



Carlos Aldan
CEO do Grupo Kronberg

“A inteligência emocional tem sido aclamada como o conjunto de competências por excelência para fortalecer a resiliência dos profissionais de saúde a coexistir com os inevitáveis estressores do cotidiano de maneira mais saudável e resiliente”

ENTREVISTA

A receita da Inteligência Emocional

O universo digital pode trazer “contribuições inimagináveis” há poucas décadas, atuando de forma transformadora para o bem-estar da humanidade. “Podemos usar a tecnologia para aproximar quem está longe sem distanciar quem está perto. As competências da Inteligência Emocional (IE) nos permitem eliminar esse aparente paradoxo”, prescreve o executivo Carlos Aldan, CEO do Grupo Kronberg, apresentado como a maior organização mundial de IE, nesta entrevista em que fala, também, sobre o desafio emocional decorrente da pandemia do coronavírus. Formado em Antropologia, Sociologia e Ciências Políticas, Aldan liderou a implementação, em organizações de diferentes setores, de uma metodologia para mensurar a Inteligência Emocional, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho. Em setembro, estará em Joinville para ministrar palestra na Expogestão.

De que maneira a enorme crise que vivemos hoje, e que impacta a economia global talvez como nenhuma outra até então, tornará ainda mais emergente a busca da transformação digital por parte das organizações? O sr. concorda que nenhuma empresa será a mesma

após a pandemia do coronavírus?

É inócua o conhecimento que não se transforma em mudança comportamental. Mudança comportamental é de difícil previsão. Pesquisas mostram que, se as pessoas tiverem a opção entre mudar o comportamento e morrer, 90% optarão por morrer. Parece insano, mas 90% dos pacientes que passaram por cirurgia cardiovascular ou angioplastia não mudaram seus hábitos alimentares e outros cuidados com a saúde. Sabemos que fumar faz mal à saúde. Quantas pessoas ainda fumam? Quando testemunhamos a morte de pessoas queridas, sentimos a morte de perto, fazemos reflexões sobre o quanto a vida é frágil e, no entanto, poucos passam a cuidar melhor da saúde física e emocional quando saem do período de luto. Certamente que esse período prolongado de reclusão social para fugir de um inimigo que não conseguimos ver a olho nu, em que as armas existentes até então não servem para acabar com o vírus, afetará empresas e indivíduos de forma dramática. Fazer previsões sobre como o comportamento das pessoas e empresas se alterará nos parece um exercício de adivinhação. Na Kronberg, focamos nosso trabalho no planejamento e desenvolvimento de competências emocionais e organizacionais necessárias para lidar com as transformações do “Mundo Vuca”, quaisquer que sejam essas mudanças. Certamente que a transformação digital que já vinha acontecendo no “Mundo Vuca” (conceito que engloba quatro características marcantes do momento atual: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade) ganhou um empurrão enorme com a crise do coronavírus. Mas uma coisa é ter o entendimento intelectual sobre a natureza da realidade volátil, incerta, complexa e ambígua da atualidade. No entanto, experimentar emocionalmente essa realidade, como passamos a viver na Covid-19, nos leva a ter uma outra dimensão sobre a era do inesperado.

Poderia destacar algumas situações em que isso se verifica?

O home-office, por exemplo, que para algumas empresas era tabu, será muito mais aceito como uma prática de trabalho no pós-anormal. O consumo on-line de conteúdos de treinamento e desenvolvimento substituirá grande parte do que se fazia presencialmente. Vamos pensar duas vezes antes de



pegar um avião para fazer reuniões presenciais em uma outra cidade. Um fato é inescapável, somos ainda seres hipersociais que ansiamos por estima e pertencimento. As atividades que serão feitas mais intensamente on-line, sem dúvida, não eliminarão, no entanto, nossa carência por contato humano.

Como utilizar a inteligência emocional neste contexto?

As experiências digitais não entregam experiências fáceis, eficazes e emocionais para os clientes. A maioria das operações digitais não foca no que o cliente valoriza. A Inteligência Emocional (IE) é a força subjacente para a resolução dessas perdas de quase US\$ 1 bilhão. Em 2016, a Revista Forbes publicou um artigo que demonstra que 84% das empresas fracassam na transformação digital. Já uma pesquisa da KPMG de 2017 indica que somente 18% das empresas pesquisadas classificam suas iniciativas de transformação digital como muito eficazes. No ano passado, estima-se que se investiu US\$ 1,3 bilhão nesse campo, e de 60% a 84% não trouxeram o resultado esperado. São inúmeras as razões desse índice de insucesso, mas a principal de-

“Os maiores obstáculos para a implementação da inteligência emocional como caixa de ferramentas para lidar com os desafios do século 21 estão na resistência das pessoas”

las é achar que transformação digital é sobre tecnologia. Não é. É sobre liderança, falta de alinhamento estratégico na alta liderança, baixo nível de confiança e “teamwork” na organização e alto desengajamento. Trata ainda dos comportamentos da organização alinhados às expectativas dos stakeholders, sobre o “mindset” das pessoas. O sucesso nas iniciativas de transformação digital depende fundamentalmente da Inteligência Emocional dos líderes de uma organização. São as competências emocionais que permitem que os líderes sejam inspiradores, aumentem seu grau de influência para implementar a iniciativa de transformação digital, melhorem sua capacidade de resolução dos inevitáveis conflitos que surgem em qualquer mudança, em especial, em uma transformação tão dramática como a que o crescimento exponencial da tecnologia traz para as nossas vidas.

