

Ano IV
1997
Nº 40

EMPRESAS & TENDÊNCIAS

Aprenda com os melhores

Quatro casos premiados pela ASTD

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL IMPULSIONA
EMPRESAS E TIMES DE FUTEBOL



A psicóloga Suzy Fleury leva os conceitos da inteligência emocional a times de futebol e a empresas. O objetivo, em ambos os casos, é formar times de campeões

Adizes desfaz mitos que cercam o gerenciamento das empresas

Os espaços vagos na agenda de Suzy Fleury estão ficando cada vez mais escassos. Psicóloga, 38 anos, recebe chamados de empresas e entidades interessadas em suas palestras e cursos sobre um tema que definitivamente se transformou em sua grande paixão: a inteligência emocional.

O PODER DA EMOÇÃO

Amparada na “revolucionária teoria que redefine o que é ser inteligente”, apresentada no livro *Inteligência Emocional*, do norte-americano Daniel Goleman, um sucesso de vendas não só no Brasil, mas em 24 países onde já foi traduzido, Suzy vem arrebatando platéias com seu jeito simples, direto e - naturalmente - pleno de emoção. Para o próprio Daniel Goleman, a quem fez uma visita nos Estados Unidos, realizou um estudo sobre o perfil emocional do profissional brasileiro. Tendo como alvo do seu trabalho as empresas e equipes de futebol, depois do Corinthians e Palmeiras, atua no momento no Santos Futebol Clube. Seu objetivo principal: tornar a preparação emocional reconhecida e respeitada cientificamente tanto nas empresas como nos campos de futebol. Suzy Fleury fala com exclusividade a *Empresas & Tendências*.

Entrevista a **CARLOS ROSSINI**,
de São Paulo

Fotos de **GLAUCO ROSSINI**

Empresas & Tendências – O que é inteligência emocional?

Suzy Fleury – É uma teoria revolucionária que amplia o conceito do que significa ser inteligente e desempenha um papel muito mais importante no pensamento, na tomada de decisão, no sucesso individual do que se considerava anteriormente. Segundo o Dr. Daniel Goleman, inteligência emocional é uma qualidade não mensurável nos testes de QI (quociente intelectual), um conjunto de habilidades, como autoconsciência, administração das emoções, automotivação, empatia e competência social nas relações interpessoais, que influenciam diretamente os resultados que obtemos na vida, tanto no aspecto profissional como no pessoal, familiar e social. Para prever o sucesso das pessoas, a capacidade do cérebro era medida por testes padronizados de QI. Após anos de pesquisas e estudos, a grande revelação deste trabalho comprovou o grau de importância que a mente emocional exerce sobre nossas vidas.

Empresas & Tendências – Por que os homens não descobriram a inteligência emocional antes?

Suzy Fleury – O conceito de “inteligência emocional” é creditado pelo próprio Dr. Goleman ao Dr. Peter Salovey, da Universidade de Yale (EUA). Portanto, não é um conceito novo. Porém, a repercussão do trabalho do Dr. Goleman, aliada ao movimento de estudos sobre o cérebro humano que caracteriza a década de 90, foi decisiva para marcar o tema e aumentar o interesse sobre o assunto, ganhando impulso a partir de 1995, quando o livro foi publicado. Além disso, esse trabalho é reconhecido por uma das melhores universidades do mundo – a Harvard.

Empresas & Tendências – Qual a principal proposta de Goleman?

Suzy Fleury – O Dr. Goleman refere-se à mente emocional como uma estrutura sede das “habilidades do co-

Nossas emoções são as nossas *baterias*, as nossas energias. **Podemos ter um carro fantástico, mas, se o combustível for de baixa qualidade, o rendimento não será o esperado**

ração”. Sendo assim, o seu sonho é que todas as escolas no planeta, além de estimular o lado intelectual por meio de matérias como matemática, física e línguas, possam também abordar temas como frustração, ansiedade, amor, alegria, relacionamento... e assim desenvolver programadamente essas habilidades desde a infância para que, chegada a fase adulta, nossa performance alcance níveis mais significativos do que os que estamos apresentando atualmente.

