sociedade competitiva actual parece ser uma realidade. Isto porque, por um lado, o Indivíduo é a base do sistema social e se as evoluções existem são desencadeadas por ele; por outro lado, os indicadores económico-sociais e os sucessos de muitas e muitas organizações são a prova disso.

Então porque é que os estudos demonstram o contrário? Ou seja, porque é que países mais evoluídos, nos quais *as "coisas" estão cada vez melhor* apresentam reflexos ao nível individual que indicam uma inadaptação da pessoa à dinâmica social como se ela se *sentisse cada vez pior*?

Na nossa opinião, este fenómeno sucede porque o Indivíduo ao adaptar-se às exigências da sociedade actual põe em causa o equilíbrio do seu nível mais profundo, o nível Intrapessoal (Figura 2).

Por outras palavras, a pessoa é, ela própria, um sistema formado por um conjunto complexo de subsistemas psicológicos e fisiológicos que quando funcionam de forma integrada se manifestam no bem estar físico e mental. Mas quando a acção individual põe em causa o bom funcionamento dos sistemas de que se alimenta, os efeitos negativos aparecem, caracterizando-se pela perda do equilíbrio emocional que gera ineficácia pessoal e consequentemente menor produtividade. Aliás é alimentado por este desequilíbrio emocional que se tem assistido à evolução das doenças psicossomáticas, dos níveis de *stress*, doenças cardiovasculares, depressões, etc.

Figura 2



Porquê uma educação/formação emocional e intrapessoal nas empresas

Ao longo da nossa história de vida, cada um de nós é educado a desenvolver um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que nos facilitam a nossa acção na sociedade.

No nosso percurso escolar, apreendemos conceitos fundamentais para a estruturação da nossa actividade diária e profissional. Proporcionado pela escola, pelas empresas ou por iniciativa própria, o sujeito pode desenvolver-se em métodos e técnicas que potencializem uma melhor gestão pessoal, interpessoal, grupal e organizacional.

Todavia, muito raramente somos formados para gerirmos o nosso potencial interior, as nossas emoções a otimizar os nossos recursos internos ou, na pior das hipóteses, a compreender os sinais de que algo não está bem.

As "coisas" estão cada vez melhor mas podiam estar ainda mais se o Homem não se sentisse cada vez pior, ou seja, se os pressupostos que regem os sistemas organizacionais, grupais, interpessoais e pessoais não pusessem em causa o nível Intrapessoal e consequentemente o seu bem estar emocional. Por exemplo: um estudo realizado em empresas americanas relata que 62% dos trabalhadores em geral e 63% dos gestores, sentiam que as suas organizações funcionavam abaixo de metade do potencial

intelectual disponível; um relatório do estudo de reengenharia realizado em 1994 referia que para 50% das empresas estudadas, a componente mais difícil do processo de reengenharia era justamente lidar com o medo e a ansiedade que esta gerava nos trabalhadores; em 1987 era estimado que 60 a 80% dos acidentes de trabalho nos EUA estavam relacionados com o *stress* e em 1995 os custos anuais de acidentes de trabalho foram estimados em 33 mil milhões de dólares; os custos das depressões que afectam os trabalhadores americanos estão avaliados em mais de 40 mil milhões de dólares por ano, dos quais 23.8 mil milhões derivam do absentismo e perdas de produtividade e 12.4 mil milhões devem-se a despesas de tratamento e reabilitação e 7.5 mil milhões de custos são derivados de suicídios.

Para o século XXI tudo indica que as tendências são para piorar.

A ausência de uma consciência clara de como se podem minimizar os efeitos Intrapessoais e, fundamentalmente, o desconhecimento de técnicas que permitam potencializar o sistema Intrapessoal, está não só a prejudicar o próprio indivíduo, como a impedir que os restantes sistemas sejam optimizados.

Tal como as acções dos diversos níveis sistémicos influenciam o sistema Intra ao indivíduo, uma boa Gestão Intrapessoal repercute-se certamente numa melhor *performance* pessoal, interpessoal, grupal, organizacional e social (Figuras 1 e 2).

Sendo a Gestão das Emoções o âmago do sistema Intrapessoal, a gestão e a educação da Inteligência Emocional, é não só fundamental para a eficácia individual e consequentemente empresarial, mas também para a melhoria da nossa qualidade de vida na sociedade contemporânea.

Paulo Balreira Guerra
Partner da **forcerebrus**
paulo.b.guerra@forcerebrus.com