

A SABEDORIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

RAMALHO, Cristina. A sabedoria da inteligência emocional. RH EM SÍNTESE , v.28, MAI/JUN, 1999

RESUMO: Interesse pela palestra do escritor Daniel Goleman, guru da inteligência emocional, mostra que esse assunto ainda atrai muita gente, especialmente do setor empresarial. Após o sucesso do seu primeiro livro, "Inteligência Emocional - A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente", Daniel Goleman lançou recentemente sua segunda obra, "Trabalhando com a Inteligência Emocional"

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional.

Apesar de já ter atravessado a fase de impacto, ocorrida logo após o lançamento do primeiro livro, em 1995, o conceito de inteligência emocional prova sua atualidade ao reunir 900 pessoas na primeira palestra de Daniel Goleman no país. Goleman, jornalista e Ph.D. em psicologia em Harvard, é autor de "Inteligência Emocional - A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente", livro que só no Brasil vendeu 400 mil exemplares.

A palestra realizada em 28 de abril, no auditório Simon Bolívar do Memorial da América Latina, foi focada no segundo livro de Goleman, "Trabalhando com a Inteligência Emocional", lançado no Brasil em janeiro deste ano pela Editora Objetiva. O autor conta no primeiro capítulo deste livro que ao escrever "Inteligência Emocional", concentrou-se na educação e que foi "surpreendido, agradavelmente, pelo imenso interesse da comunidade envolvida em atividades empresariais".

"Depois de responder a uma infinidade de cartas, faxes, e-mails e telefonemas, aceitando convites para dar palestras e prestar consultoria, me vi no meio de uma odisséia global, falando a milhares de pessoas, de diretores executivos a secretárias, sobre o que significava trazer a inteligência emocional para o trabalho", afirmou Goleman. Todo esse interesse o levou a escrever o segundo livro sobre o assunto.

Se o interesse à palestra no Memorial da América Latina servir de referencial, a procura pelo tema por pessoas ligadas ao setor empresarial também é relevante no país. "Pelo menos 50% dos participantes do evento são do setor empresarial", esclarece Wagner Dutra de Lima, diretor comercial da Talento's Recursos Humanos, empresa responsável pela realização do evento. "Deste percentual, o segmento de serviços foi o que mais trouxe pessoas à palestra", ressalta Lima. E complementa: "Os restantes 50% estão divididos entre pessoas da área de educação (30%) e de psicologia (20%)". Mas, afinal, o que o conhecimento da inteligência emocional pode trazer para a área de negócios? Sintetizando a ideia de Goleman, a inteligência organizacional, que é a inteligência emocional na empresa, poderá trazer tudo que uma organização sempre correu atrás: bons negócios, lucro, economia nos gastos e agilidade. Goleman, no entanto, adverte que o processo não é milagroso e, assim, leva um tempo para ser absorvido na empresa.

"O nosso QI é importante, mas não tanto como fomos levados a crer. Ele não pode ser alterado, enquanto o QE (coeficiente emocional) pode ser aumentado, porque é aprendido", esclarece Goleman. E argumenta: "Os critérios de avaliação hoje nas empresas americanas pouco têm a ver com o que era considerado importante na nossa época de escola. Já não importa apenas o quanto somos inteligentes, nem a nossa formação ou o nosso grau de especialização, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros."

Cases - Entre os inúmeros cases citados por Goleman na palestra, e ainda mais numerosos em seu livro, onde colheu informações junto a 500 organizações, um deles refere-se a uma reunião de ex-alunos de uma grande escola da Califórnia, 15 anos depois de formados. Ao contrário do que se esperava, as pessoas mais bem-sucedidas profissionalmente não eram aqueles que tinham sido os melhores alunos. Um dos alunos medianos daquela escola surpreendeu seus amigos por ocupar o cargo de vice-presidente sênior da maior empresa americana, enquanto que o melhor aluno ocupava um emprego sem grande destaque numa empresa mediana. Segundo Goleman, isto é explicado pelo conceito de inteligência emocional, que atribui a competência dos profissionais de primeira grandeza a quatro principais itens:

Competência pessoal - autopercepção, autocontrole, motivação.

Competência social - determina como nos relacionamos.

Empatia - compreensão dos outros e orientação para o serviço.

Aptidões sociais - comunicação, liderança.

Esses itens explicam por que entre pessoas com praticamente a mesma formação, alguns se destacam muito à frente de outras ao efetuarem o mesmo trabalho, como no caso que aconteceu numa loja de departamento nos EUA, citado por Goleman. Lá, a média de vendas era de US\$ 80 mil por ano e apenas um dos vendedores chegava a vender US\$ 1 milhão ao ano. O escritor também se refere a uma empresa americana que implantou o trabalho com a inteligência organizacional e depois de dois anos observou uma queda grande no coeficiente de evasão, que caiu de 50% para 9%.

Um exemplo muito conhecido sobre como administrar emoções e autocontrole, que se enquadra nas competências pessoais de cada um no conceito de inteligência emocional, é a pesquisa feita nos EUA com crianças de 4 anos, todos filhos de professores universitários. Essas crianças foram levadas a uma sala e para cada uma delas foi dado um doce, com a seguinte recomendação: "Vocês podem comer os doces, mas aqueles que esperarem alguns poucos minutos irão comer, em vez de um, dois doces". Metade das crianças comeu os doces; a outra metade esperou. Depois de alguns anos essas crianças foram procuradas, e justamente as que esperaram para comer o doce eram aquelas que sabiam buscar o seu objetivo, tinham autoconfiança e melhor desempenho sob pressão. Vale lembrar que todas as crianças eram filhos de professores universitários e, portanto, supõe-se, bem nutridas. Quanto aos vendedores, Goleman diz que, segundo pesquisas utilizadas em seus livros, os que vendem mais são aqueles que sabem ouvir, sabem perguntar, se esforçam para entender o cliente e só então casam as necessidades do cliente com o que têm para oferecer. Eles dão mais valor para construir um relacionamento do que fazer uma venda e,

assim, preenchem o item de competência chamado empatia, isto é, compreendem e ajudam os outros a se desenvolverem.

