

Inteligência emocional como fator de insucesso em empreendedorismo

Cássio José de Paula¹

RESUMO

O planejamento de um empreendimento tem como finalidade principal analisar os fatores de risco de um negócio. Os estudos de casos empresariais em sua maioria associam como fatores de insucesso os aspectos econômicos, financeiros e jurídicos. A proposta deste artigo é apresentar o estudo de caso de um empreendedor descrevendo os fatores emocionais que interferiram negativamente na sociedade e como elas atuaram de forma determinante para o insucesso do empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inteligência Emocional.

ABSTRACT

The main purpose of planning an enterprise is to analyze the risk factors of a business. The business case studies mostly associate economic, financial and legal aspects as failure factors. The purpose of this article is to present the case study of an entrepreneur describing the emotional factors that negatively interfered in society and how they acted in a determinant way to the failure of the enterprise.

Keywords: Entrepreneurship. Emotional Intelligence.

INTRODUÇÃO

Todas as vezes que uma pessoa pensa em abrir um negócio ou se tornar sócio de uma empresa o foco se volta para área econômica, financeira e jurídica. O empreendedor mais cauteloso irá elaborar um plano de negócio buscando analisar o seu produto ou serviço frente ao mercado, conhecer o seu público-alvo, calcular o custo-padrão e a margens de lucro, investir em treinamento e capacitação de sua mão-de-obra, equipamentos e outros tantos pontos a serem abordados com o cuidado de quem não deseja ver seu investimento e seu sonho virar um pesadelo.

Existem fatores que geralmente são percebidos muito depois do negócio ser fechado ou uma sociedade ser estabelecida. O que dizer de uma empresa onde todos os fatores econômicos, mercadológicos e financeiros, encontram-se em perfeita consonância com a proposta do negócio, porém, a dissonância dos valores pessoais daqueles que faziam a gestão, inviabilizaram o negócio. A empresa é uma organização baseada em normas e códigos informais que ratificam ou anulam as regras, podendo ser ou não um fator de insucesso para a empresa. Neste sentido, a ciência vem buscando estudar o comportamento organizacional, analisando o indivíduo conjuntamente com o ambiente organizacional e o grupo social no qual ele

¹ Cássio José de Paula é bibliotecário formado pela UFMG com mestrado em Geografia (ênfase em Tratamento da Informação Espacial pela PUC Minas). É professor e tutor na Universidade Salgado de Oliveira e Coordenador do Sistema Integrado de Bibliotecas da PUC Minas.

está inserido, na tentativa de mensurar como toda esta carga cultural influencia sua identidade, molda seu caráter e afirma suas crenças.

O desequilíbrio emocional pode levar as pessoas não apenas ao conflito, mas a uma miopia que impossibilita mesmo à luz da verdade, enxergar suas limitações. Tais atitudes em empreendedorismo geralmente levam o negócio a um caminho sem volta, indo desde o rompimento de uma sociedade até a falência da empresa. Esclarecer o que leva as pessoas a se distanciarem de seus objetivos por não estarem preparadas para enfrentar o sucesso é um dos desafios da psicologia empresarial. Desde a década de 30 cientistas tem se empenhado em relacionar o pensamento e a emoção ao potencial de inteligência do ser humano. Mas foi somente 60 anos depois, que o termo “inteligência emocional” aflorou como tema de discussão, tornando-se parâmetro para identificação de aptidões capazes de permitir a um indivíduo sentir, entender, controlar e modificar não somente suas emoções, mas também daqueles que o cercam. Este artigo foi baseado em um estudo de caso e abordará o aspecto emocional no comportamento organizacional e sua influência no insucesso deste empreendedor.

A HISTÓRIA DE UM SONHO

A maioria das pessoas sonha em um dia se aposentar e viver de forma estável usufruindo de uma pensão que lutaram por anos para garanti-la. Já para outros a busca é por um novo desafio a chance de mostrar a si mesmo que seu potencial lhe permite ir um pouco além, na verdade, muito além. É a perspectiva de abrir o seu próprio negócio. E foi esta perspectiva que fez com que nosso personagem investisse em sua carreira como empreendedor. Formado em Ciências Contábeis e Administração de Empresas trabalhou desde 1969 em uma empresa estatal em Minas Gerais no ramo de telefonia até a sua aposentadoria em 2003. Com a aposentadoria surgiu a proposta de atuar como consultor na cidade do Rio de Janeiro, porém esta exigência o manteria distante da família, o que influenciou sua decisão por uma qualidade de vida melhor.

