

Flash Talk com Raul de Orofino, especialista em Inteligência Emocional: O verdadeiro desafio não é tecnológico, é humano.

A Inteligência Artificial já faz parte do dia-a-dia de muitas organizações, mas a sua utilização nem sempre se traduz em melhores relações de trabalho. Raul de Orofino, especialista em Inteligência Emocional, acredita que os maiores desafios continuam a ser profundamente humanos: saber escutar, comunicar com empatia, gerir emoções e conviver com a diferença.

Tânia Reis

8 de Outubro 2026 | 10:40



A tecnologia evoluiu rapidamente, mas o desenvolvimento emocional das pessoas não acompanhou o mesmo ritmo. Para Raul de Orofino, especialista em Inteligência Emocional, palestrante internacional e autor, o futuro do trabalho depende do “casamento” entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional e alerta para os riscos de uma utilização da tecnologia sem equilíbrio emocional.

Depois de mais de 5.500 apresentações em empresas, universidades e outras organizações, que mudanças mais significativas observa na forma como as pessoas se relacionam no trabalho?

Vejo que existe uma modernidade tecnológica muito forte, o que é bom. Percebo ainda “cicatrizes” da pandemia que vivemos, que faz com que muitas pessoas ainda sejam intolerantes, e muitas vezes a arrogância ainda existe. Creio que é necessário que haja formações no intuito de fazer com que as pessoas sejam mais flexíveis, menos intolerantes, e que aprendam a conviver com prazer com as diferenças de forma mais saudável.

A inteligência emocional (IE) tornou-se uma das competências mais valorizadas pelas organizações. Na sua perspectiva, quais são os maiores défices que continuam a existir nas equipas e nas lideranças?

É muito bom que seja uma das competências mais valorizadas. O importante é perceber como está a ser passada. Muitas empresas dão essa formação de forma a valorizar apenas o hemisfério esquerdo do cérebro – lado racional – através de apostilas, livros, o que é bom; mas sem ter uma real vivência emocional, que desenvolva o hemisfério direito do cérebro – lado intuitivo e emocional -, a inteligência emocional é pouco apreendida. O resultado é que vemos pessoas que entendem os conceitos de forma racional, mas não muitas sabem conviver com equilíbrio com as diferenças, o que afecta imediatamente o trabalho em equipa, as lideranças e as vendas.

Uma vez, numa Formação de IE, um vendedor contou-se que o formador disse que ele tinha de ficar calado quando o cliente falava, pois esse vendedor tinha ânsia de falar e de vender o seu produto. Acrescentou que fez muito esforço para ficar calado e escutar o cliente, mas chegou um momento que não aguentou mais e explodiu a falar. E que só agora, no caso da minha formação de IE, onde aplico exercícios psicofísicos, é que ele entendeu o real significado de escutar as pessoas mesmo que elas estejam caladas.

Um dos maiores défices é porque muitas pessoas não sabem mesmo escutar as outras, e consequentemente, isso afecta a maneira de falar e o trabalho em equipa, as lideranças e as vendas.

Defende que o humor está profundamente ligado à inteligência emocional. Como pode o humor contribuir para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos sem comprometer a exigência ou o profissionalismo?

O humor contribui para a produtividade, para o profissionalismo, e a pessoa não deixará de cumprir as exigências porque tem humor. Ao contrário, o humor tem uma conexão directa com o cérebro, e faz-nos pensar melhor sobre como lidar com os desafios e com as dificuldades. Isso acontece porque é algo físico: o humor reforça o sistema imunológico, libera endorfinas que anestesiam dores físicas e emocionais. Quando uma empresa mostra o "lado sério" do humor, e faz um trabalho de consciencialização que o humor tem ligação com a produtividade, todos têm a ganhar.

Muitas empresas investem em formação técnica, mas continuam a enfrentar problemas de comunicação. Por que é tão difícil desenvolver competências relacionais dentro das organizações?

Porque vivemos séculos de "ignorância emocional", o homem evoluiu tecnologicamente, mas não tanto emocionalmente. Por isso, vemos hoje no mundo o crescimento em vários países da extrema-direita, que se caracteriza pela não flexibilidade, a não tolerância as diferenças e um autoritarismo. As pessoas que cultuam a extrema-direita estão também no mundo do trabalho. É fundamental que haja uma educação emocional urgente, para as pessoas aprenderem a serem flexíveis, adaptáveis e respeitarem as diferenças umas das outras.

Que erros de comunicação encontra com maior frequência quando trabalha com equipas e líderes?

Encontro falta de tolerância, falta de confiança, não saber escutar e consequentemente não sabem falar com equilíbrio com outros directores e equipas. E outro erro, é que ainda existe um medo grande de lidar com o desconhecido e com as mudanças. A raiz do medo do desconhecido é o medo da morte, e não tivemos na escola aulas de inteligência emocional para lidar com o medo daquilo que não sabemos, que não controlamos, daquilo que é novo.

