



APTIDÕES SOCIAIS DENTRO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

CARVALHO, Claudia Munchen de¹

OLIVEIRA, Marcos José de Moraes¹

QUEIROZ, Silmara Mirian¹

RODRIGUES, Ellen Laura Aparecida¹

KAULFUSS, Marco Aurélio²

¹Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

O presente artigo vem apresentar as principais habilidades sociais – analisadas pelo lado emocional – que o indivíduo possui e/ou deve desenvolver para uma convivência adequada dentro das organizações tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Reunindo assim aptidões sociais caracterizadas como habilidades essenciais para enfrentar um mercado em constante transformação como influência, comunicação, gerenciamento de conflito, liderança, catalisador de mudanças. Para isso investigou-se as competências emocionais relevantes e capazes de promover mudanças no comportamento individual e coletivo, evidenciando as particularidades individuais de forma a agregar benefícios e produtividade, enfatizando os recursos humanos como o fator determinante de diferencial dentro do contexto organizacional.

Palavras-Chaves: Competências emocionais, Aptidões sociais, Contexto organizacional.

ABSTRACT

This article is to present the main social skills - analyzed the emotional side - that the individual owns and / or must develop to an adequate living within organizations making the workplace more harmonious and productive. Bringing together social skills as well characterized as essential skills to face a changing industry as an influence, communication, conflict management, leadership, change catalyst. For that investigated the relevant emotional skills and able to promote changes in individual and collective behavior, highlighting the individual characteristics in order to add benefits and productivity, focusing on human resources as the key determinant of differential within the organizational context.

Keywords: Emotional skills, Social skills, Organizational context



1 – INTRODUÇÃO

A necessidade humana de conviver em sociedade e aprender habilidades essenciais para a sobrevivência faz parte do processo evolutivo da espécie humana. Nesse sentido as relações sociais, as emoções e as singularidades emocionais dos indivíduos agregadas dentro da equipe, faz a diferença diante dos desafios atuais enfrentados pelas organizações. A busca por melhores lucros, a constante competitividade e a necessidade de uma reestruturação produtiva sugere a necessidade de incorporação de novos modelos de gestão e a formação de uma equipe de trabalho capaz de garantir os objetivos propostos pela organização.

Decorrente deste contexto levanta-se a seguinte questão: quais são as características e competências sociais relevantes que possam manter a organização dentro de uma perspectiva competitiva e enfrentar as ameaças e oportunidades do mercado. A partir deste questionamento são levantadas as seguintes hipóteses. A primeira é que os recursos humanos são um diferencial dentro da organização, tornando possível o atingimento dos objetivos. A segunda, baseada na complexidade que o mercado demonstra, exige que o ambiente organizacional cada vez mais se torne flexível, e adaptável às constantes mudanças, sendo necessário para isso, que ocorra o engajamento e o comprometimento das pessoas envolvidas no processo dentro da equipe. E por último que as aptidões sociais trazem benefícios tanto pessoais, como para o ambiente de trabalho, e para a organização de maneira sistêmica.

Portanto define-se como objetivo geral deste trabalho identificar das características e potencialidades dos indivíduos, que colaboram para um relacionamento social harmonioso dentro das organizações. Como objetivos específicos definem-se: enfatizar as pessoas e seu papel relevante dentro do contexto organizacional e nas equipes; identificar as habilidades que possam manter as pessoas comprometidas com os objetivos coletivos; e compreender de que forma as emoções melhoram o ânimo do grupo.

2 MATERIAL E MÉTODOS



Trata-se de um trabalho apoiado no levantamento bibliográfico em livros e análise de artigos científicos publicados em bases de dados indexadas. O material utilizado foi separado de acordo com a abrangência do tema e cronologia das publicações, possibilitando a elaboração de um plano de leitura.

O trabalho desenvolvido iniciou-se devido ao interesse dos autores pelo assunto e importância do tema, sendo objeto de construção do trabalho de conclusão de curso.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Aptidões Sociais

Barros Filho e Meucci (2013.p.173) identificam a sociedade como anterior ao homem, e a entendem:

“Como o espaço de relações em que cada um de nós vai se forjando. Constituindo-se. Discriminando-se. Condição para que sejamos o que somos. Graças à presença do outro, que se impõe, podemos identificar nossas especificidades. Pelas diferenças. Pelas semelhanças. Graças a esse outro, vamos deduzindo quem somos. Pelo que acham de nós. Pelo que dizem a nosso respeito”.