Goleman define bem o bom gerente no exemplo da fusão entre as empresas Salomon Brothers e Smith Barney. "Como costuma acontecer com fusões desse tipo, centenas de empregados iriam perder seus empregos, pois muitas funções estavam duplicadas. Entretanto, como se pode dar uma notícia dessas sem tornar a situação mais preocupante?", questiona. "Um chefe de departamento fez da pior maneira. Com um discurso ameaçador, disse: 'Não sei o que vou fazer, mas não esperem que eu seja bonzinho com vocês. Tenho que despedir metade do pessoal aqui e não tenho bem certeza de como vou tomar esta decisão. De modo que quero que cada um de vocês me dê seus antecedentes e qualificações, para que eu possa começar'." "Todos os funcionários desse chefe ficaram desmotivados, amargurados, desmoralizados e se sentiram injustiçados. Em contrapartida, um chefe da outra empresa saiu-se muito melhor: 'Achamos que essa nova companhia será uma plataforma muito excitante para o nosso trabalho e temos a felicidade de contar com o pessoal talentoso de ambas as organizações. Vamos tomar nossas decisões o mais depressa possível, mas não antes de termos certeza de haver reunido informações suficientes para sermos justos. Iremos decidir com base em dados objetivos sob desempenho e capacitações qualitativas, como o modo de trabalhar em equipe'." "Os empregados desse grupo tornaram-se mais produtivos, porque estavam excitados diante do potencial da situação. E sabiam que mesmo que acabassem sem emprego, a situação teria sido justa", conclui Goleman.

Dois níveis de estresse - O estresse é um dos reflexos mais marcantes da condição de vida do homem hoje e foco de muitos estudos e publicações a respeito. Goleman garante que existem dois tipos de estresse, o bom e o ruim. O ruim todos nós conhecemos, e sabemos que ele diminui o nível de atenção, de motivação e de desempenho no trabalho. Ao contrário, o estresse bom, justamente aquele descrito no segundo grupo do exemplo da fusão das empresas Salomon Brothers e Smith Barney, impulsiona e motiva as pessoas a realizarem um bom, um excelente trabalho, afirma o escritor. "Quando o indivíduo está engajado de forma positiva num desafio, seu cérebro fica banhado por catecolaminas e outras substâncias liberadas pelo sistema das glândulas de adrenalina. Essas substâncias químicas induzem o cérebro a se manter em alerta e interessado, até mesmo fascinado, com energia para um esforço continuado. A motivação intensa é, literalmente, uma enxurrada de adrenalina", esclarece Goleman no capítulo 6 do livro "Trabalhando com a Inteligência Emocional". Ele exemplifica, assim, por que quando as pessoas estão nesse fluído produzem muito melhor, ao contrário daqueles que passam por um estresse ruim.

Depois de implantar o conceito de inteligência organizacional no departamento da Ford americana voltado a reprojeter seus automóveis, a empresa teve uma economia de US\$ 93 milhões. Antes cada profissional de área cuidava do seu setor e os funcionários não se comunicavam. Com a comunicação de pessoas que trabalhavam em áreas afins, que demanda a inteligência organizacional, a empresa gastou US\$ 7 milhões ao reprojeter o veículo em vez dos US\$ 100 milhões que havia estimado, e ainda com tempo menor que o habitual. E este carro também bateu recorde de vendas. Assim, qual o empresário que não se interessa?

Parceria estratégica

O HayGroup e Daniel Goleman anunciaram oficialmente ao mercado brasileiro, durante evento em São Paulo, a formação de uma parceria estratégica, exclusiva, que permite ao

HayGroup comercializar, em várias partes do mundo, programas que tornarão concretas na vida empresarial as propostas e as reflexões do escritor. A Hay do Brasil já está comercializando no país um amplo programa. Participa da parceria, ainda, Richard Boyatzis, especialista em desenvolvimento de lideranças e diretor associado da Faculdade de Administração da Universidade Case Western Reserve.

A parceria é exclusiva entre o HayGroup, empresa líder no mercado mundial em consultoria de RH, e a dupla Goleman/Boyatzis. Esse relacionamento fornecerá ao grupo imensas possibilidades em nível global para mensurar e desenvolver a inteligência emocional e dar suporte a pesquisas em andamento sobre esse tema. As pesquisas, junto com a experiência do HayGroup no desenvolvimento de competências de lideranças para seus clientes, resultará em novos serviços desenhados para incrementar a capacidade de gerentes em diversos campos. "Tanto Daniel Goleman como Richard Boyatzis têm um longo relacionamento com o HayGroup", comenta Luiz Fernando Giorgi, presidente da Hay do Brasil. "O HayGroup realiza pesquisas, com dados e análises, que Goleman incorporou em seus revolucionários best-sellers Inteligência Emocional e Trabalhando com a Inteligência Emocional. Essas obras tiveram forte impacto na comunidade empresarial, e esperamos levar aos nossos clientes os benefícios de sua pesquisa sobre inteligência emocional", acrescenta o executivo.

Serviço: HayGroup (011) 3040-6111

Copyright (c) 1999, Grupo Quattro Digital Media