Um verdadeiro trabalho de IE mostra que o desconhecido não está apenas na morte, mas na própria vida, pois não controlamos tudo. É da grandeza da vida aprender a lidar com o que acontece “no agora” e com o medo do desconhecido. Quando aprendemos, percebemos que não controlamos o que o outro fala, e não sabemos como o outro responderá. Mas se administro, dentro do meu emocional, o facto de que não controlo tudo, terei a consciência e o prazer de conversar, trocar experiências, pois o novo sempre vem. Por mais que eu conheça alguém, essa pessoa pode surpreender-me. Os melhores líderes e colaboradores são aqueles que têm consciência de que quando estão a falar, não sabem como o outro responderá, mas estão curiosos para saber e aprender. A curiosidade é um dos pilares da IE.

Na sua experiência, qual é o impacto da empatia na liderança e na gestão de equipas em contextos de elevada pressão?

É principalmente nesses contextos que precisamos de ser empáticos, pois se não estivermos realmente próximos uns dos outros, será mais difícil lidar com esses momentos de pressão. Lembro-me de um director que me confessou à frente de todos do Grupo de Formação de IE, que sabia que é fundamental ter empatia, aprender a ocupar o lugar do outro, sabia mesmo que isso é fundamental, mas então disse: “entendi, só não me ensinaram como praticar a empatia”. Estes e outros directores depois da minha Formação Psicofísica aprenderam a praticar a empatia, ficaram mais fortes emocionalmente, geraram mais confiança entre as equipas e, assim, mais leves para lidar com a elevada pressão.

Como podem os responsáveis de RH ajudar a criar culturas organizacionais onde as pessoas se sintam mais seguras para comunicar, colaborar e cometer erros?

A cultura organizacional pode ser fortificada através de formações com qualidade que promova transformações nas atitudes e nos comportamentos das pessoas.

Quando algo com qualidade é dado, as pessoas aderem. Cabe aos responsáveis de RH com os líderes das empresas juntarem forças e perceberem que é necessário, mais do que nunca, fortalecer emocionalmente as pessoas, pois isso vai afectar directamente a produtividade.

A sua mais recente palestra aborda o “casamento” entre Inteligência Artificial e Inteligência Emocional. Porque considera que esta combinação será decisiva para o futuro do trabalho?

Porque muitas pessoas estão a usar a inteligência artificial sem equilíbrio emocional. Há quem use, mas muitos não usam. Exemplo: duas equipas da mesma empresa, fazem projectos independentes usando a IA. Temos dois projectos, na hora da reunião, as pessoas não se escutam, e há casos de equipas que disputam quem usou melhor a IA. As duas equipas passam a ter ruído de comunicação que impede uma troca saudável de informações.

Tem alertado para esses ruídos. Que situações concretas tem observado nas organizações?

Tenho escutado vários casos: líderes que fazem projectos com IA, vão ter reuniões com sua equipa, e a forma de explicar é arrogante, valorizam pouco os seus colaboradores, alguns chegam a tratá-los quase como ignorantes. As pessoas sentem, muitas ficam até com raiva. Isso é produtivo? Claro que não. O problema desse líder já acontecia, mas com o uso da IA acentuou-se.

Outro dia, soube que um colaborador não gostou da forma como o chefe o tratou, decidiu escrever-lhe um e-mail usando a IA, que lhe deu um texto correcto com o que ele perguntou. Repare, esse colaborador perguntou à IA com raiva, ela respondeu de acordo com a emoção com a qual ele perguntou. Se esse colaborador pensasse emocionalmente melhor sobre a sua raiva, perguntaria à IA de forma mais equilibrada. O resultado é que o chefe leu e classificou-o como uma pessoa difícil. O que era um desentendimento virou um conflito.

Há um caso de um pós-venda, que a cliente ligou para reclamar do produto que comprou, ele anotou a reclamação e foi à IA perguntar/analisar o caso, veio a resposta que foi enviada: resposta boa, equilibrada e sofisticada. A cliente recebeu, ligou novamente para o pós-venda, disse que achava que uma “pessoa humana” falaria com ela, sentiu-se desvalorizada, pois a resposta era muito impessoal e disse que não voltaria a comprar o produto daquela marca.

A IA pode tornar as relações profissionais mais frias e impessoais. Concorde ou acredita que a tecnologia pode reforçar as competências humanas?