Quando se trata de organização Goleman (2001) afirma que as pessoas anseiam por comentários sobre o que fazem e esperam alguma avaliação sobre o seu desempenho. Embora os esforços e a mão de obra especializada individual produzam resultados positivos, estes devem ser coordenados como parte integrante de uma equipe organizacional, com forças e perspectivas diversificadas, operando em harmonia, produzindo “soluções melhores, mais criativas e mais eficazes do que o trabalho individual isolado”. (GOLEMAN, 2012.p.178).



No que se refere à maneira como as pessoas expressam seus sentimentos Paul Ekman (1975, apud GOLEMAN, 2012. p.134) utiliza o termo “regras de exibição para designar o consenso social acerca de quais sentimentos – e em que momento – podem ser demonstrados de forma apropriada”. Basicamente existem três tipos de regras de exibição, a primeira é *Minimizar* a expressão da emoção – procurar mascarar a perturbação, mostrando-se indiferente; a segunda é *Exagerar* o que se sente – expressar de forma intensa e exacerbada. E a terceira é *Substituir* um sentimento por outro. Para Goleman (2012) um fator de inteligência emocional está na habilidade de manejo dessas estratégias e a escolha do momento propício para empregá-las.

A inteligência emocional incluiu o controle do intercâmbio emocional, quando ocorre uma interação e/ou transmitimos e captamos modos uns dos outros, este contágio pode ser benéfico ou prejudicial. Sempre que interagimos enviamos sinais emocionais que afetam aqueles com quem estamos, quanto maior a capacidade de relacionamento, melhor controlamos os sinais que enviamos. Esta sincronia reflete a intensidade de engajamento entre as equipes, se o comprometimento for alto, nossos estados de espírito começam a entrelaçar-se, positiva ou negativamente (GOLEMAN, 2012).

Goleman (2001), afirma que nas organizações, as pessoas mais eficazes possuem a capacidade de filtrar as correntes emocionais, utilizando o seu radar emocional naturalmente, pressentindo as reações dos outros e percebendo a sua própria resposta, incitando a ação recíproca para a melhor solução. Ainda segundo Goleman (2012) indivíduos com talento para o relacionamento, são exímios na interpretação de reações e sentimentos, líderes naturais, conduzem, organizam e controlam o grupo, orientando para suas metas. Possuem sensibilidade com os interesses dos outros, e interagem socialmente em sincronia e nas regras tácitas de harmonia social.

Goleman (2001) nos apresenta várias competências, basicamente como habilidades sociais: influência, comunicação, gerenciamento de conflito, liderança, catalisador de mudanças.



Influência

Competência para influenciar diz respeito ao fato de ter a capacidade de persuasão, despertando emoções específicas nos outros, desde paixão por um projeto, respeito, ou ainda indignação por alguma injustiça. Tem a capacidade de captar ou antever a reação dos outros à sua mensagem e consegue conduzir todos na direção da meta visada. Para que esta influência aconteça é fundamental a empatia – sentir e compreender a posição do outro. Primeiro passo é estabelecer um *rapport*. Uma providência essencial para se estabelecer a persuasão é a identificação de um vínculo ou de algo em comum. O ideal para se atingir a eficácia na influência é recorrer a estratégias indiretas, capaz de obter aceitação e coligações, estabelecendo consenso, e inspirando interesse através do engajamento emocional, conforme esclarece Goleman (2001).

Ainda segundo Goleman (2001.p.189):

“a verdadeira influência, como uma competência positiva, é muito diferente de um ímpeto maquiavélico pelo êxito pessoal a qualquer preço. O poder que decorre da competência de exercer influencia é socializado e coerente com o objetivo coletivo, e não se presta a servir exclusivamente para a obtenção egoísta de vantagens”.

Corroborando nesse sentido Boyatzis (1982 apud GOLEMAN, 2001, p. 185) comenta que “quem é excessivamente movido pelo poder e se preocupa demais em causar um impacto pode tropeçar, principalmente se quiser dar-se ares de importância e assumir os aspectos exteriores do poder”. Goleman (2001) salienta que mais importante é gerenciar as impressões, buscar informações-chave e apoio nos bastidores.

Comunicação



A comunicação é uma das habilidades sociais que mais merece destaque, ser um comunicador competente como estabelece Goleman (2001) distingue os profissionais de primeira grandeza dos que tem desempenho mediano ou fraco. Com um diálogo aberto, libera-se o valor das pessoas, obtendo o que ela possui de melhor, além da sua criatividade e sua energia. Saber ouvir, a chave da empatia, “às vezes, a interação eficaz requer atenuar a própria presença” e manter suas emoções sob controle é essencial para a competência em comunicação.

