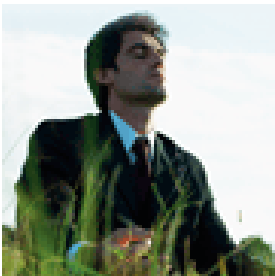


Chá e empatia com Daniel Goleman



O DESBRAVADOR DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL ANTECIPA QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS VÃO PRECISAR DE UMA CONSCIÊNCIA INTERPESSOAL MUITO MAIOR NA ERA DA TRANSPARÊNCIA CORPORATIVA, COMO RELATA O CONSULTOR LAWRENCE FISHER

Carnívoros corporativos já caminharam sobre a Terra. Eles eram chefes duros com apelidos do tipo “Al Motosserra” (Al Dunlap), “Jack Neutron” (Jack Welch) e “Irv o Liquidante” (Irwin Jacobs). Apesar de não estarem extintos, os presidentes-executivos predadores foram amansados de certa forma nos últimos anos. Mesmo os gestores mais agressivos normalmente devem se submeter a *feedbacks* de 360 graus, avaliações baseadas em entrevistas com seus colegas e relatórios diretos, que quantificam sua competência emocional e avaliam sua capacidade de lidar com pessoas. Mais importante, os líderes associados a empresas atuais bem-sucedidas são conhecidos por sua habilidade de ser inclusivos, ágeis em suas respostas, imperturbáveis e –francamente– maduros.

Em resumo, no *kit* executivo, mau comportamento e agressividade não são mais vistos como traços valiosos. Se alguém merece algum crédito por trazer à tona essa mudança na cultura corporativa é Daniel Goleman. Psicólogo de Harvard convertido em especialista em ciência do jornal *The New York Times* e autor de *best-sellers*, Goleman popularizou o conceito de “inteligência emocional” em meados dos anos 1990. Ele tem trabalhado com líderes corporativos desde então, para mostrar como um coração tranquilo e uma cabeça equilibrada podem levar a um desempenho melhor.

“Ser um ‘cara durão’ não é mais uma estratégia vencedora nas empresas”, diz Goleman. “Funciona nos primeiros dias de uma *startup* ou quando as pessoas não têm outra opção. Mas mesmo nesses casos não funciona tão bem, e o motivo é neurológico. Agressividade não é um estado físico bom para o desempenho. Como os estados emocionais são contagiosos e emanam do chefe para os demais, o comportamento que conduz as pessoas a um estado de medo ou raiva também as empurra para fora da região da melhor eficiência cognitiva. É possível conquistar algum tipo de sucesso narcísico sendo um intimidador ou um tirano, mas é como dar um tiro no pé.”

As inteligências emocional e social não podem ser falsificadas. “A chave é deixar os circuitos [neurais] fazerem seu trabalho”

Goleman defendeu essa posição inicialmente em seu *best-seller Inteligência Emocional*, publicado em 1995 [a edição em português é de 1996, ed. Objetiva], que imediatamente atraiu a cobertura da imprensa internacional. Vendeu mais de 5 milhões de exemplares em 33 línguas e 50 países. Provavelmente, foi seu subtítulo –no original, *Por que Pode Ser mais Importante do que o QI*– que evocou a crença disseminada de que ser apenas “rato de livros” não garante riqueza, fama, autoridade, influência ou qualquer outra forma de sucesso profissional; as pessoas também precisam de controle emocional para chegar ao topo. A prosa elegante de Goleman ajudou a tornar sua obra popular, assim como a sensibilidade de tentar enfrentar muitos indivíduos na meia-idade implícita no livro: a de superar os próprios impulsos narcisistas e assumir o duplo desafio de criar famílias e administrar trabalhos exaustivos. Mais especificamente, e para surpresa inicial de Goleman (assim ele diz), *Inteligência Emocional* rapidamente conquistou um séquito de gestores e executivos. Qualquer um que tivesse de supervisionar um projeto complexo com uma equipe de membros de vários países sabia em primeira mão que, em momentos de crise, a inteligência pura não era nem de longe tão importante quanto a capacidade de ser equilibrado, livre de ansiedade, autoconsciente e empático. Em 2008, havia 27 livros disponíveis na Amazon.com com o termo “inteligência emocional” em seu título ou subtítulo, dos quais pelo menos 14 dirigidos diretamente a pessoas de negócios.