As relações profissionais podem ficar mais frias dependendo de como usam a IA. Um líder mais sábio emocionalmente saberá conduzir o seu trabalho. Um comercial pode pedir à IA um roteiro de como abordar o cliente com o produto que vende, mas se, na hora da abordagem, por melhor que seja o roteiro, ele tem a consciência que a empatia, a flexibilidade tem de estar presente, a venda será boa. O que quero dizer é que a IA é um grande meio, mas somos nós, os humanos, que a usamos. Por isso se desenvolvermos a nossa inteligência emocional, melhor usaremos a IA, de forma mais equilibrada e correcta. E quem não a desenvolver, poderá ter um trabalho com menos qualidade seja nas lideranças, nas equipas e nas vendas.

Que competências emocionais deverão ser prioritárias para os profissionais que pretendem tirar o melhor partido da Inteligência Artificial nos próximos anos?

Saber escutar, reaprender o impacto da sua fala para a outra pessoa ou para equipas, aprender a lidar com o medo do novo e do desconhecido, criar um ambiente de trabalho onde se valorizam as diferenças de cada pessoa, para as pessoas se sentirem confortáveis e sentirem confiança. Confiança é uma palavra fundamental para todos crescerem juntos, onde podemos incentivar cada integrante a fazer as suas pesquisas para a IA. E, com a confiança estabelecida, aprender a não julgar antecipadamente as pessoas, para terem liberdade de crescer, trocarem informações e ideias. Assim, maneiras novas de trabalhar são implementadas e produtos novos poderão ser criados.

A sua metodologia assenta em experiências vivenciais, teatro e participação activa. O que tem esta abordagem que os formatos tradicionais de formação nem sempre conseguem alcançar?

Essa abordagem tem o valor da arte que entra directamente no hemisfério direito do cérebro, e isso faz com que as pessoas recebam os conceitos de forma mais fácil, relaxada e prazerosa. Mesmo que eu não faça personagens, como foi o caso da minha mais recente palestra "O Casamento da IA com a IE", quando converso com as pessoas, é um actor que está a contar a história do chefe arrogante que não percebe como os seus colaboradores o estão a ouvir, pois ele está quase a falar "sozinho". Ou seja, mesmo que eu não faça um personagem, quando conto as histórias o humor vem, é um actor que é palestrante e um autor que sabe escrever o roteiro da história com os personagens de "cada historinha". É o poder da arte na escrita e no acto de contar as cenas.

Nesse evento em que participei, existiam muitos palestrantes que usaram powerpoints, slides, e falaram muito bem. Quando entrei, não usei nenhum desses materiais, o que queria era olhar para as pessoas, contar as minhas histórias e o impacto foi grande, pois as pessoas sentiram-se mais directamente atingidas. Só posso dizer: viva a arte!

Ao longo da sua carreira, houve algum momento ou reacção do público que lhe tenha demonstrado de forma particularmente clara o poder da inteligência emocional na transformação de atitudes?

Muitas vezes, tanto nos “Espectáculos-palestra” como nos “Workshops de Inteligência Emocional”. Casos como colegas que deixaram de se falar há cinco anos, pediram desculpas um ao outro e passaram a falar-se.

Colaboradores de três empresas que passaram por uma fusão, e nas comemorações não se juntavam com as equipas das empresas que se fundiram, alimentavam raivas por não serem da mesma empresa, e depois da minha apresentação, nesse dia, percebendo o valor das diferenças, juntaram juntos e, segundo a directora de RH, que ficou aliviada, foi a primeira vez que viu mesmo as pessoas a conversar umas com as outras.

Um director comercial que confessou no meio do workshop de IE, à frente de 20 pessoas, que não deixava a sua colaboradora falar por não a valorizar e lhe pediu desculpas. Um outro director comercial, que se dizia um homem nervoso, ansioso, já chegava na segunda-feira de manhã a cobrar aos seus comerciais de forma arrogante, passou a tratá-los com mais humanidade, a sua secretária perguntou-lhe se ele se tinha drogado, pois achou-o uma outra pessoa, e segundo ele, injectando confiança nas pessoas, a facturação aumentou. Várias histórias assim acompanham-me há anos!

Quais os grandes desafios humanos que as organizações terão de enfrentar nos próximos cinco anos?

Muitas e muitas mudanças virão pelo uso da IA... que as pessoas estejam mais preparadas emocionalmente, que queiram ser mais fortes emocionalmente e que entendam que todos precisamos de estar juntos para realmente somarmos uns com os outros. Ainda hoje, por mais que a IA seja maravilhosa, a força de uma empresa está nas pessoas, somos nós que falamos, interagimos, e precisamos mesmo de aprender a ser mais empáticos e criarmos realidades saudáveis, construtivas.

É fundamental que sejam dadas formações onde se valorize o poder humano, que a inteligência emocional seja desenvolvida, para termos ambientes saudáveis e produtivos, no que diz respeito às pessoas e ao planeta.