“Alguns terão as competências emocionais para ressurgir no novo normal, para se reinventar, e muitos enfrentarão sérios desafios para lidar com a nova realidade”

O que se pode aprender com esta maior imersão no universo digital para a vida em sociedade?

Falamos que o universo digital aproxima quem está longe, mas distancia quem está perto. Não precisa ser assim. A inteligência emocional é a ferramenta por excelência para evitar essa contradição. O universo digital traz contribuições inimagináveis há poucas décadas, transformadoras, para o bem-estar da humanidade. Podemos usar a tecnologia para aproximar quem está longe e sem distanciar quem está perto. As competências da inteligência emocional nos permitem eliminar esse aparente paradoxo. O desenvolvimento da IE fortalece nossa autoconsciência para entender como nossos modelos mentais e emoções influenciam nossos processos mentais e comportamentos de forma que possamos discernir quais modelos e emoções nos favorecem ou nos prejudicam. A autoconsciência é que nos leva a entender que somos seres hipersociais, que a solidão mata as pessoas precocemente.

A solidão, repentina e inevitável, que o isolamento social determinado pelo combate à pandemia, vai trazer que tipo de consequência para as relações entre as pessoas nas organizações?

O isolamento social não significa necessariamente afastamento emocional. Podemos intensificar a conexão emocional de forma saudável no isolamento social. No entanto, o que se verifica é um aumento da violência doméstica, feminicídio, divórcio, depressão e suicídio. As competências emocionais de autoconsciência, autorregulação, otimismo, empatia e propósito são fundamentais para lidarmos de maneira saudável com

o isolamento social. Quanto às consequências futuras para as relações nas organizações, volto ao comentário sobre mudança comportamental. Em um primeiro momento no pós-anormal, haverá uma euforia pelo retorno da convivência com as pessoas nos ambientes de trabalho, restaurantes, academias, festas etc. Passada essa fase, grande parte das pessoas voltará aos hábitos anteriores. Não me refiro aqui, claro, àquele contingente que terá sua vida totalmente modificada pelo desemprego, pela falência, pela redução de seu poder de compra. Nesses casos, as consequências para as relações entre as pessoas são imprevisíveis. Alguns terão as competências emocionais para ressurgir no novo normal, para se reinventar, e muitos enfrentarão sérios desafios para lidar com a nova realidade.

Como usar a convergência digital e a tecnologia, de maneira geral, em favor do desempenho profissional e do desenvolvimento humano? O sr. tem visto as empresas e profissionais brasileiros empenhados em fazer esta ponte?

Ainda não vimos o benefício geral da revolução digital para a produtividade humana, que está em torno de 2%. Como mencionado, transformação digital não é sobre tecnologia. Temos vários clientes no Brasil que entenderam que, enquanto não trabalharem o lado humano e saudável de suas organizações, e a IE, é a força subjacente que nos permite fazê-lo, continuaremos com baixa produtividade. Todo e qualquer ganho significativo continuará sendo a um alto custo para a saúde física e emocional dos colaboradores de uma organização inserida neste ambiente global e competitivo. Não é à toa que a depressão é a principal causa de afastamento do ambiente de trabalho.

O sr. acredita que isso se agravará após a pandemia? Como as empresas devem agir, na prática, para evitar que a depressão seja incontornável entre suas equipes?

É muito provável que se agravará. Na última crise de 2008-2009, o índice de suicídio aumentou 13% nos Estados Unidos. Inúmeras pesquisas demonstram a correlação entre crises econômicas e aumento de distúrbios mentais, uso aumentado de bebidas alcoólicas e outras drogas. As empresas devem dar apoio emocional para suas equipes e respectivas famílias por meio de desenvolvimento das competências emocionais, coaching e terapia. O que a maioria das pessoas em posição de liderança ainda não entendeu é que essas duas variáveis, de-

“A liderança empática incorpora um líder que investe tempo para entender a perspectiva das outras pessoas antes de dar conselhos e aumenta a capacidade para líderes se tornarem atentos às similaridades e às diferenças”

envolvimento humano e produtividade ou transformação digital, não são mutuamente excludentes. Ao contrário. As evidências objetivas estão disponíveis há décadas. Empresas que investem no lado humano e saudável geram maiores resultados de negócios.

É possível sensibilizar empresas preocupadas com resultados imediatos e em combater a crise quanto à relevância da inteligência emocional, e de aspectos da gestão que podem parecer menos pragmáticos?