O próprio Goleman publicou os seguintes livros: *Trabalhando com a Inteligência Emocional* (ed. Objetiva), *O Poder da Inteligência Emocional*, em coautoria com Richard Boyatzis e Annie McKee, e *Inteligência Social* (ambos, ed. Campus/Elsevier). Nos dois primeiros, aplicou seus conceitos ao local de trabalho; no terceiro, observou mais atentamente as formas pelas quais interações sociais –comunicação interpessoal, especialmente com quem se tem alguma conexão emocional– produzem respostas neurais automáticas no cérebro humano. Goleman comparou essas interações sociais aos termostatos que regulam não só as emoções, mas muitas outras coisas, incluindo suscetibilidades a doenças (por meio do sistema imunológico) e tipos de piadas de que as pessoas acham graça. Assim como com a inteligência emocional, habilidades individuais sociais são bem mais importantes para o sucesso do que muitas pessoas acreditam, e sofisticação social e influência podem ser medidas, testadas e ampliadas.

“Dan Goleman deu um nome para a inteligência social, codificou-a e mastigou os elementos de uma forma usável”, diz Suzy Welch, ex-editora da *Harvard Business Review* e coautora, com seu marido, Jack Welch, de *Paixão por Vencer* (ed. Campus/Elsevier). “Os melhores executivos de negócios sabem que ele está falando de um conceito fundamental.”

A linha de pesquisa mais recente de Goleman, para um livro previsto para este ano, aborda a crise de responsabilidade que acredita estar sendo enfrentada pelas empresas. Ele argumenta que, conforme avança a pesquisa biomédica microscópica sobre o impacto dos fármacos sobre a saúde, os fabricantes são confrontados com crescentes níveis de escrutínio sobre os efeitos sobre a saúde, em longo prazo, da toxicidade dos produtos que vendem. Se isso estiver correto, simplesmente permanecer no negócio obrigará os líderes a reunir toda a inteligência emocional que puderem. Também exigirá deles um novo cálculo do risco: uma forma mais aprofundada de julgar o dano potencial de novos empreendimentos e disposição para mudar essas práticas rapidamente quando riscos ambientais, sociais ou de saúde aparecerem.

As preocupações de Goleman –transparência, aprendizado social e emocional, liderança e cultura no local de trabalho– aparecem todas regularmente no blog que ele começou em 2006 e que hoje atinge uma média de 750 *hits* por dia. Apesar de esses tópicos variarem de negócios a psicologia e educação, o tema básico por trás de tudo é consciência. As pessoas podem mudar, não controlando ou suprimindo suas emoções, mas tornando-se conscientes delas. (Isso pode significar, por exemplo, perguntar-se regularmente: “O que eu sinto, e o que os outros sentem, quando expresso raiva ou ansiedade?”.) As empresas podem mudar estimulando a consciência do mundo em larga escala. E sua pesquisa atual sobre risco cai como uma luva; se ele estiver certo, corporações e organizações serão mais poderosas e bem-sucedidas apenas quando as pessoas que trabalham nelas puderem se tornar coletivamente mais sensíveis ao impacto de suas ações.

E, se ele estiver errado, ainda será “o cara” que apresentou ao mundo a expressão “sequestro de amígdala”. Nada a ver com as amígdalas da garganta. Essas amígdalas são dois conjuntos de neurônios do tamanho de amêndoas, localizados no lobo frontal, que recebem sinais diretamente dos sentidos e podem inundar o corpo de hormônios. Goleman compara a amígdala a uma sentinela primitiva, “que telegrafa uma mensagem de crise para todas as partes do corpo” e detona uma repentina erupção de raiva ou medo da qual as pessoas mais tarde se arrependem. Quem entender a potência da amígdala e aprender a reconhecer o sentimento de um sequestro enquanto estiver acontecendo tem muito menos chance de ser levado de roldão por essas emoções e de explodir de raiva. A versão de Goleman da neurociência tende a ser popular precisamente porque ajuda as pessoas a aprender a modular suas emoções. É um passo natural, ou um passo além, que ele sugira às empresas, também, que se treinem para deixar para trás seus piores impulsos?