A opção de estar próximo à família permitiu a ele avaliar novas possibilidades e desafios. A intenção de sair de uma empresa Estatal como funcionário bem sucedido e dar continuidade à sua carreira como empresário era um desejo antigo, uma forma de testar sua competência que aliado ao seu espírito empreendedor, desafiou a estabilidade de sua aposentadoria. A primeira oportunidade de negócio foi a compra de uma *lan house* denominada Twister Lan. Na época este segmento despontava como um negócio bastante atraente, atuando na prestação de serviços na área de entretenimento, tendo como público alvo os jovens.

A Twister Lan foi comprada pronta para o funcionamento. Nosso personagem optou por efetuar a aquisição com recursos próprios investindo 100% do capital da empresa. Ciente do desafio, mas principalmente das oportunidades, propôs sociedade a um familiar, na crença de que a proposta de uma sociedade e não de um emprego, seria um fator motivador que poderia alavancar os negócios e conseqüentemente a abertura de novas filiais. Para Kanaane:

“ao se sentir-se participante de um processo de trabalho, o indivíduo tende a responsabilizar-se pelo mesmo. Tal participação proporciona-lhe consciência mais ampla de si mesmo e dos meios de produção e possibilita-lhe desenvolver sua liberdade de opção diante do contexto de trabalho e, por extensão, da sociedade de maneira geral”. (KANAANE,1999, p. 21)

As ações da empresa foram divididas em 50%, mas como o sócio não dispunha dos recursos necessários ficou acordado de que a metade correspondente ao sócio seria recomposta com a dedução de um percentual do seu pró-labore (valores retirados pelos sócios de uma empresa em pagamento de serviços por eles prestados à firma) até a quitação integral da dívida. A Twister Lan possuía localização privilegiada em um bairro verticalizado com seus prédios residências, comércio bem estruturado e próximo a Universidade Católica de Minas Gerais, as possibilidades se multiplicaram possibilitando diversificar os serviços atendendo a demanda principalmente na área educacional.

Paralelamente aos jogos virtuais, a loja passou a oferecer montagem de apresentações em PowerPoint, Word, serviços de digitação, digitalização, montagem de apostilas, acesso à internet, cópias e reprodução de textos, componentes eletrônicos, souvenir, lanchonete, funcionando 24 horas. Possuía um quadro com seis funcionários que se revezavam na jornada de trabalho. Contava com parque tecnológico de trinta máquinas de última geração, provedor de internet com link de alta velocidade, mobiliário ergonômico, ambiente climatizado, ou seja, uma infraestrutura que permitia oferecer um serviço de qualidade. Qualidade percebida pelos clientes, pois a loja passou a trabalhar com sua capacidade máxima visando atender a alta demanda.

O negócio estava indo tão bem que chamou a atenção da proprietária da Infoclean Shop, que na época era uma prestadora de serviços da Twister Lan. Tratava-se de uma empresa que atuava na manutenção e comercialização de hardware para computadores oferecendo montagem customizada para clientes conforme seu perfil de utilização. Com a proximidade do relacionamento começaram a surgir as afinidades resultando em um convite dos proprietários para firmar uma sociedade. Foram seis meses avaliando a possibilidade e os riscos de fechar a parceria.

“A princípio a proposta surgiu como oportunidade, principalmente se levarmos em conta que era uma empresa com quatro anos de mercado, estruturada, com uma boa carteira de clientes ativos, possuía sede própria, e o mais importante, estava no mesmo seguimento da Twister Lan que era um mercado em franca expansão. Como eu não desejava iniciar uma empresa do zero, estes fatores foram determinantes para minha decisão.”
(Nosso personagem)

Estrategicamente era a oportunidade de aproximar e conhecer o mercado de informática, sondando melhores oportunidades na compra e venda de máquinas, peças e componentes. Outro ponto importante é o fato de que por se tratar de um mercado onde as inovações acontecem de forma muito rápida, e apresentar um alto índice de obsolescência de equipamentos, poderia transformar-se em um fator de risco para o passivo da empresa.

