

COMPOR

DOMINGO
13 de julho de 1997

Inteligência emocional motiva para o sucesso

CARLOS LEITE

A inteligência do gênio Charles Chaplin sempre foi reconhecida no cinema. — O QI dele é fantástico. Ele é maravilhoso! Exclamações do gênero retumbaram em todo mundo e povoaram o imaginário de milhões de cinéfilos que se apaixonaram pelo mito do cinema mudo. Na vida real, de taciturno Carlitos não tinha nada. “Que os nossos esforços desafiem as impossibilidades. Lembrem-se que as grandes proezas da história foram conquistas daquilo que parecia impossível.” A afirmação de Chaplin passa a figurar atualmente nas conferências que debatem o sucesso dos indivíduos, o desempenho do líder e a relevância do trabalho em equipe. O best-seller *Inteligência Emocional*, do psicólogo Daniel Goleman, é a bíblia de algumas empresas que começam a executar programas de desenvolvimento do quociente emocional (QE).

Goleman é incisivo: “Na melhor das hipóteses, o quociente de inteligência (QI) contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa 80% a outras forças, conhecidas como inteligência emocional”. A constatação do psicólogo norte-americano é uma teoria revolucionária e redefinidora do que é ser inteligente. Seu trabalho foi endossado pela Universidade de Harvard. O princípio é de que o ser humano tem duas mentes: a que pensa (quociente intelectual) e a mente que sente (quociente emocional).

O sonho de Goleman é que desde a infância as pessoas comecem a desenvolver as suas emoções. Ele propõe

A mente

Q.I.

Quociente Intelectual - O lado que pensa, racional

Centros de Inteligência do QI

Linguística verbal: Capacidade de comunicar através da linguagem escrita e falada.

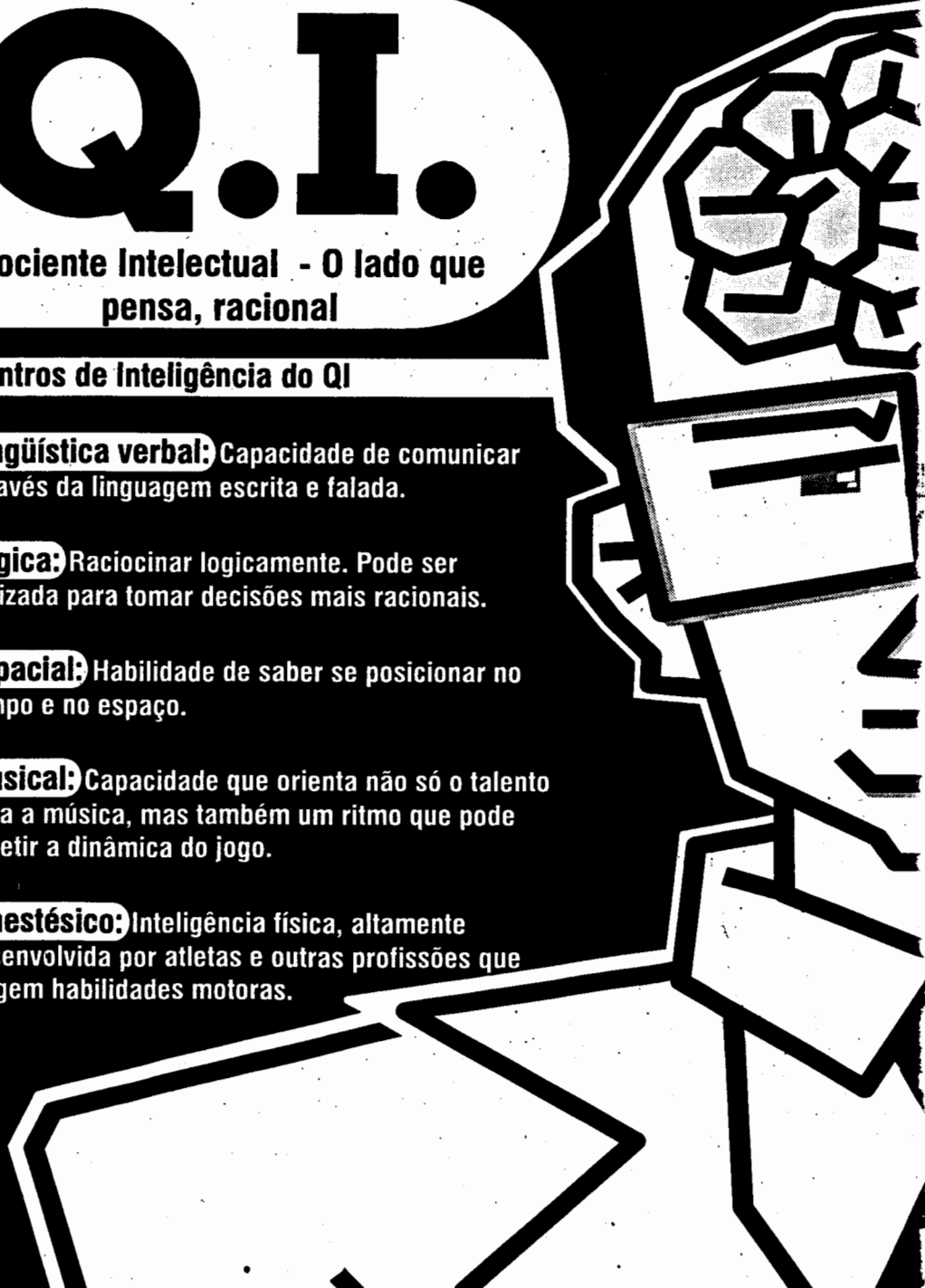
Lógica: Raciocinar logicamente. Pode ser utilizada para tomar decisões mais racionais.