Aristóteles, Darwin e Harvard

Como muitos outros *habitués* do circuito de palestras ao redor do mundo, Goleman é tanto um conferencista público exuberante como um indivíduo intensamente privado. Ele construiu seu lar com sua mulher, Tara Bennett-Goleman, em um local remoto, cercado de árvores, a leste de Massachusetts. É esbelto e elegante, ouvinte ávido e um papo divertido. Apesar de alguns acharem que seu trabalho promove a artificialidade, ao ensinar as pessoas a suprimir seus sentimentos genuínos, Goleman argumenta que as inteligências emocional e social não podem ser falsificadas. “Se você tenta conscientemente imitar o que seu corpo faz naturalmente, usa circuitos mais lentos e menos capacitados”, diz ele. “É melhor confiar que seu cérebro sabe o que está fazendo do que manipular o processo. A chave é relaxar e prestar atenção, e deixar os circuitos fazerem seu trabalho.”

O termo “inteligência emocional” está tão estabelecido na psicologia contemporânea que a abreviação IE já é amplamente utilizada. A ideia remonta pelo menos a Aristóteles, que desafiou a humanidade a administrar sua vida emocional com inteligência em *Ética a Nicômano*. Charles Darwin escreveu que as emoções abastecem os animais de sinais criticamente importantes a serem trocados entre si; quem não consegue expor ou ler emoções com precisão pode não sobreviver. Esse conceito também deve muito ao velho amigo e colega de classe de Harvard de Goleman, Howard Gardner, cuja teoria das múltiplas inteligências reconhece as inteligências “intrapessoal” (autoconhecimento) e “interpessoal” (capacidade de entender os outros) como habilidades diferentes.

Nos anos 1980, vários pesquisadores de psicologia começaram a usar o termo “inteligência emocional” em trabalhos publicados; Goleman o encontrou em um artigo de 1990, dos psicólogos de Yale Peter Salovey e John D. (“Jack”) Mayer. Eles descobriram que a capacidade de pensar “desapaixonadamente” sobre as próprias paixões estava relacionada com o sucesso.

A contribuição de Goleman para o novo campo era, em síntese, combinar os mais recentes achados da neurociência com as contribuições da pesquisa em psiquiatria e apresentá-los em frases bem construídas e simples. Os leitores tinham um tipo de momento “ahá!” coletivo, como se 5 milhões de mentes de repente atinassem: “Então é por isso que meu chefe, meus colegas, minha mulher, meus filhos, meus vizinhos e eu nos comportamos dessa forma”.

No modelo de Goleman, a inteligência emocional envolve quatro competências: autoconhecimento (reconhecer um sentimento assim que aparece), autogestão (manter a calma em situações estressantes e não familiares), consciência social (empatia, consciência organizacional e orientação no sentido do serviço) e gerenciamento dos relacionamentos (comunicação eficiente, influência e desenvolvimento dos outros). Cada um dos quatro domínios deriva de mecanismos neurológicos, todos diferentes um do outro e das habilidades puramente cognitivas que são medidas pelos testes de quociente intelectual (QI).

Psicólogos acadêmicos desautorizam o trabalho de Goleman dizendo que se trata de psicologia *pop*, especialmente em um momento em que a pesquisa do cérebro humano avança além de conceitos como sequestro de amígdala. À menção de “inteligência emo-

cional”, uma conferência acadêmica pode irromper em vaias, e *sites* inteiros são dedicados a criticar Goleman como autopromocional.