Esta idéia corroboraria com a proposta de minimizar os custos da Twister Lan, uma vez que, a Infoclean Shop, seria o fornecedor e prestador de serviço oficial da loja, resultando em menores custos na aquisição de novos equipamentos, peças e manutenção. Com a Twister Lan estabilizada e com lucro, nosso personagem estava convicto de que não havia a necessidade da presença dos dois sócios em tempo integral e passou a planejar o seu novo empreendimento, ou seja, ser um sócio da Infoclean Shop. De forma ética e profissional apresentou todos os aspectos que o levaram a acreditar neste novo empreendimento e os ganhos que isto traria também para a lan house. Foram analisados e discutidos vários aspectos com o sócio da Twister Lan que entendeu este novo negócio não como um risco e sim uma

oportunidade para ambos, pois com a redução de custos a tendência da loja seria crescer ainda mais e consequentemente lucrar ter mais lucratividade.

A segunda oportunidade de negócio estava concretizada: a sociedade com a Infoclean Shop. Agora nosso personagem era dono de dois empreendimentos que se fundiam e que possuíam uma projeção de crescimento bastante promissora. O resultado desta nova sociedade foi lucrativo para ambas as lojas, pois se por um lado a Infoclean Shop ganhava com a garantia de demanda da prestação de serviços, a Twister Lan House ganhava pela negociação de preços mais baixos se comparados ao mercado, confirmando as expectativas anteriores.

A nova sociedade era composta pelo casal que fundou a empresa e pelo nosso personagem. A divisão das atividades observou a competência técnica de cada um dos sócios, desta forma a parte de manutenção e montagem dos equipamentos era de responsabilidade do marido, a área de compra e venda de equipamentos, periféricos, peças e componentes de reposição ficou sob a responsabilidade da esposa, que possuía uma grande capacidade de negociação, e o controle contábil e financeiro assim como a administração do negócio ficou sob responsabilidade de nosso personagem. França define como papel:

“toda função, acompanhada de um conjunto mais ou menos característico de condutas próprias para aquela função, que você desempenha em dado momento de sua vida. Desempenhar um papel adequado ou coerente com o momento que está sendo vivido não só facilita a interação social, como também permite que ela se efetive de maneira adequada”. (FRANÇA, 1997, p.107)

Com a sua entrada iniciou-se uma trajetória de reorganização que incluiu a reforma da loja, do laboratório, do mobiliário, das instalações elétricas, layout, introdução dos uniformes para os técnicos que juntamente com o desenvolvimento de treinamentos e programas de capacitação, serviram como fator motivacional para os funcionários resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Mas as atividades das duas empresas passaram a tomar muito tempo, exigindo uma maior dedicação principalmente na área contábil, administrativa e financeira. Com pouco tempo ficou claro que a Infoclean Shop necessitaria de um controle mais efetivo da área de custos, já que os sócios não tinham o conhecimento necessário para desempenhar este papel.

A empresa cresceu na sua estrutura e melhorou os processos dando um aspecto mais organizado à empresa, sendo que algumas alterações foram rapidamente percebidas pelos clientes. A instalação de um vidro separando o laboratório de informática da sala de espera permitia ao cliente observar à distância a manutenção do seu equipamento, dando maior transparência e credibilidade ao serviço. Um exemplo interessante foi à opinião de um antigo cliente que ao retornar para fechar a compra de equipamentos falou à sócia “agora sua loja está com cara de empresa” referindo-se ao aspecto amador e desorganizado que a loja apresentava anteriormente onde os laboratórios tinham toda a fiação aparente, não havia separação de ambientes, o mesmo cliente reafirmou sua satisfação ao dizer à sócia que “estava passando da hora de uma pessoa lhe dar uma visão externa e mais profissional”.

A contratação de consultores na área jurídica e na área de recursos humanos aliado ao conhecimento e experiência adquiridos durante os anos em trabalhou como gestor, possibilitaram ao nosso personagem montar treinamentos focados no desenvolvimento comportamental, buscando liberar a criatividade de seus

funcionários resultando em melhoria no atendimento ao cliente, solução de problemas, administração de conflitos, entendimento da missão da empresa e de seus valores.

A empresa entrou em processo virtuoso o que motivou o desejo de expandir os serviços para a área de desenvolvimento de softwares promovendo uma utilização mais eficaz do potencial da empresa.

OS PROBLEMAS

As empresas apresentavam resultados favoráveis, mercado aquecido em franca expansão, demanda crescente, clientes fidelizados, produtos de qualidade, custos equilibrados, competência técnica, finanças saneadas e com o mais importante: Lucro. Com um cenário tão favorável o que poderia dar errado?