Goleman (2001) evidencia a serenidade e a paciência, e um estado de ânimo neutro, como estratégia para lidar com outra pessoa, permitindo assim melhor adaptação e maior engajamento, em vez de um distanciamento emocional. As pessoas com capacidade de manterem a compostura em situações de emergência ou diante do pânico ou aflição de outra pessoa, possuem autocontrole, tranquilizam e se mantêm envolvidas de forma efetiva.

Em seu livro Goleman (2001, p. 192) identifica que o bom comunicador não significa ser extrovertido e socialmente expansivo, mas sim exercer o controle emocional, de forma serena, mantendo-se aberto aos que estão ouvindo, inclusive dedicando o tempo necessário para reunir informações essenciais, fazendo comentários construtivos, e propondo soluções para adequar o que está errado e mantendo as coisas boas.

Gerenciamento de conflitos

As pessoas com essa competência identificam com antecedência o problema, e tem habilidade para negociar e solucionar discordâncias. Possuem tato para identificar conflitos em potencial. Dentro dessa competência também é necessária a empatia, uma vez que é necessário identificar quais os pontos mais importantes, o ponto de vista do outro, suas necessidades e receios. Quando ocorre uma negociação – iniciativa de cooperação e não apenas de competição - cada parte defende seus interesses, e busca convencer o outro a ceder, o fato de concordarem em negociar já é um reconhecimento de que o problema pode ser solucionado com um resultado satisfatório mútuo (GOLEMAN, 2001).



Liderança

No que se refere à arte da liderança Goleman (2001) salienta que o líder deve manter-se sintonizado com sua equipe, identificando os impactos que suas ações causam no grupo e estabelecendo credibilidade captando os sentimentos coletivos, não expressos, e demonstrando tacitamente que foram compreendidos. Outro fator importante para um líder hábil é a transmissão de energia emocional, o entusiasmo que o líder emana é capaz de conduzir toda a equipe e a organização na direção almejada. Conforme já vimos anteriormente as emoções são disseminadas a partir da pessoa mais poderosa hierarquicamente, assim sendo o líder com a capacidade de transmitir emoções e amplificá-las aos demais determina o estado de ânimo do seu grupo, se positivo, seus colaboradores são mais positivos, prestativos e cooperativos. Se negativo, o grupo de desmoraliza, prejudica a energia das pessoas de uma forma geral, podendo torná-las ansiosas e deprimidas.

Caruso e Salovey (2007, p. 26) corroboram que o líder deve estar sintonizado com sua equipe, e apenas uma análise detalhada, racional e lógica de problemas que surge, não basta para se chegar a um resultado positivo, é necessário saber lidar com os sentimentos das pessoas e identificar as necessidades implícitas do grupo. Os autores afirmam que a função do líder deva incluir: “identificar como as pessoas se sentem, usar seus sentimentos para orientá-lhes o raciocínio, compreender as razões de tais sentimentos e manter-se aberto aos dados que eles contêm, utilizando-os para tomar decisões otimizadas”. Diante de um desafio ou problema o passo emocionalmente inteligente é não repelir o sentimento negativo, é desagradável e procuramos evitar o máximo possível esse tipo de situação, no entanto um líder emocionalmente inteligente deve estar aberto a emoções intensas tanto positivas como negativas.

É importante registrar que “de forma geral, o carisma emocional depende de três fatores: ter emoções fortes, ser capaz de expressar essas emoções com vigor e ser um transmissor emocional, mais que um receptor. A comunicação através de expressões faciais, voz e gestos expressivamente fortes e convincentes inspiram e



cativam os outros. O que diferencia um líder carismático de um líder manipulador é que o primeiro é sincero na sua mensagem transmitida, age com base numa crença autêntica, enquanto que o segundo age em proveito próprio, por algum tempo pode atuar como ator, porém não são capazes de convencer facilmente seus seguidores (GOLEMAN, 2001, p. 202). No entanto Caruso e Salovey (2007) afirmam que um líder emocionalmente inteligente deve sim demonstrar certas virtudes de ator, para dirigir, orientar e influenciar ações nas pessoas.

Conforme Barros (2011), Goleman (2007 apud SILVA, 2010) e Gonzaga (2009) é de grande importância a criação de um ambiente positivo dentro da organização, além da empatia e uma comunicação efetiva, com transparência – competências da inteligência emocional – por parte do líder, para uma relação de alto nível com compromisso e confiança mútua, desenvolvendo uma equipe coesa, capaz de criar relacionamentos mais profundos e alcançar o sucesso das conexões do grupo.

Silva (2010, p. 30) ressalta que:

“A liderança cada vez mais desempenha um papel chave, numa equipe ou numa organização, considerando a possibilidade da utilização concreta das habilidades emocionais, é um mecanismo para a diminuição de incapacidades de controle das emoções por parte das pessoas nos grupos de trabalho”.