Alguns desses críticos ponderam sobre os milhões de dólares em vendas de livros de Goleman, muito mais do que qualquer outro pesquisador na área já ganhou. E isso apesar de a psicologia acadêmica cada vez mais reconhecer que a inteligência emocional pode ser estudada e medida empiricamente: há vários testes psicométricos padronizados em uso, incluindo um desenvolvido por Salovey e Mayer, e um debate interminável sobre o que é mais relevante.

Salovey, hoje reitor do Yale College e professor de psicologia da Yale University, diz que o trabalho de Goleman é jornalismo científico com credibilidade e bom para a área. Mayer, agora professor de psicologia da University of New Hampshire, é mais crítico. Em seu blog sobre inteligência emocional, ele escreve: “A ampliação de nosso modelo [por Goleman] teve o efeito infeliz de sugerir que quase qualquer estilo humano ou habilidade que não seja o próprio QI faz parte da inteligência emocional”. E o próprio Goleman irrita seus críticos ao continuar insistindo que, mesmo que a maturidade emocional não seja tão importante quanto o QI, é forte indício de competência em liderança.

Em uma conversa informal recente com estudantes de graduação na John F. Kennedy School of Government de Harvard, por exemplo, Goleman estava cercado de carinho até questionar a relevância das notas, presumivelmente estelares, no Graduate Management Admission Test (GMAT), que a escola exige de muitos candidatos. “Quantos de vocês sabem a correlação entre sua nota no GMAT e seu nível de sucesso na carreira?”, perguntou. Depois de uma pausa, ele mesmo respondeu: “É zero”. Quando um estudante na plateia desafiou a credibilidade desse resultado, Goleman disse que estava citando um estudo desenvolvido em Harvard mesmo, no qual a média da nota do GMAT está no 90º percentil.

“O GMAT é um substituto do teste de QI”, acrescentou ele, porque mede capacidades analíticas. “Estar no 90º percentil posiciona você em uma plataforma de carreira que começa em um nível muito alto.” Mas, como explicou, tudo o mais na plataforma de carreira tem aptidões cognitivas similares. “Muito pouca coisa faz você se distinguir em termos intelectuais. As demais aptidões acabam importando mais para o sucesso no mundo real porque não há pressão de seleção para elas e há mais variação entre seus pares.”

Espelhos da maturidade

Goleman chama essa dinâmica de “efeito chão”. Como pessoas inteligentes e bem-educadas competem por cargos de alto nível, todas elas demonstram a mesma base de capacidades cognitivas qualificatórias. Apenas suas qualidades emocionais podem distingui-las. Além disso, baixos níveis de empatia e má autogestão costumam não ser notados em muitas organizações até que esses indivíduos ascendam a posições de liderança – e então criem a atmosfera destrutiva que derrubará o desempenho de todos. Além disso, em empresas de alta tecnologia, aponta Goleman, programadores de *software* bem-sucedidos geralmente fracassam quando chamados a dirigir equipes de desenvolvimento de produto. “Isso também é recorrente em redações”, acrescenta ele, lembrando-se de repórteres que ganharam o Prêmio Pulitzer e, quando foram promovidos a editores, tiveram péssimo desempenho. Na academia, um equivalente seria o grande cientista pesquisador que não consegue dar conta das demandas sociais de um cargo de chefe de departamento; no mundo corporativo, o caso do vendedor bem-sucedido que fracassa como vice-presidente de vendas.

Felizmente, diz Goleman, a IE pode ser aprendida (isso a diferencia do QI, que geralmente é visto como estático nas pessoas desde o nascimento). Um indivíduo consegue adquirir competência, estabilidade e autocontrole ao longo do tempo; o primeiro passo é prestar atenção regularmente às sutilezas latentes em conversas triviais. Daí vem o valor do *coaching* executivo, que pode funcionar como um espelho e estimular a consciência emocional e social.

O valor de negócio desse tipo de crescimento pessoal é corroborado por um corpo de pesquisa grande e crescente. Vanessa Urch Druskat, professora associada de comporta-

Para melhorar tanto a inteligência social como a emocional, os gestores podem aprender a meditar

mento organizacional e administração da Whittemore School of Business & Economics, da University of New Hampshire, examinou mais de 200 teses de doutorado e 30 artigos de colegas sobre o assunto. “De forma preponderante, eles nos dizem que a IE está ligada ao desempenho”, conta ela. “Você vê isso toda hora.”