O maior preditor de sucesso na vida e de desempenho no ambiente de trabalho é a IE. A Kronberg teve muita dificuldade nos primeiros quinze anos de trabalho aqui no Brasil, mas notamos que, nos últimos três anos, gestores e empresas estão mais receptivos a esses fatos.

Sua apresentação refere uma metodologia para mensurar a inteligência emocional. Como isso funciona?

Essa é a ótima notícia. A IE pode ser medida e desenvolvida. É algo similar à nossa forma física. Se passamos muito tempo sem exercícios físicos, quando reiniciamos as atividades físicas, nossos sinais vitais, como o batimento cardíaco, sobem muito e, após algumas semanas, começamos a entrar em forma novamente. O mesmo se dá com a IE. Independentemente de onde estivermos nos resultados medidos por assessments validados cientificamente, podemos melhorar cada uma das competências emocionais. O assessment que a Kronberg utiliza é validado cientificamente pelo pai da IE, Peter Salovey, autor do trabalho seminal sobre o assunto em língua

gem científica. São somente dez minutos do tempo do cliente para preencher o questionário enviado eletronicamente por meio de um link. Além das oito competências emocionais medidas, o relatório também informa o resultado de oito fatores de sucesso na vida: eficácia – influência e tomada de decisão; relacionamentos: networking e comunidade (amigos, vida íntima e familiar); bem-estar: saúde e equilíbrio; qualidade de vida: satisfação com a vida e conquista.

Especialmente na área da saúde, qual a importância de se adotar o conceito da inteligência emocional, no atendimento ao paciente e na gestão das instituições?

A saúde é uma das áreas que mais têm sido objeto de pesquisas sobre o impacto da IE para os cuidadores, pacientes e custos da saúde para a sociedade, seguradoras e empresas envolvidas neste espaço. O burnout é um sério problema no mundo empresarial e para os cuidadores de saúde. Estudos recentes demonstram que de 50% a 65% de médicos residentes sofrem de burnout. A IE tem sido aclamada como o conjunto de competências por excelência para fortalecer a resiliência dos profissionais de saúde a coexistirem com os inevitáveis estressores do cotidiano de maneira mais saudável e resiliente.

Como as organizações de saúde deverão lidar com o aumento natural do estresse e até de casos de Burnout após o coronavírus, dada a enorme carga emocional que seus profissionais vêm carregando?

A Kronberg vem dando apoio a sua base de clientes durante esse período de reclusão social, em especial aos profissionais de saúde, fazendo assessment de inteligência emocional e sessões on-line sobre como podem fortalecer a resiliência emocional por meio do desenvolvimento das competências emocionais e exercícios de mindfulness. Penso que as organizações não só deverão fazer o mesmo como terão necessidade de oferecer apoio emocional por meio de ferramentas que, comprovadamente, fortalecem nossa saúde física e emocional. A empatia, uma das competências da IE, medida e desenvolvida pela Kronberg, é o componente que talvez tenha o maior efeito positivo nos resultados e satisfação do paciente; na redução da ansiedade, no aumento de expectativa de resultados que consequentemente fortalece o efeito de placebo positivo.

Quais os efeitos de se trabalhar a empatia?



A empatia gera felicidade. As pessoas empáticas têm fortes conexões interpessoais e são mais motivados a colaborar, negociar com eficácia, cooperar, demonstrar compaixão, e oferecer apoio. A liderança empática incorpora um líder que investe tempo para entender a perspectiva de outras pessoas antes de dar conselhos ou direção e aumenta a capacidade para líderes se tornarem atentos às similaridades e diferenças nos relacionamentos e para adquirir a habilidade de agir nas diferenças apropriadamente. Dessa forma, o clima organizacional tem um impacto positivo, que por sua vez, promove maior engajamento do colaborador e, em última instância, aumenta a produtividade e resultados de negócios. Os benefícios da IE para a área de saúde são tão contun-

dentes que empregadores bem informados, escolas de medicina e hospitais medem a empatia de candidatos na premissa que serão profissionais mais eficazes.

Quais os maiores obstáculos para esse processo, nos tempos atuais?

Os maiores obstáculos para a implementação da IE como importante e imprescindível caixa de ferramentas para lidar com os desafios do século 21, manter nossa relevância profissional no Mundo Vuca, promover saúde e bem-estar na vida e fortalecer nossa resiliência emocional para enfrentar crises inesperadas como a do coronavírus estão na resistência das pessoas. Infelizmente, temos alguns paradigmas, que precisam ainda ser quebrados. Exemplo: inteligência emocional é “soft skill”. Como se os chamados “hard skills” (competências técnicas e cognitivas) fossem melhores e possíveis de separar das competências emocionais desta forma no cérebro humano. As emoções podem organizar ou desorganizar nossos pensamentos e comportamentos e a IE nos ajuda a transformar as emoções em recursos estratégicos a nosso favor e das pessoas queridas à nossa volta.