



Por Fernanda Maria Pereira

📍 Eugênio Mussak é professor e gestor de sistemas de educação por mais de quatro décadas, e um dos pioneiros em Educação Corporativa no país. Professor da FIA e da FIA Online e membro do conselho do IBMEC. Médico pela Universidade Federal do Paraná (PR), com especialização em Fisiologia Humana, disciplina da qual foi professor e pesquisador. Criador da plataforma EduMedica, de atualização e aprofundamento em medicina. Integrante da diretoria da ABRH por 12 anos. Autor de 13 livros e centenas de artigos. Colunista fundador e sócio da revista Vida Simples. Palestrante reconhecido pela didática e abrangência de conteúdos.



A IMPORTÂNCIA DE SE ADAPTAR EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Com as alterações na rotina de toda a sociedade, impostas pela pandemia da COVID-19, estar preparado é um desafio. Ir para o trabalho, estudar, fazer consultas médicas, confraternizar. Quase todas as atividades cotidianas, em algum nível, passaram a ser mediadas pela tecnologia, exigindo das pessoas a adoção de novos hábitos, atitudes e, por que não, novas crenças.

Nesta entrevista para a Revista Científica da Faculdade Unimed, o médico, professor e gestor de sistemas de educação, Eugênio Mussak, analisa o processo de mudança sob a ótica da sociedade e das pessoas, além de falar sobre as competências para o profissional que deseja se destacar nesse cenário e sobre a importância de se manter sempre atualizado.

Revista Científica Faculdade Unimed: Em tempos de crise e, agora, com a pandemia, muito se fala em estar pronto para lidar com as adversidades. Mas, é possível se preparar para viver o imprevisível?

Eugênio Mussak: Você falou uma coisa muito certa. Temos que estar prontos para as adversidades, mas não sabemos quando elas vão chegar, nem com que características. Como vamos nos preparar para o que não sabemos o que é? Eu acho que isso é, realmente, o grande dilema que todos nós estamos vivendo.

Pensando sob o ponto de vista da sociedade, estamos vivendo no chamado mundo VUCA, expressão cunhada pelo consultor americano Bob Johansen no começo dos anos 2000, baseada na descrição do general prussiano Clausewitz, feita no século XVIII, sobre as quatro características dos tempos de guerra: a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade. O que Johansen queria dizer é que estamos vivendo um tempo que parece um tempo de guerra, um mundo muito mais difícil de se viver do que já foi em qualquer outro tempo, não obstante todas as facilidades que a ciência e tecnologia nos trouxeram.

Por outro lado, o número de variáveis, de incertezas é muito maior do que já foi antes. Os nossos pais, os nossos avós, se formavam, conseguiam um emprego, trabalhavam naquela empresa de uma maneira rotineira, previsível e se aposentavam. Atualmente não é mais assim. As coisas mudam em uma velocidade grande demais.

RCFU: E sob o ponto de vista das pessoas, como lidamos com as mudanças?



EM: Trazendo para a ótica do ser humano, por um lado, sabemos que o mundo é assim, que tudo muda muito rápido. Gostamos das mudanças, das novidades, das inovações, nós até propomos essas mudanças. Por outro lado, negamos tudo isso, porque faz parte do nosso interior.

O cérebro tem três partes evolutivas. A primeira é a do sistema reptiliano, que é onde moram os nossos instintos de sobrevivência. Essa parte do cérebro não quer que mude coisa nenhuma, quer que tudo permaneça como está, até porque qualquer mudança significa um gasto de energia. E temos uma herança que obter energia era difícil antigamente. Obter energia significa comer. Hoje em dia é fácil, você vai na panificadora e compra um pão de queijo. Mas nossos ancestrais tinham que sair para caçar, isso era perigoso. Então, nós temos esse instinto de guardar energia, instinto de preservação energética.

O segundo motivo pelo qual negamos a mudança está numa parte intermediária do cérebro chamada sistema límbico, onde moram as emoções, os sentimentos. Nós temos cinco emoções básicas, que é a alegria, a tristeza, a raiva, o medo e o nojo. E todas elas existem para nos proteger, menos a alegria. Quando você está alegre você não quer que as coisas mudem. Agora, quando você está triste por causa de uma perda, quando você está com raiva por causa de uma injustiça, quando você está com medo por conta de um perigo, quando você está com nojo de algo que pode te fazer mal, você reage diante dessas situações. Diria que a mais antiga e mais poderosa emoção é o medo, e o mais antigo e mais poderoso medo, é o medo do desconhecido. Veja que, nesse mundo VUCA que estamos lidando agora, uma das principais características é o incerto, é o complexo, é o ambíguo.