No caso destas duas empresas, os valores pessoais foram o fator determinante para o insucesso, uma vez que a vaidade destas pessoas sobrepôs aos objetivos do empreendimento. Segundo Robbins (2004, P.60):

“valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individual ou socialmente preferível a um modo oposto. Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções, atitudes e comportamento”. (ROBBINS, 2004, p.60)

A palavra ética é originada do grego *ethos*, (modo de ser, caráter) através do latim *mos* (ou no plural *mores*) (costumes, de onde se derivou a palavra moral). No dicionário filosófico, a palavra “Ética” significa o que é bom para o indivíduo e para a sociedade, e seu estudo contribui para estabelecer a natureza de deveres no relacionamento indivíduo - sociedade.

Define-se Moral como um conjunto de normas, princípios, preceitos, costumes, valores que norteiam o comportamento do indivíduo no seu grupo social. Moral e ética não devem ser confundidos: enquanto a moral é normativa, a ética é *teórica*, e buscando explicar e justificar os costumes de uma determinada sociedade, bem como fornecer subsídios para a solução de seus dilemas mais comuns. Porém, deve-se deixar claro que etimologicamente “ética” e “moral” são expressões sinônimas, sendo a primeira de origem grega, enquanto a segunda é sua tradução para o latim.

O conflito se estabeleceu quando os sócios ao perceberem a lucratividade do negócio iniciaram um conflito de interesses onde o foco da divergência eram os procedimentos no controle contábil e financeiro necessários à saúde econômica da empresa, que foram entendidos como excessivos e desproporcionais. Esta miopia levou as pessoas a não considerarem a incompatibilidade entre suas necessidades pessoais e a realidade financeira da empresa, iniciando o conflito.

Segundo Chiavenato (2005) a palavra conflito está ligada à, “discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. O conflito existe quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com outra parte e este interfere na outra que procura atingir seus objetivos”. (CHIAVENATO, 2005, p. 402)

Na Twister Lan o sócio que teve como oportunidade entrar em uma sociedade apenas com o seu trabalho e através dele honrar os compromissos e as obrigações que este empreendimento lhe impôs, passou a se comportar e agir de forma

totalmente incompatível com as necessidades e demandas da loja prejudicando o acompanhamento e a solução dos problemas do dia-a-dia. Os desentendimentos sobre o percentual a ser retirado como pró-labore e o percentual a ser deduzido para pagamento de sua cota societária tornaram constantes comprometendo a confiança.

Para algumas pessoas é extremamente difícil separar seus papéis dentro de uma empresa. França (1997, p.108) concluiu que:

“a ambigüidade de papéis surge quando a pessoa ou os membros do ambiente de trabalho não tem muita certeza de que papéis devem desempenhar, à medida que não tem clara a concepção do papel a cumprir. Incompatibilidade de papel surge quando as expectativas dos membros do ambiente de trabalho são incompatíveis com as características da pessoa para o desempenho deste papel. Conflito e incompatibilidade de papel são observados quando a pessoa tem que desempenhar mais de um papel em uma mesma situação. (FRANÇA, 1997, p.108)

Na Infloclean o maior desafio era sensibilizar os sócios fundadores quanto a necessidade de se controlar as despesas e receitas da empresa. Demonstrar aos sócios a diferença de um investimento para uma despesa, ou a necessidade de se apresentar todos os comprovantes de despesas para o controle contábil, era visto como burocrático e excessivo. O que deveria ser um processo rotineiro tornou-se desafiador e conflitante. Anteriormente as retiradas eram realizadas sem nenhum controle contábil descapitalizando a empresa, mas como o negócio era muito rentável isto ainda não havia sido percebido. Com as novas projeções haveria uma diminuição no pró-labore de cada um dos sócios com a finalidade de recompor as perdas ocasionadas pelo descontrole anterior, saneando as finanças da empresa. A constatação desta realidade teve um efeito contrário ao desejado, uma vez que, no entendimento do casal de sócios, o controle não passava de uma tentativa de diminuir a participação nos lucros e que o percentual proposto para retirada era inadmissível, pois não atendia suas necessidades. É notório que um dos fatores que promoveram este conflito foi a formação profissional de cada um dos sócios e que o papel controlador estava sendo encarado como ameaça.