Empresas & Tendências – Como a inteligência emocional pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, das famílias, das empresas?

Suzy Fleury – Nossas emoções são nossas *baterias*, nossas energias. Podemos ter um carro fantástico, zero quilômetro, algo como uma Mercedes ou um BMW, mas, se o combustível for de baixa qualidade, o rendimento não será o esperado, não importa se decidirmos utilizá-lo no passeio ou no trabalho. E o mais importante é que podemos ter influência na qualidade do nosso combustível. Para isso é importante conhecer o processo de purificação e qualificação da energia e assumir esse sistema maravilhoso. Os ganhos são surpreendentes e o rendimento passa a ser, em si, uma fonte inesgotável. Por exemplo, se ficamos irados várias vezes por dia, sete vezes por semana, 365 dias no ano, durante cinco anos, é bem provável que

problemas cardíacos, úlceras gástricas e enxaquecas façam parte do nosso dia-a-dia. Conhecer o que cada emoção pode fazer com nosso corpo e nossas vidas pode dar-nos o poder de decidir gerenciar essa, literalmente, única propriedade que conquistamos um dia, que deve ser cuidada como nossa jóia mais preciosa.

Empresas & Tendências – Quais são as competências da inteligência emocional?

Suzy Fleury – Segundo o Dr. Howard Gardner, usamos para sobreviver e solucionar problemas que se nos apresentam oito centros de inteligência: Verbal (habilidades de comunicação), Lógico (habilidades racionais), Espacial (habilidades para nos situarmos no tempo e espaço), Musical (habilidades de ritmo), Cinestésico (habilidades motoras), Natureza (consciência ecológica), Intrapessoal (consciência das emoções, limites e potencialidades) e Interpessoal (qualidade dos relacionamentos). Portanto, os centros de inteligência que correspondem à mente emocional são o intra e o interpessoal. O intrapessoal caracteriza-se por três dimensões, conhecidas como autoconsciência, administração das emoções e automotivação. O interpessoal, por empatia e a arte de se relacionar.

Empresas & Tendências – O que sua cruzada em favor da inteligência emocional pode provocar na vida das empresas, das escolas e da sociedade em geral?

Suzy Fleury – Um mundo mais humano, mais produtivo, mais cooperativo, com pessoas mais felizes e realizadas. Não é preciso morar na Lua ou viajar para outro planeta para conseguirmos alcançar esse sonho. A grande viagem começa em nós mesmos, para que possamos explorar mais profundamente o que sentimos e acreditamos e aí, sim, aquilo que nos propomos fazer. Minha experiência pessoal me faz engajada nessa proposta e me

contagia a cada conquista, cada novo percurso. Sou suspetíssima para falar, mas é a melhor viagem que decidi fazer e que assumi viver. Dessa forma, fica o convite: "Vem comigo!".

Empresas & Tendências – Existe ainda muita incompatibilidade entre os interesses de uma empresa e dos indivíduos?

Suzy Fleury – Nós temos que encontrar quais são os pontos de intercessão – esse é um grande desafio. Acredito que estamos rumando nessa direção. Atuando em empresas dos mais diferentes segmentos do mercado, posso observar uma preocupação com o diferencial competitivo, o algo mais que poderá fazer a grande diferença. Onde está a oportunidade? Nas pessoas comprometidas, envolvidas e motivadas. Nos ambientes empresariais saudáveis, não apenas para que se viva em harmonia, mas porque pessoas felizes são as que produzem com maior qualidade e quantidade. Ou existe algum profissional de sucesso que não gosta do que faz?

O objetivo de uma empresa atualmente é mais do que conseguir a satisfação de seus consumidores. O desafio é conquistar a fidelidade, perpetuando assim o negócio. Dessa forma, coisas como credibilidade, confiança e respeito (emocionais) são elementos que definitivamente influenciarão os resultados empresariais. [Suzy cita aqui o caso da TAM, cuja imagem positiva, resultante do trabalho junto aos seus clientes, resistiu às dificuldades enfrentadas pela empresa com acidentes envolvendo seus aviões.]

