

# Emotional Process Management

Por Ricardo Vargas\*

Artigo publicado na revista Executive Digest n.º 30, Outubro de 2008

As decisões mais importantes das nossas vidas são tomadas por motivos emocionais. Embora sejamos capazes de as racionalizar *a posteriori*, enumerando listas de vantagens objectivas, a verdade é que na maioria dos casos a decisão já estava tomada antes de ser justificada.

Se ouvíssemos alguém dizer: “Não gosto mesmo nada da minha mulher, mas racionalmente ela é a pessoa certa para mim”, ou: “Sou humilhado pelo meu chefe todos os dias, mas ele é uma pessoa objectivamente competente”, quem seria capaz de elogiar a racionalidade da pessoa que o afirma? Quem não pensaria imediatamente que algo não bate certo? Escolhas baseadas em premissas emocionais erradas estão condenadas à partida.

O mito do decisor racional frio na tomada de decisão tem vindo a ceder lugar a uma compreensão dos processos pelos quais as emoções influenciam invisivelmente o pensamento. Começamos a aceitar que os motivos emocionais têm um forte impacto no sucesso individual e colectivo.

Para ter sucesso numa actividade é preciso ser capaz de gerar emoções positivas em relação a ela. Prazer, orgulho, confiança, desafio, paixão, determinação, comprometimento, desejo, energia, são emoções que geram comportamentos de sucesso. Para qualquer actividade há empresas e pessoas capazes de gerar estas emoções na sua concretização.

Mas também há empresas e pessoas capazes de gerar emoções negativas em qualquer actividade, por mais interessante que seja.

Medo, cólera, apatia, ansiedade, hostilidade, inveja, ciúme, ganância, egoísmo, ódio, são emoções destrutivas em qualquer empresa. E no entanto ainda há gestores que procuram tirar dividendos delas, promovendo-as deliberadamente.

As principais razões para que isso aconteça são três. Em primeiro lugar, a sua forma de gestão é centrada na obediência cega. Como têm dificuldade em integrar ideias diferentes num projecto coerente, sentem a sua autoridade ameaçada pela inteligência alheia. Nada como um clima de medo de acções arbitrárias, cólera dirigida, stresse e ansiedade generalizados para garantir que as pessoas cumprem duas vezes antes de pensar.

Segundo: não identificam os custos desta forma de trabalhar. Enquanto os colaboradores gastam energia a competir hostilmente entre si, tendo inveja do que os colegas conseguem e eles não, ciúme da atenção que o chefe dá aos outros, ganância irracional que os leva a prejudicar clientes e empresa para atingir os seus objectivos, egoísmo da competência que possuem e ódio de estimação a colegas escolhidos, não estão a gerar valor sustentado. Pior, também não deixam os colegas fazê-lo. Mas como nada disto é contabilizado, não faz mal.

Terceiro: não sabem fazer diferente. A aprendizagem pelo exemplo é assim: reproduzimos o que nos fizeram há muito tempo, quando isso ainda era aceitável. O mercado muda, mas nem todos se apercebem.

Para saber se a sua empresa perde produtividade em processos emocionais, basta responder a perguntas simples.

Quanto tempo e energia desperdiça: a proteger-se de pessoas em quem não confia; a evitar problemas de que não pode falar; a

fingir aceitar decisões com que não concorda; a fazer tarefas que não são adequadas para si; a calar as suas ideias sobre problemas e desafios; a irritar-se com falsos problemas ou com problemas menores?

Respostas honestas a estas perguntas permitir-lhe-ão diagnosticar se a sua empresa precisa de uma gestão de processos emocionais que ajude os líderes a gerar emoções dinâmicas nas equipas em vez de as paralisar.

---

\* Ricardo Vargas é consultor e conferencista internacional; especialista em desenvolvimento de líderes. Partner da TMI Portugal é também fundador da empresa de consultoria PlanB Consulting. Divide a actividade de consultoria com a escrita de livros de gestão, publicados em Portugal, Espanha e Brasil.  
E-mail: [ricardo.vargas@planb-consulting.eu](mailto:ricardo.vargas@planb-consulting.eu) \* [www.ricardovargas.eu](http://www.ricardovargas.eu)

©2008 Ricardo Vargas