Goleman (2001), atenta para o fato de que o líder, às vezes precisa ser duro, e que a liderança exige difíceis tomadas de decisão. A arte da liderança envolve saber quando se devem repreender as pessoas em relação a suas falhas de desempenho, e quando se deve ser camarada. Ser duro constantemente demonstra sinal de fraqueza, e não de uma liderança fortalecida. A tarefa do líder consiste em perceber um mau desempenho ou falha, e naquele momento fazer críticas e comentários de forma aberta e direta, capaz de corrigir o problema, sem deixá-lo passar despercebido. O autor ainda afirma que “é necessário manter certa firmeza



de atitude na tomada de decisões difíceis. Mas, se uma decisão for implementada de um modo implacável e prepotente, o chefe acabará odiado, será um fracasso como líder”. (GOLEMAN, 2001, p. 206).

Goleman (2001) ainda define como líder virtual, aquele que não ocupa formalmente a posição no organograma da organização, porém pode temporariamente exercer um papel de liderança, quando surge alguma necessidade especial. Para isso é essencial que haja autoconfiança e iniciativa, duas competências emocionais relevantes para a liderança. Atualmente no campo da alta tecnologia líderes virtuais está se tornando um modo-padrão de operar, uma vez que as mudanças tecnológicas exigem conhecimento especializado. A antiga estrutura estática no ambiente organizacional está superada.

Catalisador de mudanças

As principais características que Goleman (2001) associa a um líder que inicia ou gerencia mudanças dentro da organização são o reconhecimento da necessidade de mudanças, superação dos obstáculos que as dificultam, assumir e defender as mudanças e recrutar pessoas para executá-las.

Mais do que o conhecimento técnico especializado, o catalisador de mudanças precisa de muitas outras competências emocionais, como iniciativa e otimismo, engajamento, motivação, e persistência, visto que existe muita resistência às mudanças. Uma boa argumentação às pessoas certas na hora certa, parcerias e coligações de apoio, são fundamentais para a implementação das mudanças. “O modelo de liderança de transformação vai além do gerenciamento costumeiro. Esse tipo de líder é capaz de entusiasmar as pessoas através da pura força do seu próprio entusiasmo”. (GOLEMAN, 2001, p. 211). A diferença dos estilos de liderança entre o líder mais racional, que utiliza prêmios – salários e promoções – como incentivo aos colaboradores, e o líder de transformação, é que este mobiliza as pessoas para as mudanças organizacionais e desperta as emoções, dando sentido de valor e significado às pessoas e ao trabalho que realizam. Podem ser considerados carismáticos e inspiradores, além de flexíveis (GOLEMAN, 2001).



Para John Kotter (1990 apud GOLEMAN, 2001, p. 212) menciona a diferença entre gerenciamento e liderança, sendo o primeiro “os meios pelos quais empresas complexas são mantidas ordenadas, não-caóticas e produtivas”. Já o segundo se refere “a lidar com eficácia com as mudanças causadas pela competitividade e volatilidade dos tempos atuais”. Caruso e Salovey (2007) que o líder emocionalmente inteligente não se limita a percorrer uma rota, ele a define. E que são as mudanças geradas durante o percurso clarificam aonde se quer chegar.

3 – CONCLUSÃO

Conclui-se que o trabalho em equipe é essencial em todos os âmbitos dentro de uma organização, e um bom relacionamento contribui para aumentar a potencialidade de cada indivíduo, surgindo ideias mais criativas e eficazes, diferente de um trabalho individual isolado.

Além disso, uma organização que tem um bom líder a sua frente consegue conduzir melhor seus colaboradores para assim atingirem suas metas, influenciando em suas ações, obtendo melhores resultados, através de uma boa comunicação; Mantendo um controle emocional capaz até mesmo de resolver não somente problemas técnicos, mas também conflitos dentro da organização.

E principalmente estar sempre aberto a outras opiniões e inovações de mercado, adquirindo maiores informações para chegar a soluções mais eficazes dentro do processo e manter-se sempre atualizado.

4 – REFERÊNCIAS

BARROS FILHO, C. de; MEUCCI, A. **A vida que vale a pena ser vivida**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BARROS, M. C. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.



CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia.** São Paulo: M. Books, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GONZAGA, A. R. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais.** 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

SILVA, M. J. R. **A Inteligência emocional como factor determinante nas relações interpessoais: emoções, expressões corporais e tomada de decisão.** 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão/MBA) – Universidade Aberta, Lisboa, 2010.