Infelizmente, diz Druskat, os benefícios de longo prazo da inteligência emocional em geral são minados por realidades corporativas como a rotatividade dos executivos. Em um projeto, ela passou dois anos ajudando uma grande empresa de produtos de consumo a melhorar o desempenho da equipe. “Mas então veio uma mudança administrativa no alto escalão da organização, algumas pessoas-chave foram demitidas, e depois disso nada mais foi feito a respeito.”

Realmente, os céticos argumentam que mesmo que a inteligência emocional faça a diferença, ela vai sempre ser atrofiada pelas organizações modernas. “Uma coisa sobre a qual Goleman não fala é que ser guindado a uma posição de poder drena a inteligência emocional da maioria das pessoas”, afirma Robert Sutton, professor de comportamento organizacional da Graduate School of Business, da Stanford University, e autor de *Chega de Babaquice! – Como Transformar um Inferno em um Ambiente de Trabalho Sensacional* (ed. Campus/Elsevier). “Elas se tornam mais focadas em satisfazer suas próprias necessidades e menos nas necessidades dos outros e começam a agir como se as regras não se aplicassem a elas.”

O contra-argumento, desenvolvido por Goleman e seus colegas, é que a prática da construção da inteligência emocional em indivíduos se propaga para mudar a cultura corporativa como um todo. “Está acontecendo em todo lugar”, diz Richard Boyatzis, professor de comportamento organizacional da Weatherhead School of Management, da Case Western Reserve University, e coautor, com Goleman e Annie McKee, de *O Poder da Inteligência Emocional*. “Apesar de ser pequeno o número de empresas que afirmem oferecer treinamento em IE, se você lhes perguntar ‘Vocês promovem ou selecionam com base em empatia, trabalho em equipe ou construção de redes?’, seus executivos dirão: ‘Certamente’. Isso se tornou praticamente universal.”

A empresa transparente

O caminho de Goleman até aí não foi fácil (*quadro na próxima página*), mas frutificou. Em 2006, por exemplo, ele lançou o livro *Inteligência Social*, que aborda os avanços nos estudos do cérebro para ir além da neurociência das emoções para interações mais complexas entre as pessoas. O livro descreve fenômenos intrigantes como os “neurônios-espelho”, células altamente especializadas do cérebro que sintonizam as pessoas com atitudes e humores de quem está a seu lado –por exemplo, sinalizando para um casal de que o momento é propício para o primeiro beijo.

A relação entre conexão social e resposta neural é visível devido à nova tecnologia, em particular a ressonância magnética funcional (fRM), capaz de produzir imagens de vídeo em tempo real do cérebro enquanto as pessoas interagem entre si. Essas imagens revelam um circuito refinado devotado a relações sociais, em geral instantâneas e não-verbais. Estamos “programados para nos conectar”, como diz Goleman, e isso tem implicações profundas para relacionamentos pessoais e profissionais. Assim como com a inteligência emocional, o *insight* mais profundo pode envolver a plasticidade: com maior atenção e autoconsciência, as pessoas aprendem a desenvolver habilidades sociais melhores, e seus padrões neurais vão se ajustar em conformidade.

Em outras palavras, para melhorar tanto a inteligência social como a emocional, as pessoas devem cultivar a plena atenção (ou pensamento correto, para os budistas), tornando-se intencionalmente conscientes de pensamentos e ações, sobretudo no momento presente. Muitas práticas de plena atenção envolvem meditação de algum modo, e Goleman nunca perdeu seu interesse nisso. Apesar de não se considerar budista, ele pratica diariamente um tipo de meditação do budismo tibetano. Além disso, conduz *workshops* sobre meditação com sua mulher, Tara.

