

Entrevista Revista melhor – Jacqueline Sobral

Pauta: Inteligência Emocional

1. Quando falamos de inteligência emocional, estamos falando do quê exatamente?

Estamos falando da capacidade de lidar com as próprias emoções e com as emoções dos outros. Esta capacidade depende basicamente de cinco atributos: autoconhecimento, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade. A partir destes cinco atributos identificados por Goleman, outras características estão associadas à IE, tais como resiliência, adaptação, flexibilidade, assertividade, intuição.

2. É verdade que inteligência emocional se aprende? Ou algumas pessoas já nascem mais "preparadas" para o autoconhecimento, o reconhecimento do outro, capacidade de escuta, etc.?

Na verdade, nascemos com o potencial para ser desenvolvido. A inteligência tanto cognitiva como emocional precisa ser estimulada e exercitada para ser desenvolvida. A questão é que, para desenvolver é preciso mudar, e o ser humano em geral resiste às mudanças de comportamento.

Caso seja uma inteligência que se aprenda, é preciso exercitar constantemente?

Certamente, quando mais estimulamos e exercitamos mais nos tornamos inteligentes. Quanto mais aprendemos com todas as nossas experiências positivas e negativas, mais desenvolvemos a nossa capacidade intra e interpessoal.

O desenvolvimento da inteligência emocional é um caminho solitário e individualizado, ou existem preceitos "universais"?

Eu acredito que mesmo existindo algumas premissas universais, parte deste caminho é único.

Algumas práticas que são estimuladas pela filosofia, pela psicologia, pelo budismo e até por algumas religiões, e que são conhecidas universalmente podem ajudar a desenvolver esta atitude, tais como, a meditação, autoanálise, foco nas melhorias, disciplina para realizar algumas ações de desenvolvimento. Mas, parte deste processo desenvolvimento pode ser único, pois envolve autodescoberta, e dependerá de diferenças individuais e dos diferentes contextos em que esta dinâmica pode ocorrer.

Quanto ao solitário, depende do ponto de vista, pois mesmo sendo individual, se a pessoa sabe que outras pessoas passam por experiências semelhantes e que se precisar de ajuda ela pode contar com alguém, não necessariamente se sentiria solitária, mas perceberá que seu processo pode ser muito diferente de outros.

3. Passamos muito tempo ouvindo frases como "no trabalho deve se usar a cabeça e não o coração"; "metas organizacionais são incompatíveis com empatia e solidariedade"; "distanciamento afetivo deve ser a meta diária de um profissional bem sucedido". Esse "tabu" de separar emoção e razão ainda existe nas empresas, ou a valorização da inteligência emocional está justamente mudando esse cenário?

As duas situações são reais. Já mudou muito, mas esta questão nos coloca em contato com mais uma dissonância cognitiva no meio corporativo. Porque este discurso de valorização da IE ainda não tem total aderência nas práticas de gestão, nos processos decisórios e nos ambientes.

Nestes 33 anos atuando com o desenvolvimento humano em organizações ainda percebo a dificuldade das pessoas expressarem suas emoções e saberem como lidar com as emoções de seus pares, subordinados, clientes, etc. As pessoas entendem que lidar com as emoções é o contrário de buscar resultados. Em algumas organizações ainda se estimula a cultura de que sucesso exige racionalidade e distanciamento afetivo e emocional, comportamento ainda muito forte no mercado financeiro e em empresas de tecnologias de ponta.

4. Como o RH pode contribuir para a inteligência emocional de seus funcionários?

O RH pode contribuir muito quando atua como parceiro dos gestores, provendo políticas, práticas e ferramentas de gestão que ajudem a estimular o desenvolvimento da IE. Por exemplo, indicando ferramentas de autoconhecimento, e dando suporte a um conjunto de ações abaixo indicadas.

É possível treiná-los, capacitá-los no tema de forma coletiva?

Treinamento é a ferramenta indicada para o desenvolvimento de habilidades e algumas habilidades podem contribuir para tornar uma pessoa mais inteligente emocionalmente, por exemplo, trabalhar a comunicação assertiva, técnicas de apresentação de ideias, técnica de dar e receber feedbacks, técnicas de influência, técnicas de gestão de conflitos e negociação e outras.

Capacitação pode ser algo mais abrangente, envolvendo além de conhecimento e habilidades, o desenvolvimento de atitudes, que capacitem a pessoa a lidar melhor com suas próprias emoções e com as emoções dos outros.