Empresas & Tendências – Uma empresa que manipule emocionalmente seus funcionários pode ser bem-sucedida?

Suzy Fleury – A manipulação pode acontecer, sim, a curto prazo. A médio e longo prazos, o negócio não se sustentará. A base de fundamentação da inteligência emocional está na ética

Onde está a oportunidade? Nas pessoas comprometidas, envolvidas e motivadas. Nos ambientes saudáveis, porque pessoas felizes produzem com maior qualidade e quantidade

ca e nos valores morais. Uma pessoa ou empresa que violar isso estará arriscando sua permanência no negócio. Isso irá intensificar-se cada vez mais. Podemos perceber um movimento aqui no Brasil, de revisão dos nossos valores, da ética e da moral. É preciso melhorar para continuar construindo a história deste país.

Empresas & Tendências – Como têm sido os resultados do seu trabalho nas empresas em que você vem atuando?

Suzy Fleury – Inicialmente, as emoções estão associadas a aspectos mais subjetivos, românticos, e isso pode causar certa resistência inicial. Mas quando os executivos, empresários e técnicos de futebol conseguem perceber o quanto as emoções influenciam nos resultados empresariais, fica tudo muito mais fácil, a preocupação de dar continuidade ao trabalho passa a ser uma meta e envolve a todos. É impressionante! É geral!

Empresas & Tendências – De sua experiência brasileira, qual o aspecto mais marcante no processo de inserção da inteligência emocional?

Suzy Fleury – O empresário busca um diferencial competitivo como uma fonte de sobrevivência. Ele investiu em tecnologia, equipamentos, *know-how*, e encontrou o seu ativo mais importante: os talentos humanos, o seu maior e melhor aliado. Não se contratam pessoas

apenas por terem um par de mãos. O que as pessoas podem oferecer de mais sofisticado são as soluções. E soluções vêm de cabeças criativas.

Empresas & Tendências – Como será o novo cenário, com a cultura da inteligência emocional, para a sociedade brasileira?

Suzy Fleury – Precisamos criar o futuro. Para isso é necessário uma visão mais positiva de mundo como um ponto de partida. Aproveitamos o novo milênio para sonhar com justiça, cooperação, consciência, qualidade do ar, distribuição mais equilibrada de alimentos, novas conquistas no futebol, mas é preciso transformar esse sonho em realidade. Para que isso se transforme em realidade, cada um tem de fazer a sua parte. Podemos continuar aprendendo com o Senna a maior de todas as conquistas que ele nos deixou: o amor pelo Brasil. Acredito de todo coração que nós, seres humanos, fomos feitos para dar certo, para vencer. E costumo dizer em meus seminários que ser um vencedor é descobrir a força interna capaz de gerar hormônios de alta performance e, conseqüentemente, alcançar os mais incríveis resultados. É acreditar quando a maioria ri, desconfiada. É trabalhar duro na realização desses sonhos. É persistir, persistir e persistir, mesmo quando as chances parecerem impossíveis. É encontrar-se com as dificuldades transformando-as em desafios. É preparar-se para o caminho a ser percorrido. E é também sentir, intensamente, o prazer da vitória.

Empresas & Tendências – Por que demonstrar emoções é até certo modo 'reprovado' pela sociedade?

Suzy Fleury – A mente intelectual ocupa, na evolução dos seres humanos, um estágio mais moderno, mais atual. Acredito que dessa maneira tenhamos creditado às emoções uma condição mais primitiva, mais animal: "Seres humanos são racionais". Esse foi um grande equívoco. Seres huma-

nos são racionais e emocionais, aceitamos isso ou não. Quando aceitamos esse ser mais global, mais total, temos melhores condições de gerenciar as nossas vidas com maior competência.

Empresas & Tendências – Por quê?