Espacial: Habilidade de saber se posicionar no tempo e no espaço.

Musical: Capacidade que orienta não só o talento para a música, mas também um ritmo que pode refletir a dinâmica do jogo.

Cinestésico: Inteligência física, altamente desenvolvida por atletas e outras profissões que exigem habilidades motoras.

ingger Gasparotto/GES



que sente

Q.E.

Quociente Emocional - O lado sensível

Intrapessoal

É o gerenciamento das emoções para conseguir resultados de qualidade na vida. É dar o melhor de si.

Autoconsciência: Entender que as emoções influenciam diretamente na performance e nos resultados obtidos.

Administração das emoções: Conhecer mais o que é emoção, sentimento e comportamento e saber separá-los.

Automotivação: Pessoas que buscam motivos para se motivarem.

Interpessoal

Saber relacionar-se com outras pessoas e principalmente trabalhar em equipe.

Empatia: Capacidade de se colocar no lugar do outro. Ter habilidade para o trabalho em equipe.

A arte do relacionamento: Refere-se à unidade e produtividade que as equipes de trabalho conseguem alcançar.

Os brasileiros ainda estão se alfabetizando

A psicóloga e pós-graduada em Propaganda e Marketing Suzy Fleury surpreendeu o mestre Daniel Goleman ao revelar que ela aplica os fundamentos de sua teoria no Brasil há sete anos. O norte-americano também recebeu da professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) de São Paulo e Porto Alegre, um trabalho sobre a inteligência emocional do profissional brasileiro.

A pesquisa dividiu em três níveis o perfil do trabalhador do país: inteligência emocional superior, mediana e baixa. A constatação é de que o brasileiro ainda não atingiu um alto grau de alfabetização emocional, apesar de ter apresentado bons níveis em algumas aptidões básicas de inteligência emocional. Suzy apurou que está havendo uma mudança radical no ambiente empresarial, em função dos diferentes planos econômicos e a abertura da economia. As mudanças deixaram a todos numa condição de incerteza e insegurança, refletindo o alto nível de instabilidade emocional no ambiente de trabalho. "Nos últimos cinco anos, as empresas brasileiras têm procurado alcançar melhores índices de qualidade e produtividade através de Programas de Qualidade Total, buscando uma participação mais efetiva dos funcionários", diagnosticou a pesquisadora.

Empresa aprova os resultados da nova teoria

Os funcionários da Petroquímica Ipiranga,

curriculos maternas voltadas à alfabetização emocional, em que o amor, a frustração, a felicidade, a raiva, a ansiedade e a angústia passem a ser estudadas como matemática ou química, por exemplo. A primeira brasileira a visitar Goleman nos Estados Unidos, a psicóloga paulista Suzy Fleury, 38 anos, destaca que a preocupação de seu mestre é a de orientar desde cedo as crianças para evitar que no futuro a crueldade e a barbárie continuem sendo cenas comuns no cotidiano. "Quem sabe assim evitaríamos que adolescentes com QI razoavelmente alto, mas com profundo analfabetismo emocional, tivessem ateado fogo num índio em Brasília", exemplifica Suzy.