Para Goleman, meditar é só uma maneira de treinar a autoconsciência. “Os executivos que tomam as melhores decisões são aqueles que despendem tempo sozinhos pensando

STOCKTON, CA: A ODISSEIA DE UM PARTICIPANTE-OBSERVADOR

O valor da inteligência social ficou evidente para Daniel Goleman logo no início da vida. Nascido em 1946, ele cresceu em um ambiente judaico e intelectual em Stockton, cidade agrícola do vale central da Califórnia. Seus pais eram professores da University of the Pacific: a mãe, de sociologia, e o pai, de humanidades (um de seus alunos foi o músico de jazz Dave Brubeck, que mais tarde escreveu um oratório em sua homenagem). Daniel cresceu se sentindo um “participante-observador” em sua cidade natal. “Entre os garotos que conhecia, eu era o único que tinha tantos livros em casa”, recorda. Mesmo assim, ele foi suficientemente popular no ensino médio para ser eleito presidente do corpo discente, posição que o ajudou a conseguir uma bolsa de estudos no Amherst College. Um *fellowship* da Fundação Ford o levou então a Harvard para a graduação em psicologia. Nessa época, seu mentor, e por certo tempo senhorio, era David McClelland, autor de *The Achieving Society* (ed. Van Nostrand) e talvez o primeiro a propor que o desempenho na carreira estava relacionado a um conjunto de habilidades e não somente à lógica e à análise. A casa grande de McClelland em Cambridge era conhecida pelas festas ruidosas que avançavam noite adentro, e foi nelas que Goleman conheceu alguns de seus melhores amigos.

Enquanto estava em Harvard, no final dos anos 60, Goleman começou a praticar meditação transcendental; ele passou um ano na Índia estudando com mestres budistas. Sua tese de doutorado foi sobre meditação, assim como seu primeiro livro, *A Mente Meditativa* (ed. Ática). Desde então, editou dois livros de conversas entre cientistas e o Dalai Lama. “Percebi que havia sistemas elaborados de psicologia, alguns deles milenares”, diz ele. “Querida chamar a atenção para tais sistemas orientais e apostei que seriam importantes na psicologia ocidental, porém era cedo.”

O corpo docente da área de psicologia de Harvard não se impressionou, e Goleman conseguiu ali apenas uma vaga interina de baixo nível como professor. Frustrado, saiu para unir-se à equipe da revista *Psychology Today*, onde seu trabalho conseguiu finalmen-

te atrair a atenção –do editor de ciência do *The New York Times*. Ele publicou no jornal mais de 500 artigos sobre psicologia entre 1984 e 1996, em geral com foco no local de trabalho. (Um dos primeiros, de 31 de janeiro de 1984, tinha como título: *Chefe é visto como melhor defesa contra o estresse*.) Mas o *Times*, assim como Harvard, nunca lhe deu uma vaga na equipe, e, quando ele escreveu detalhadamente sobre inteligência emocional para a revista de domingo do jornal, o artigo foi derrubado. Então, seu livro apareceu, a revista *Time* o publicou na capa e as vendas explodiram

O sucesso desenfreado de *Inteligência Emocional* mudou a vida de todos os envolvidos, até das pessoas cujo trabalho Goleman citou brevemente. Howard Gardner era bem conhecido em círculos acadêmicos, mas estava muito pouco acostumado a responder a perguntas de apresentadores de *talk shows*. Peter Salovey e Jack Mayer descobriram que o repentino foco em seu trabalho havia trazido uma mistura de reconhecimento bem-vindo e intrusão desconfortável. Como surgiu uma indústria caseira de *coaches* e consultores em inteligência emocional, os psicólogos pesquisadores que tinham cunhado o termo primeiro se viram no papel de responsáveis pela credibilidade deles.

“Métodos muito rudimentares de medir a inteligência emocional começaram a aparecer, obviamente imprecisos”, conta Salovey. “Quando vimos alguns desses [trabalhos menos substanciais] começando a ser usados por cientistas, ficamos alarmados. Então nos envolvemos profundamente no desenvolvimento de estudos psicométricos testados cientificamente para medir a IE.” Isso, por sua vez, levou à renovação do foco na capacidade de medir a inteligência emocional.