E aí vem uma outra parte do cérebro, que é o sistema cortical, onde mora o pensamento, a razão, a lógica, que nos permite lidar com tudo isso. A gente, por exemplo, vence o instinto de preservação energética, cujo nome popular é preguiça, com determinação, com força de vontade, e isso é cortical, isso é pensamento. O medo também. Como vencemos o medo? Desenvolvendo uma virtude chamada coragem, que é totalmente racional. Se você tem um medo, você avalia o motivo, as causas e procura se armar, se organizar, se prevenir. O lado cortical, o nosso córtex cerebral, só tem um problema, que é o fato de criarmos modelos mentais, em que estão nossos hábitos e nossas crenças.

RCFU: Por que os modelos mentais podem ser um problema?



EM: As pessoas não gostam de mudar de crença e de hábito. Quando Copérnico disse que era a terra que girava em torno do Sol e não o contrário, a sociedade não aceitou, fez críticas. Os hábitos são bons, porque eles nos levam a economizar energia. Só que tem um momento que precisamos trocar de hábitos, mas não queremos porque vai contra a nossa natureza, contra o nosso modelo mental. É mais ou menos o que está acontecendo agora. Estamos em um mundo VUCA como nunca foi antes, tendo que mudar as coisas, e aí entra a adaptação, que está na essência do conceito de inteligência atual.

A inteligência já teve vários conceitos, já foi confundida com memória, com fazer conta de cabeça. Tudo isso pode ser inteligência, mas, hoje, seu conceito principal é a capacidade de se adaptar ao ambiente onde você está. Aliás, inteligência seria a capacidade de perceber, compreender, aprender e adaptar-se. Se não fechar esse ciclo, você não está sendo inteligente. A consequência é que pode até fechar o seu negócio ou perder espaço no mercado de trabalho.

RCFU: Nesse sentido, o que fazer para conseguir se adaptar, seja no âmbito profissional ou na vida pessoal?

EM: Adaptar-se significa rever processos, entender como fazemos nossas atividades e incorporar novas competências. Por exemplo, tenho feito palestras, que antes seriam presenciais, de forma on-line. Faço direto da minha casa e ainda alcanço um número maior de pessoas. É uma economia de dinheiro, de tempo, de saúde, porque eu não precisei sair, então, tem um lado bom. Mas, para isso, foi preciso desenvolver novas competências. Essas tecnologias (de videoconferência) já existiam, mas não usávamos como agora e todas estão sendo aprimoradas. Houve um desenvolvimento de novos produtos, novos mecanismos, o que exige também que a gente desenvolva novas competências. Liderar, por exemplo, hoje tem sido a distância.

RCFU: Como tem sido essa experiência?

EM: Liderança tem muito a ver com presença, com você estar junto a sua equipe, motivando, estimulando, desenvolvendo e agora tem de ser feito a distância. Por isso, não podemos esquecer que os mecanismos da liderança dependem da competência da comunicação. Bons líderes se comunicam bem com a sua equipe. A diferença agora é que essa comunicação tem que acontecer intermediada pela tecnologia.



Antes, no final do expediente, o gestor falava: ‘pessoal, todo mundo aqui na minha sala, vamos fazer uma reunião para avaliar como foi o dia’. Era muito fácil. A gente abria a porta do lado e ia falar com o chefe ou com o par. Agora temos que continuar fazendo isso, só que por meio da tecnologia. Isso é a competência de se comunicar apesar da distância física.

RCFU: E como a equipe pode se adaptar a este novo processo? Ainda mais que é sempre cobrada por produtividade, entrega de resultado, enfim, como é para o outro lado?

EM: Não é diferente. Acho que comunicar não é uma competência do líder, do técnico, é uma competência das pessoas. Competência é a capacidade de resolver um problema, atingir um objetivo, entregar um resultado, e também é a capacidade de competir. A gente está competindo pelo cliente, mas cada um de nós está competindo pelo emprego, está competido pela promoção, pelo lugar dentro da empresa. É um processo, realmente, de posicionamento. O meu conselho é comunique-se, não importa se é pessoalmente, se é a distância, se é pelo WhatsApp. Hoje, temos ferramentas de comunicação fantásticas.