Tanto treinamento como capacitação e programas de educação corporativa são coletivos e ajudam, especialmente, porque implicam numa convivência em grupo, o que é super importante, para o desenvolvimento destes atributos.

Ou o coaching é o ideal?

Neste caso, não existe ou, todas as metodologias e técnicas podem contribuir com o desenvolvimento da IE, inclusive o coaching, que é um processo que apesar de na maioria das vezes ser individual, ele é mais focado e envolve apoio e até certo grau de diretividade, para que o coachee consiga atingir esta meta de melhoria.

Clima organizacional influencia?

Certamente, pois o clima pode ser altamente favorável para o surgimento destes atributos pessoais, ou por outro lado, muito desfavorável, e as pessoas tenderem a se isolar e se proteger. O que em nada contribui para o desenvolvimento da IE. Neste caso, apenas uma das características relacionada à IE pode ser estimulada, a resiliência, pois nas adversidades, algumas pessoas se percebem resilientes e são colocadas a prova.

Neste aspecto, o RH também pode ter uma grande oportunidade de contribuição, na medida em que atue fortemente na gestão do clima, de forma mais preventiva e menos corretiva.

Feedback é uma ferramenta importante nesse contexto?

O feedback ajuda a pessoa a tomar consciência de como está sendo percebida em relação a estes atributos da IE. Tanto positivamente com elogios e feedbacks positivos, que reforçam seus comportamentos. Quanto negativamente, com feedback sobre aspectos negativos do comportamento, que dado de forma adequada e construtiva, oferece oportunidade a pessoa de perceber a necessidade de mudança, para uma atitude mais inteligente emocionalmente.

Existem profissões/cargos/funções que necessitem mais de inteligência emocional que outras?

O nosso sucesso profissional e o desenvolvimento de qualquer carreira, depende tanto da IE quanto das competências técnicas. Estudos demonstram que causas de demissões e problemas na carreira são significativamente maior, pela baixa IE do que pela baixa competência técnica. Todos nós, precisamos ser inteligentes emocionalmente, para darmos conta dos desafios pessoais e profissionais.

No entanto, quanto mais a profissão ou função exige contato com as pessoas, como no caso dos serviços, mais inteligentes emocionalmente as pessoas precisam ser. Pois, os serviços, exigem uma interação em tempo real com o cliente.

Outro caso, onde a IE torna-se essencial é o caso da função de liderança. Observe a sua volta que os problemas envolvendo líder-liderado, quase nunca são de caráter técnico, geralmente, ocorre por problemas de relacionamento, ou falta de diálogo.

Um dos mais renomados gurus da gestão moderna, Ram Charan e seus parceiros Drotter e Noel, na obra Pipeline de Liderança, afirmam que o primeiro estágio de um líder, é ser gestor de si mesmo. A gestão de si exige autoconhecimento, automotivação, autocontrole, empatia, habilidade de relacionamento interpessoal, que são os atributos básicos da IE.

Nos programas de desenvolvimento de lideranças, que atuo nestes 33 anos de carreira, este tema sempre é abordado.

Você tem alguma história sobre o tema para contar ou algum case de empresa para citar?

Estava conduzindo um módulo de um PDG em uma empresa de telecomunicações, que era uma imersão de três dias num hotel, organizei algumas atividades mais sociais e lúdicas para após o jantar, promover maior interação entre os gestores. Logo na primeira noite, durante um jogo houve um conflito verbal mais acirrado entre dois membros do grupo, o que causou certo mal estar e as pessoas começaram a se dispersar. Encerramos a atividade e convidei os dois envolvidos para conversarmos um pouco, pois precisaria da ajuda deles na condução do programa no dia seguinte, pois trataríamos do tema da IE e tinha tido uma ideia, de aproveitar a situação, para demonstrar os conceitos e como um gestor poderia lidar com questões parecidas. Fizemos um acordo bem claro sobre esta condução e no dia seguinte não usei um slide sobre o tema e fizemos uma aula prática com a participação de todos nas reflexões que levantei sobre o tema. Foi maravilhoso e inesquecível.

Recentemente num treinamento de técnica de apresentação com uma empresa do varejo de moda, logo na primeira atividade um grupo de jovens gestores trouxe suas dificuldades, todas

relacionadas à IE. Acabei usando o primeiro dia do programa para trabalhar tais aspectos, que impactavam mais as apresentações deles, do que a falta das técnicas propriamente ditas. No segundo dia, depois desta base emocional trabalhada, foi muito mais fácil avaliar as filmagens com as apresentações e dar dicas bem objetivas sobre os aspectos mais técnicos.