A Psicologia estuda estes conflitos caracterizando-os como contrato psicológico. Segundo Muchinsky (2004, p.317), “contrato psicológico é como uma relação de intercâmbio implícita que existe entre o funcionário e a organização. É a percepção que o funcionário tem das obrigações recíprocas com a organização”. Chiavenato (2005, p.33) explica que,

“o contrato psicológico nem sempre é realizado formalmente ou claramente dito e acordado, o contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduos e organização, no sentido de que uma vasta gama de direitos, privilégios e obrigações consagradas pelo uso serão respeitadas e observadas pelas partes envolvidas”. (CHIAVENATO, 2005, p.33)

O conflito se estabelece quando este contrato é quebrado. Muchinsky (2004, p.318) entende que o contrato psicológico é violado quando “uma das partes na relação percebe que a outra está deixando de cumprir com as obrigações prometidas desgastando tanto a relação quanto a crença da parte afetada nas obrigações recíprocas”. Talvez o dinheiro seja um dos fatores de menor valor, pois o real valor está naquilo que mexeu com a vaidade das pessoas, fazendo com que elas descumprissem com certos combinados burlando os aspectos éticos do negócio. Segundo Chiavenato (2005):

“Ética é o conjunto de princípios morais ou valores que definem o que é certo ou errado para uma pessoa ou grupo ou organização. O comportamento ético acontece quando os membros aceitam e seguem tais princípios e valores. O comportamento antiético ocorre quando as pessoas violam tais princípios aceitos como corretos e adequados à atividade organizacional. A ética influencia todas as decisões dentro da organização. Todavia, nem todos os parceiros tratam as decisões da mesma forma ética”.

Desta forma podemos considerar como fator determinante para o insucesso de ambas as sociedades, a falta de inteligência emocional dos sócios na gestão dos conflitos em virtude do despreparo gerencial. Segundo Franco Júnior (2005, p.165) “a inteligência emocional baseia-se exclusivamente na racionalidade linear humana, no processo de pensar relacionando o comportamento e as reações do corpo com o emocional tais como: a ira, o medo, a surpresa, a tristeza, a felicidade e o amor”. Goleman (1955) acredita que:

“a inteligência emocional permite, por exemplo, a capacidade de criar motivações para si próprias e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardarem pela satisfação de seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante”. (GOLEMAN, 1955, p.46)

Outros cientistas entendem inteligência emocional também como inteligência interpessoal, que Goleman (1955) definiu como sendo:

“a capacidade de compreender outras pessoas, o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. É uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida”. (GOLEMAN, 1955, P.52)

Franco Júnior (2005p.163) define inteligência interpessoal como, “a capacidade de uma pessoa dar-se bem com as demais, compreendendo-as, percebendo suas motivações e sabendo como satisfazer suas expectativas emocionais”.

Para Chiavenato (2005),

“conflito interpessoal é o que ocorre entre uma pessoa e outra devido a interesses ou objetivos antagônicos. Trata-se de um conflito interativo que envolve duas ou mais pessoas com diferentes objetivos e interesses em jogo afetando as emoções das pessoas envolvidas. Quando seus autoconceitos são ameaçados, as pessoas reagem, aumentando gradativamente o nível de conflito”. (CHIAVENATO, 2005, p. 407)

A grande maioria das pessoas quando pensam em empresas e em negócio se lembram apenas do controle de processos, custos, investimentos, lucro, depreciação e tantas outras questões ligadas à área financeira e administrativa da empresa, mas se esquecem do elemento mais singular desta equação: o ser humano. Para Kanaane (1999, p.77), “a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação”.

Conflito nas organizações não é um fenômeno recente e segundo Nascimento e El Sayed (2002, p.47) “os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional”. Para Chiavenato (2005, p.403), o conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade:

- a) Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos da outra parte e que existe oportunidade para interferência;
- b) Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza;
- c) Conflito manifestado: quando o conflito é expresso e manifestado pelo comportamento, que é a interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação entre as partes envolvidas.

Desde a escola clássica com Taylor e Fayol o conflito já era alvo de preocupações, porém, não como objeto de estudo e sim como algo que deveria ser prevenido, já que poderia sinalizar uma desordem dentro do grupo. Os cientistas buscaram através da observação do comportamento das pessoas nas organizações, entender como estas relações eram estabelecidas e assim como suas regras. A ciência definiu estas observações como comportamento organizacional. Robbins (2004, p.6) entende que comportamento organizacional é “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”. Apesar de sua versatilidade e capacidade de adaptação o ser humano por vezes se deparar com problemas quase intransponíveis. A dificuldade em lidar com o sucesso repentino pode levar alguns do ápice ao fundo do poço.