Suzy Fleury – Porque não ignoramos uma fonte infinitamente poderosa de energia que pode ser melhor compreendida e explorada, para que possamos alcançar os nossos objetivos pessoal, familiar, social e profissional. Só para que se tenha uma idéia, o aprendizado e a memória ocorrem no sistema límbico, mente emocional. As emoções passam a ser consideradas como uma estrutura a ser desenvolvida, e não apenas um traço de personalidade. Podemos desenvolver uma educação emocional e, assim, gerenciar melhor as energias e usar a raiva, por exemplo, de forma mais inteligente. Isso aconteceu com o jogador Carlão, da Seleção Masculina de Vôlei, campeã olímpica de 92. Ele ia ficando com raiva, com muita raiva durante a partida. Porém, em vez de pegar toda essa energia para bater no adversário ou chutar o juiz, o atleta colocava essa força na bola no momento do saque e aí... é só imaginar o que sobrava para o adversário. A grande lição da inteligência emocional é que podemos dar inteligência às nossas emoções, se formos alfabetizados nessa competência.

Há um nível de analfabetismo emocional profundo. A empatia, capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, evitaria tragédias que causam indignação e medo

Empresas & Tendências – Essa perspectiva pode mudar o panorama de toda a sociedade?

Suzy Fleury – É uma boa direção. Mas o caminho para se mudar alguma coisa é trabalhar, fazer acontecer com ética, valores bem definidos, dedicação, amor, entusiasmo, disciplina, criatividade e outros elementos que são “produzidos” na mente emocional.

Empresas & Tendências – Vamos ser mais responsáveis com o próximo, conosco?

Suzy Fleury – Precisamos. Até mesmo para podermos dividir os espaços que ocupamos, o ar que respiramos, a água que bebemos e – por que não dizer? – o prazer de viver. No mínimo, é uma questão de sobrevivência.

Empresas & Tendências – O ho-

mem deverá ter mais consciência de si?

Suzy Fleury – Costumo dizer que o maior poder que o ser humano pode ter é o poder de *optar*. Com as descobertas sobre o cérebro humano, temos melhores condições de assumir a vida, que é a nossa única propriedade. Mas isso é uma opção que se faz, e é particular, individual.

Empresas & Tendências – Desde quando se desenvolve a inteligência emocional?

Suzy Fleury – Desenvolvemos nossa inteligência emocional desde que nascemos. Isso não significa dizer que somos competentes nessa área. Conforme somos estimulados em nosso ambiente familiar (que é a base), na escola, sociedade, empresa, podemos alcançar níveis de desempenho ótimo. Mas isso não é o comum. Não é o que se apresenta no momento mundial atual. O perfil geral aponta para níveis de analfabetismo emocional profundo em alguns casos. Posso citar, em nosso país, o caso do índio Pataxó, queimado por um grupo de adolescentes de Brasília cujo QI (quociente intelectual) provavelmente correspondesse a níveis medianos ou até superiores. Basicamente, a habilidade da empatia não foi praticada. A capacidade maravilhosa, de que dispomos, de nos colocarmos no lugar do outro, muito provavelmente evitaria uma tragédia como essa, fonte de indignação, revolta e medo.

Uma pesquisadora da emoção do profissional e das equipes

Susy Fleury, psicóloga, pós-graduada em propaganda e *marketing* e pesquisadora da inteligência emocional, já trabalhou em várias empresas antes de fundar, em 1990, a PH&T – Performance Humana e Tecnologia. Neste novo de-

safio, ela se propõe a pesquisar o que há de mais moderno em relação à preparação mental e emocional de profissionais e equipes nas áreas empresarial e esportiva, bem como estudar métodos e técnicas voltadas ao treinamento e ao aperfeiçoamento

das pessoas. Junto a grandes empresas, ela desenvolve trabalhos relacionados a inteligência emocional, trabalho em equipe, alta performance e sucesso. No futebol, prestou serviços ao Palmeiras e ao Corinthians. Atualmente, assessoria o Santos. Na vida acadêmica, é professora de cursos de pós-graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing em São Paulo e Porto Alegre.