Goleman, enquanto isso, parou de colaborar no *The New York Times* para escrever livros e cofundar uma nova empresa de pesquisa: o Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Creio). Gradualmente, ampliou seu interesse para cobrir conceitos mais abrangentes de inteligência emocional –primeiro em organizações e comunidades, e então na

sociedade em geral. Ele está particularmente interessado em promover o desenvolvimento das crianças e influenciar escolas. Na reunião da Kennedy School, perguntaram-lhe por que as pessoas frequentemente parecem perder a empatia e a compaixão quando atingem altos níveis de poder. Goleman respondeu que elas simplesmente nunca adquiriram a inteligência emocional excepcional de que os líderes de alto escalão precisam. “Eu desistiria de nosso bando atual de líderes e começaria com as crianças”, acrescentou. “A grande janela de oportunidade para esse conjunto de habilidades está nos primeiros 20 anos de vida.”

Além do Creio, Goleman cofundou o Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (Casel), para o aprendizado acadêmico, social e emocional, que desenvolve programas da pré-escola ao ensino médio. Em um projeto de meta-análise publicado recentemente, o Casel, sediado na University of Illinois, em Chicago, descobriu que pessoas jovens que participam de programas extracurriculares de “aprendizado social e emocional” (SEL) mostraram melhora significativa em frequência e comportamento nas aulas. Alunos dos últimos anos do ensino médio tiveram um ganho de 15% nos resultados de testes-padrão depois dos cursos, o que representa um impulso maior do que os típicos serviços de *coaching* para provas existentes nos Estados Unidos.

“O SEL ajuda as crianças a controlar suas emoções de modo que estejam no estado interno ideal para o aprendizado”, diz Goleman. “É por isso que Singapura está tornando o treinamento em SEL obrigatório. Singapura é realmente uma empresa disfarçada de país –e eles veem isso como uma melhoria de seu capital humano.” Goleman observa que programas de SEL também são oferecidos em Nova York e Illinois e que vários outros estados norte-americanos estão considerando implementá-los. Ele acrescenta com um sorriso que, como Timothy Shriver, diretor do Casel, é cunhado do governador Arnold Schwarzenegger, as chances de a Califórnia também tornar o treinamento em SEL obrigatório são grandes.

e também guiando suas Harleys. A meditação ajuda a entrar em um modo mental no qual o processamento de informação a fundo, que é a parte mais sábia da mente, pode aflorar à superfície, e você terá o ‘ahá’ para suas decisões”, diz o especialista.

O livro que Goleman vem escrevendo atualmente é reflexo de seu fascínio por alguma coisa que ele chama tanto de “capitalismo compassivo” como de “a nova transparência”. “Agora, quando compramos um produto de consumo, não temos ideia de quais são as consequências da fabricação desse produto para o planeta, a saúde pública ou as pessoas em geral, mas isso está prestes a mudar”, afirma. “O mercado está dessincronizado com os assuntos que a ciência médica está pesquisando quanto à avaliação de riscos”, acrescenta Goleman. “No entanto, as empresas vão precisar tomar decisões estratégicas com base na hipótese de que as pessoas saberão as consequências de tudo o que fazem.” Companhias experientes converterão esses desdobramentos em seu favor, prevê ele, ao usar a tecnologia para aumentar a consciência das próprias operações, com uma granularidade mais fina do que nunca. E isso, por sua vez, exigirá alguma inteligência emocional dos executivos que quiserem fazer a transição até aí.

No final, pode caber à inteligência emocional fornecer às pessoas de negócios a coragem, transparência e compaixão necessárias para tanto. ●

© s+b

**Reproduzido com autorização da *strategy+business*,
revista de gestão trimestral da firma de consultoria
Booz Allen Hamilton.**

O consultor Lawrence Fisher é diretor da Kraemer Fisher, firma de consultoria especializada na área de ciências da vida, com sede em São Francisco, Califórnia, Estados Unidos.