O FIM DO PESADELO

Estes constantes desentendimentos tornaram as sociedades insustentáveis devido ao grande desgaste o que o levou a tomada de decisões drásticas. Com a Twister Lan House a decisão foi pelo rompimento da sociedade e pouco tempo depois pelo encerramento das atividades. Já com a Infoclean Shop, a opção foi vender a sua parte para os outros dois sócios, o que levou posteriormente a sua falência devido à falta de controle. O volume de negócios e o montante de dinheiro que entrava mascaravam as retiradas em excesso que os sócios realizavam. Mesmo assim a empresa ainda conseguiu sobreviver quatro anos sem controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As emoções são importantes para a racionalidade. A incapacidade de tomar decisões está relacionada diretamente ao papel que o sentimento desempenha e na nossa inabilidade em lidar com ele. Decisões não podem ser tomadas apenas pela razão e devemos considerar outros valores fundamentais à vida humana, tais como intuição, fé, esperança, devoção, paixão, desejos e os sonhos. Aplicar nossas aptidões emocionais requer o desenvolvimento e amadurecimento de nossa inteligência emocional, e isto só pode ser alcançado através do processo de aprendizado proporcionado pelas experiências vividas em nosso dia-a-dia, do autoconhecimento e da formação continuada.

Na verdade temos duas mentes a que raciocina e a que sente. Para tanto, devemos estar atentos à recomendação de Sócrates: “Conhece-te a ti mesmo”, refletindo a teoria da inteligência emocional, onde o segredo está no controle e na consciência de nossos sentimentos no momento exato em que eles ocorrem. Desta forma torna-se fundamental em qualquer empreendimento, conhecer as pessoas que formarão o seu ambiente organizacional. Principalmente quando se tratar de uma sociedade. A busca de um sócio tem como principal objetivo reunir forças em prol de uma meta comum: a empresa. Conhecer o perfil psicológico, os valores pessoais e a trajetória de vida de uma pessoa, é condição *sine qua non* para uma parceria de sucesso, já que a empresa é uma organização baseada em normas e códigos informais onde a possibilidade de ratificar ou anular regras são experienciadas a todo o momento.

A literatura demonstra a evolução deste problema principalmente nos dias atuais onde os ambientes globalizados encontram-se constantemente envoltos em turbulências e conflitos. A negociação é uma das alternativas possíveis para a solução de conflitos, buscando alcançar um acordo satisfatório para os envolvidos, tentando manter princípios fundamentais como o bom relacionamento e satisfação. O stress e a globalização não só econômica mas de valores, tem afetado negativamente as organizações, o que é um paradoxo, tendo em vista que com a globalização, a tendência da maioria dos segmentos é buscarem trabalhar de forma cooperativa a fim de se fortalecerem perante o mercado. Mesmo as empresas concorrentes aliam suas forças em prol de objetivos comuns. Neste contexto, torna-se cada dia mais necessário desenvolver habilidades para trabalhar em grupo e buscar a inserção nas redes de relacionamentos interpessoais ou networks.

A verdade é que as possibilidades de sucesso são reais, porém, a grande maioria das pessoas não está preparada para ele, e essa mudança radical transforma sua visão de mundo e de poder. Dentro de um ambiente globalizado, envolto em constantes conflitos, o entendimento destas oportunidades deve ser encarado como uma forma de buscar o equilíbrio e a melhor alternativa é estar aberto a opiniões diferentes ou até mesmo contrárias, acompanhando as tendências empresariais e o dinamismo atual das relações humanas. Estas concepções fundamentam o código de ética profissional que orientam e disciplinam a atuação constituindo o sistema de valores que orientam a conduta dos profissionais.

Desta forma podemos concluir que o desenvolvimento de nossas habilidades emocionais será um fator determinante para o nosso crescimento pessoal e profissional. A postura ética aliada à inteligência emocional será cada vez mais um diferencial nas organizações, não na busca da harmonização, mas na capacidade de compreender e administrar conflitos transformando-os em fator motivacional e de geração de novas idéias em prol do empreendimento.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005. p.539p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, RODRIGUES, Avelino Luiz Rodrigues. *Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática*. São Paulo : Atlas, 1997. 133p.

FRANCO JÚNIOR, Carlos F. *E-Business*. Internet, tecnologia e sistema de informação na administração de empresas. 3.ed. São Paulo : Atlas, 2005. 359p.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro : Objetiva, 1995. 370p.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1999. 131p.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia organizacional*. 7.ed. São Paulo : Thomson, 2004. 508p.

NASCIMENTO, E. M., EL SAYED, K. M. *Administração de conflitos*. Capital Humano. Curitiba : Bom Jesus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo : Pearson, 2004. 637p.