

Os melhores gestores sabem equilibrar inteligência analítica e inteligência emocional

Melvin Smith, Ellen Van Oosten e Richard E. Boyatzis - 3 de agosto de 2020



Alguma vez você já respondeu a um colega ou subordinado de tal forma que fez o colega se sentir menosprezado ou desvalorizado, mesmo inadvertidamente? Talvez você tenha oferecido uma solução arbitrária, e o que eles precisavam era de um ombro amigo. Ou talvez você tenha enfatizado prazos, compromissos relacionados à tarefa e responsabilidades no momento em que o que eles buscavam era compaixão e compreensão. Como gestor, é provável que você já tenha passado por isso em alguma ocasião. Esse tipo de experiência tem maior chance de ocorrer em períodos de crise, como o que nos encontramos atualmente.

Vivemos tempos extremamente árduos. Estamos em meio a uma pandemia global com uma cifra de infectados pelo coronavírus na casa dos milhões, e de mortos, nas centenas de milhares. Devido ao *lockdown* econômico que se seguiu, muitas empresas estão fechando as portas permanentemente. Os EUA estão enfrentando níveis de desemprego não vistos desde a Grande Depressão. Além de tudo isso, as ruas estão cheias de manifestantes clamando por justiça após outro homem negro desarmado, George Floyd, ter sido assassinado pelas mãos da polícia, visto na íntegra em um chocante vídeo de nove minutos, que ficou conhecido em todo o mundo.

Em tempos como este, nossos funcionários também têm passado maus bocados. Eles estão estressados, com medo, e preocupados com a saúde. Eles temem por sua capacidade de sustentar a si mesmos e às suas famílias. Em um nível mais amplo, estão preocupados com a saúde atual e futura do seu país e do resto do mundo. Verdade seja dita, você provavelmente está sentindo alguns desses mesmos temores. No entanto, como gestor, você é obrigado a seguir de cabeça erguida. É preciso gerenciar orçamentos, cumprir metas de vendas e tomar decisões difíceis para garantir a viabilidade da sua empresa.

É de suma importância atender às necessidades, medos e inquietações de seus funcionários. Também é vital que você resolva problemas urgentes e tome decisões críticas e necessárias para a continuidade dos negócios. O problema é que essas duas coisas exigem que ativemos diferentes partes do nosso cérebro. E, às vezes, podemos ficar presos seja em uma parte de nossa rede cerebral que permite a atenção focada na tarefa necessária para resolver problemas, seja na outra parte ligada à reflexão, à compaixão e à conexão social.

Entretanto, para sermos mais eficientes ao liderar e realmente ajudar nossos funcionários, precisamos de ambas as redes. Precisamos entender essas pessoas e conhecer suas dificuldades específicas, e também nos relacionar com seus sentimentos e estados emocionais. Precisamos formar e confirmar nossas ideias sobre suas perspectivas, além de estarmos abertos para ouvir e ver o que eles ouvem, veem e sentem.

Felizmente, podemos recorrer a pesquisas recentes para descobrir como essas duas redes funcionam em nosso cérebro, e como nos tornarmos mais hábeis em equilibrar esses dois lados.

Insights de estudos recentes com neuroimagem

A pesquisa de nosso colega, o professor Anthony Jack, da Case Western Reserve University, descreve duas das principais redes neurais atuantes em nosso cérebro como a rede analítica (RA), ou, tecnicamente, a rede voltada a tarefas; e a rede empática (RE), também conhecida como rede de modo padrão.

A RA nos ajuda a entender as coisas e os acontecimentos. Ela é utilizada quando resolvemos problemas e tomamos decisões e nos ajuda quando lidamos com pensamentos abstratos ou analíticos, como análise financeira e análise de dados. A EN nos permite realizar uma varredura no ambiente e ficar abertos a novas ideias e pessoas diferentes. O que é bastante interessante é que essas duas redes se opõem. Mais especificamente, na verdade, elas se anulam mutuamente. Quando uma entra em ação, a outra é desativada.

O professor Jack chama essas duas redes de *polos opostos da razão*. Ambas envolvem atividade cognitiva, ambas envolvem pensamento rápido e lento, ambas envolvem a razão. No entanto, o raciocínio da RA se refere mais a informações e análises e o raciocínio da RE se refere a pessoas ou observações qualitativas.

Como também discutimos em nosso livro, “*Helping people change*”, precisamos de ambas as redes. Afirmamos, ainda, que os líderes mais eficientes, de fato usam as duas e são capazes de alternar entre elas em frações de segundos. Também acreditamos que a facilidade com que uma pessoa é capaz de ativar ou alternar entre essas redes depende em parte de seu autoconhecimento, prática intencional e decisão consciente.