Recentes estudos também demonstram que a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou não de profissionais, chefes, líderes ou pais. Goleman, com sua reflexão, não descarta o quociente intelectual. Ele adianta que o termo inteligência emocional está unido à emoção. E as duas inteligências precisam interagir. Pesquisas indicam que 90% do tempo de qualquer executivo é tomado por trabalhos que envolvem relacionamentos com pessoas, as quais precisam ser motivadas. O perfil dos novos profissionais tem no controle emocional, na automotivação, na empatia e nos relacionamentos interpessoais a chave do sucesso. As chamadas "estrelas sociais" fundem essas habilidades.

Para aplicar a inteligência emocional em diferentes setores de uma empresa é necessário que exista entre as pessoas atuações de forma produtiva, equilibrada, criativa e inovadora. Segundo Suzy, esses elementos propiciarão maior segurança em si próprio, autocontrole que liberará a capacidade de alguém ter sentimentos sobre os próprios sentimentos, como também a condição de perceber, sentir, analisar e discernir para tomar a decisão mais acertada. "A forma adequada de aumentar a produtividade entre os setores de uma empresa, decidir acertadamente e potencializar o raciocínio é encontrar a proporção exata entre a razão e a emoção", ensina a psicóloga.



SUZY: "Funcionários felizes apresentam melhor desempenho"

Suzy: "Você poderá brilhar e sentir a emoção da vitória"

A pernambucana Suzy Fleury, dona de um sotaque que mescla sons do Nordeste com o de São Paulo, aos 38 anos, é uma disseminadora da teoria da inteligência emocional no país. Além de fazer consultorias a empresas, a pesquisadora resolveu entrar em campo para ajudar a melhorar o desempenho do Santos Futebol Clube. O baixo índice de cartões vermelhos do clube, por exemplo, é fruto do trabalho da psicóloga que ajuda os jogadores a exibirem um comportamento mais disciplinado em campo. Suzy profetiza: "Procure aprender com seu time e faça da melhor maneira que puder, a sua parte. Eles podem ajudar, mas só você poderá brilhar e sentir a emoção da vitória."

ABC - Como é possível aplicar técnicas de quociente emocional em clubes de futebol?

Suzy Fleury - A minha visão é tornar a preparação emocional tão importante como a preparação física no futebol. Nas organizações há também um preparo técnico com cursos, dentro de uma visão intelectualizada. Quero que os empresários percebam que se houver investimento na estrutura emocional do empregado, ele terá o retorno

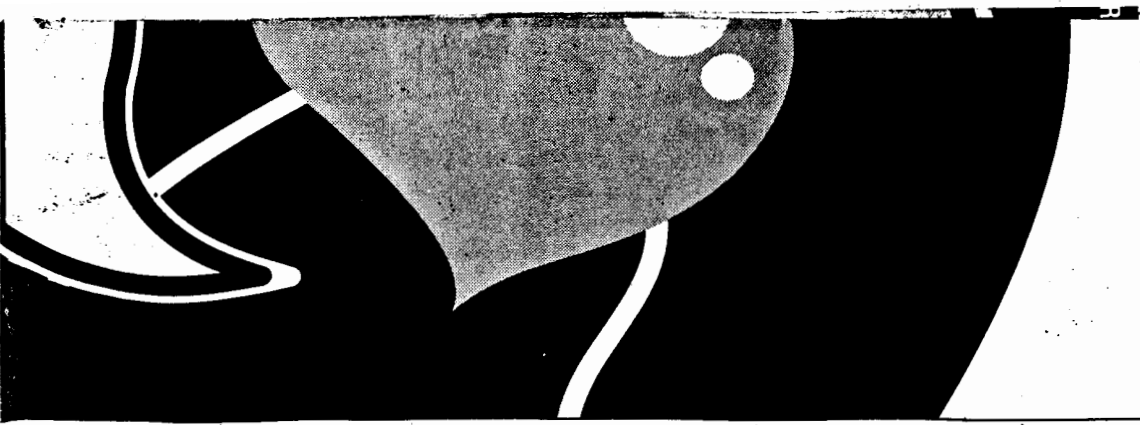
de um profissional com melhor desempenho, que marcará mais gols para a empresa e dará mais lucro à organização. Na área esportiva, é fazer com que o atleta consiga entrar em campo e mostrar o seu melhor futebol. A equipe deve estar técnica, tática e fisicamente bem orientada. Caso contrário o atleta não consegue acompanhar a estratégia que foi estudada, não correspondendo à sua melhor performance técnica. Atualmente existem atletas com alta performance tática, técnica e física. Mas quando entram em campo chutam a canela do adversário e são expulsos, interferindo no relacionamento do grupo. No campeonato brasileiro, em 1996, por exemplo, das equipes que tiveram cartão vermelho, 61% perderam o jogo e apenas 21% venceram. É um indicador que esse comportamento interfere negativamente.