RCFU: Falando ainda da importância de se adaptar, introduzir novas ferramentas e processos na rotina, existe uma fórmula de como fazer essas mudanças?

EM: Claro que não existe. Cada um tem o seu o processo, o seu tempo. Agora, se existisse uma regra do jogo seria perceber, compreender, aprender e adaptar-se. Se dar conta e perceber que o mundo não é mais o mesmo e acabar com esse saudosismo. Porque, de certa forma, o mundo está ficando melhor. Nós teremos algumas heranças da pandemia que serão adotadas como vantagem depois. O teletrabalho, as reuniões virtuais. Voltaremos a fazer encontros, mas esses encontros serão mais humanos do que tecnológicos, serão mais para confraternização do que para trabalho, porque vimos que o trabalho pode ser feito a distância.

RCFU: Se fosse elencar habilidades e competências para o profissional que deseja se destacar nesse cenário de muitas mudanças, quais seriam?

EM: Lembro de três nesse momento: o primeiro, que é o mais óbvio, é usar bem a tecnologia. Segundo, para quem está trabalhando de casa, é criar para si uma disciplina para que a vida profissional não atrapalhe a vida pessoal e vice-versa, para poder fazer suas atividades com qualidade. E terceiro é a competência de relacionamento humano, as chamadas competências



socioemocionais. Se elas eram importantes antes, agora que nós vamos ser mediados por máquinas, são muito mais. Com *big data*, inteligência artificial, internet das coisas, cada vez mais as máquinas vão fazer coisas que nós fazíamos antes, então, o que sobra para nós? As relações humanas.

Estamos na quarta revolução industrial. A primeira foi a da máquina a vapor, a segunda a do motor à combustão, a terceira foi a do computador e a quarta é a revolução digital que vivemos agora. E qual será a quinta revolução industrial? Para mim, será a revolução do afeto, ou seja, as pessoas vão aprender a se relacionar melhor.

RCFU: E a resiliência, você acha que entra nessa relação?

EM: Resiliência é uma qualidade que sempre ajudará, porque é a capacidade da gente se reerguer, de recuperar. Aliás, é uma expressão que vem da física, a capacidade de recuperar a forma perdida após um choque. A humanidade terá que ser resiliente, se considerarmos as perdas de vidas e na economia que tivemos agora. Com tudo o que aconteceu, se não formos resiliente, não nos recuperamos. Mas eu acho que seremos.

RCFU: Diante desse contexto atual, qual o papel da capacitação e da aprendizagem?

Eugênio: Eu acho que não mudou. A capacidade de aprender já era muito importante. Como profissional, se não estiver em constante processo de atualização, você vai perder espaço. Medicina talvez seja a ciência que mais evolui pelo simples motivo de que ela é a convergência de todas as ciências. Na medicina você tem biologia, bioquímica, física, antropologia, física nuclear, e tudo está evoluindo. O médico que se formou no passado fez especialização, residência, mestrado. Se entrar em uma máquina do tempo e chegar aos dias atuais, não consegue nem andar dentro de um hospital, tamanha a diferença. Por isso, o médico, não só ele, todos os profissionais têm que estar em atualização permanente. O que é diferente da época dos nossos avós. Tinha a fase de estudar, a fase de trabalhar e a fase de se aposentar. Hoje em dia está tudo misturado.

RCFU: E a educação a distância? Houve um aumento na demanda dos cursos on-line e professores e alunos tiveram que se adaptar a esse formato. Você acha que esse é o caminho?



EM: Tenho três ideias a respeito da educação a distância. Primeiro, essa modalidade não veio para substituir a educação presencial, mas vai influenciar a maneira como a praticamos. Cada vez mais a parte teórica será a distância e a prática será presencial: esclarecer dúvidas, fazer trabalho em grupo, conviver em um ambiente universitário. A segunda é que a educação a distância não é tecnologia. Educação a distância é a educação que usa tecnologia, ou seja, ela deve respeitar os preceitos da pedagogia, fazer com que o outro aprenda. E terceiro que nenhum de nós ficará imune à educação a distância. Se você levanta domingo de manhã, em casa, vai fazer café, vê que sobrou pãozinho do dia anterior e resolve fazer uma rabanada, o que você faz? Vai para o YouTube procurar uma receita. Pronto, você está praticando educação a distância.