Como alcançar o equilíbrio certo

1. Esteja ciente de sua própria predileção. Qual é sua rede neural “preferencial”? Ter ciência de sua rede neural dominante, ou a mais provável de ser ativada em situações diversas, requer a prática de *mindfulness*. Você precisa estar extremamente atento à experiência momentânea. Você pode se perguntar:

- Como estou processando as coisas neste momento? Estou pensando em fatos, detalhes e soluções concretas, ou estou refletindo de forma mais aberta e criativa sobre as possibilidades? Estou pensando no que é objetivamente certo ou errado, ou estou avaliando os méritos relativos ao que parece correto ou moralmente justo?
- Que tipos de situações ou atividades tendem a me atrair para a rede analítica? Quando tenho maior propensão a ser atraído para a rede empática?
- Em geral, passo mais tempo na rede analítica ou na rede empática?

2. Exercite a rede neural que não é a preferencial. Existem várias maneiras de exercitar os “músculos” das redes neurais empática e analítica. Uma abordagem útil é gastar mais tempo exercitando a rede menos utilizada. É algo parecido com a vantagem de um jogador de basquete destro que treina dribles e arremessos com a mão esquerda para melhorar sua habilidade de modo geral.

Para exercitar sua rede empática:

- Conclua pelo menos uma conversa de 15 minutos todos os dias em que seu único objetivo é entender o outro, não resolver um problema ou dar conselhos.
- Quando estiver ouvindo alguém, pare o que mais estiver fazendo ou pensando e tente devotar toda a sua atenção a ele. Tente escutar além do que se apresenta, sintonizando a imagem completa do que ouve e vê (por exemplo, a linguagem corporal, o tom de voz, sinais emocionais etc.).
- Se você acha que há algo que sabe com relativa certeza, esforce-se em questionar essa premissa e considerar outras possibilidades.

Para exercitar sua rede analítica:

- Programe janelas de tempo específicas para concluir determinadas tarefas. Comprometa-se com essas janelas programadas, mesmo que elas não sejam irrevogáveis.
- Identifique uma situação no trabalho que exija uma nova abordagem para chegar a um resultado positivo. Pode ser uma alteração em um contrato de fornecedor existente. Antes de recorrer à perspectiva dos outros, pesquise um pouco. Elabore perguntas que precisam de resposta. Liste de dois a três novos recursos

nos quais você normalmente não pensaria, incluindo pessoas. Anote os prós e contras de cada recurso, considerando o custo de cada um e suas possíveis contribuições. Conecte suas anotações em um esquema referencial para lhe ajudar a seguir em frente.

- Compile uma lista de despesas mensais internas, como gastos com serviços. Registre suas despesas reais pagas nos últimos 12 meses. Quais são as tendências que os números revelam? Qual foi o valor mais alto ou mais baixo pago e em qual mês? Como as despesas se comparam à sua previsão?

3. Exercite o equilíbrio entre as redes. Depois de dominar a habilidade de estar mais consciente de quando está atuando na rede analítica ou na empática a qualquer momento e tiver desenvolvido a capacidade de ativar qualquer uma delas quando quiser, você estará pronto para praticar o equilíbrio eficaz entre as duas. Novamente, ambas as redes são importantes. Seu objetivo nesse ponto é desenvolver a capacidade de alternar facilmente entre elas, conforme necessário.

Entre as práticas que você pode executar para exercitar sua capacidade de alternar entre as duas redes estão:

- Tenha clareza sobre sua intenção. Às vezes podemos estar cientes da necessidade de alternar de uma rede para outra, mas conscientemente opte por não o fazer. Em outras palavras, às vezes não é uma questão de habilidade, mas de motivação.
- Ao tomar (ou comunicar) uma decisão que afeta outras pessoas, pense nas possíveis implicações pessoais dessa decisão. Reserve um tempo para cuidar desses aspectos relacionais, além dos técnicos.

As redes analítica e empática estão travando uma batalha constante em seu cérebro. Quando uma entra em ação, a outra é desativada. No entanto, você não precisa escolher um lado. Não é que uma seja boa e a outra, má. Você realmente precisa das duas. O segredo para maximizar sua eficácia como líder e ter relacionamentos mais produtivos é aprender a saber qual rede é ativada em determinados momentos e ser capaz de alternar organicamente entre as duas conforme necessário.

Melvin Smith é professor de comportamento organizacional na Case Western. Smith é cofundador do Coaching Research Lab e coautor do livro "Helping people change" (Harvard Business Review Press, 2019).

Ellen Van Oosten é professora adjunta de comportamento organizacional na Case Western. Van Oosten é cofundadora do Coaching Research Lab e coautora do livro "Helping people change" (Harvard Business Review Press, 2019).

Richard E. Boyatzis é professor nos departamentos de comportamento organizacional, psicologia e ciência cognitiva da Weatherhead School of Management e professor emérito da Case Western Reserve University. Boyatzis é cofundador do Coaching Research Lab e coautor do livro "Helping people change" (Harvard Business Review Press, 2019)