ABC - Como são preparados emocionalmente os jogadores?

SF - Primeiro tem que despertar a autoconfiança. Fazer com que o atleta tenha consciência de que se ele tiver com garra, dedicação e motivação, acreditando que pode chegar lá, entrará em campo com responsabilidade e terá um bom rendimento. Mas se ele estiver ansioso, com medo, com raiva, se levar para campo, na cabeça, um jogo que ele perdeu anteriormente, vai se prejudicar. Ele precisa ter consciência e renunciar a isso. Aí entra a inteligência emocional. Que é a idéia de que você é capaz de usar as emoções de um forma inteligente. Usá-la a seu favor para alcançar os seus objetivos, seja no jogo ou numa venda.

ABC - E as técnicas, aplicá-las de que forma?

SF - São ações que englobam palestras e trabalhos para desenvolver a mente emocional, que não é uma base analítica, uma coisa associativa e lógica. É uma linguagem simbólica e metafórica. A mente emocional é mais metafórica. A gente faz exercícios com bola e utiliza jornais. Começa-se trabalhando primeiro o aspecto que o futebol é um jogo coletivo. Partindo de um centro de inteligência emocional, que é o interpessoal, fazemos exercícios, palestras e passamos filmes sobre trabalho em equipe. Com o jogador Caico do Santos, por exemplo, trabalhamos a auto-estima e a autoconfiança. O acompanhamento individualizado fez com que ele fizesse mais gols. O Santos também foi a equipe que menos cartão vermelho recebeu no campe-



...adotou seus em Porto Alegre, estão conhecendo e experimentando na prática o conceito de inteligência emocional. O departamento de Recursos Humanos da empresa adota desde a seleção de pessoal os preceitos de quociente emocional (QE). O candidato a uma vaga que tiver um bom conhecimento técnico e um alto quociente intelectual (QI) não estará automaticamente contratado. Ao contrário, ele precisará demonstrar que é uma pessoa equilibrada emocionalmente. E o mais importante: deve ser um profissional com posicionamentos flexíveis. O tipo dono da verdade é considerado cafta fora do baralho.

onato paulista, o time de melhor desempenho disciplinar.

ABC - Como as empresas têm adotado o conceito de inteligência emocional?

SF - Falar de empresas é falar em resultados. Quando se busca alternativas para obter resultados, uma das áreas são as pessoas. Não dá só para investir em novas tecnologias, em equipamentos e nas instalações. São as pessoas que estarão nas instalações, mexendo com a tecnologia. As empresas começam a buscar sistemas motivacionais, que é um dos elementos emocionais. O resultado é um funcionário motivado, comprometido, responsável pelo que faz e confiando que a empresa tem uma relação de troca muito boa. Esse empregado vai dar mais de si.

ABC - Os baixos salários e a pouca qualificação de grande parte dos trabalhadores brasileiros não seriam desmotivadores naturais no ambiente de trabalho?

SF - O mercado vive um momento de competitividade intensa. As pessoas que estão dentro das organizações vivem num jogo que é o de não apenas conseguir o primeiro, o segundo ou o terceiro lugar. O nível de competitividade chega a tal ponto que a gente vê uma grande corporação como a Panam — considerada a maior companhia aérea do mundo — desaparecer. Hoje se exige uma reestruturação intensa não só para que as empresas continuem buscando seus investimentos, mas principalmente para que elas se perpetuem num mercado muito dinâmico. Com a participação nos lucros, por exemplo, se consegue até reformular o modelo organizacional, em que o piramidal — baseado na estrutura militar — começa a ser refletido em modelo de equipe, baseado na organização esportiva. São com dinâmicas de liderança e trabalho em equipe que se chegará a resultados. Algumas empresas do mundo mais competitivo se preocupam em fazer as pessoas mais felizes porque elas apresentam melhor desempenho.

ABC - Explique melhor.

SF - São pessoas que fazem parte do negócio e não apenas empregados contratados pelo par de mãos, coisa da era industrial. Hoje é muito caro uma empresa contratar um profissional por um par de mãos. Porque não é o mais valioso. Atualmente a relação de troca entre empresas e funcionários são as soluções. Enfim, não só a mente que pensa, mas a mente que sente. Porque

a mente que sente direciona e passa confiança aos seus funcionários.

ABC - O que mudou no ambiente de trabalho das empresas que já adotaram o modelo de inteligência emocional?

SF - É ter a consciência do quanto as emoções estão nas relações. O relacionamento é humano. Se você tirar o aspecto emocional, você tira a própria essência do que é o ser humano. Uma organização vive para que? Qual é a razão de ser da organização? É a satisfação dos consumidores e o encantamento. Os dois aspectos compõem a mente que sente e não a que pensa. É a consciência que da própria missão de organização é de incutir que o cliente fez a melhor escolha no nível de opção disponível. A segunda etapa é começar a administrar isso aí. É ter consciência de como isso está interagindo em nosso ambiente de trabalho, e ir em direção aos objetivos que você quer alcançar.

ABC - Como aceitar emocionalmente a derrota, se todos são motivados a vencer?

SF - O real conceito de vitória é você ganhar não a final, mas vencer cada momento que se está vivendo, e não só a chegada. É o caminho que você percorre. A grande vitória é ter o respeito dos adversários. É conquistar a dignidade, a confiança, a credibilidade. O conceito de vitória está atrelado ao aspecto emocional quando a imagem de uma organização está diretamente relacionada à criatividade que ela passa.

ABC - Existe resistência à aplicação da proposta?

SF - Existe quando as pessoas não fazem a associação de que as emoções influenciam nos resultados. Quando é feita, quando há a consciência de que uma pessoa mais motivada rende mais, a coisa vai bem. Pergunto: Existe algum profissional de sucesso que não gosta do que faz? Geralmente as pessoas gostam do que fazem. O tenista Gustavo Kuerten, que é o nosso grande ídolo agora, diz que se diverte muito dentro da quadra, que gosta do que faz. Se há a consciência de que o aspecto emocional influencia, o empresário começa a investir porque ele quer alavancar a sua empresa em busca de resultados mais significativos. Vamos trabalhar com o aspecto de que a pessoa mais feliz é aquela que trará mais resultados para a organização.

Para ser admitido, além de os testes convencionais de QI, os candidatos passam por entrevistas e dinâmicas de grupo, onde são observados do ponto de vista do comportamento. O aspecto emocional fala mais alto nesses casos. A situação do indivíduo na família, o passado profissional e as relações sociais pesam muito na hora de decidir quem irá ter a carteira assinada na organização. A analista de Recursos Humanos, a psicóloga Cristiane Mendes Steigleder, 24 anos, ressalva, no entanto, que a empresa busca o equilíbrio entre o QI e o QE durante uma contratação.

Atividades de integração, passeios ecológicos e jogos são algumas das atividades praticadas pelos empregados da Ipiranga. Desde o início do ano, 16 encontros e viagens já foram promovidos pela empresa, com o objetivo de melhorar as relações interpessoais, motivar o grupo para mudanças e alavancar o trabalho em equipe. Cristiane atesta que os resultados têm sido satisfatórios.

E outras empresas no Brasil também adotam os ensinamentos de Goleman. Somentente a Performance Humana & Tecnologia, dirigida pela psicóloga Suzy Fleury, em São Paulo, aplicou treinamento e desenvolvimento de pessoal em grupos como a Editora Abril, o Banco América do Sul, a Johnson & Johnson, a Xerox, a Transbrasil e a Rede Globo, para citar algumas. Clubes de futebol, como o Santos, o Palmeiras e o Corinthians também já experimentaram as técnicas.