

# A inteligência emocional possui 12 elementos. Em quais você precisa melhorar?

Daniel Goleman e Richard E. Boyatzis

## O que o Dalai Lama ensinou a Daniel Goleman sobre inteligência emocional

Esther é uma gerente benquista de uma pequena equipe. Gentil e respeitosa, ela é sensível às necessidades dos outros, uma solucionadora de problemas, e alguém que tende a ver contratempos como oportunidades; está sempre comprometida e é uma fonte de tranquilidade para seus colegas. Seu gerente sente-se afortunado por ter uma subalterna com quem é tão fácil trabalhar, e frequentemente a cumprimenta por seus altos níveis de inteligência emocional, ou IE. Esther, de fato, conta a IE como um de seus pontos fortes, e é grata por ter ao menos uma coisa na qual não precisa aprimorar como parte de seu processo de desenvolvimento como líder. É estranho que mesmo com sua visão positiva, Esther esteja começando a sentir-se estagnada em sua carreira. Ela simplesmente não tem sido capaz de demonstrar o tipo de desempenho esperado por sua empresa. E está começando a pensar: *grande coisa a inteligência emocional*.

A armadilha na qual Esther e seu gerente caíram é comum: eles estão definindo inteligência emocional de maneira muito limitada. Por estarem se concentrando somente na sociabilidade, na sensibilidade e na qualidade de ser agradável que Esther possui, estão deixando de lado elementos fundamentais da inteligência emocional que podem fazê-la uma líder mais forte e eficaz. Um artigo publicado na Harvard Business Review ressalta as qualidades que uma gerente positiva e gentil como Esther podem não possuir: capacidade de dar *feedbacks* complicados para seus empregados, coragem de desagradar alguém e promover mudanças, criatividade para ter ideias diferentes. Mas essas lacunas não são resultado da inteligência emocional de Esther; são apenas prova de que suas qualidades de IE são desiguais. No modelo de IE e excelência em liderança que desenvolvemos ao longo de 30 anos estudando os pontos positivos de líderes extraordinários, descobrimos que ter uma variedade bem equilibrada de competências específicas de IE prepara um líder precisamente para esses tipos de desafios difíceis.

Existem muitos modelos de inteligência emocional, cada um com seu conjunto de capacidades; eles são frequentemente agrupados e tratados como “QE” (quociente emocional) no jargão popular. Nós preferimos “IE”, que definimos como abrangendo quatro domínios: autoconhecimento, autogerenciamento, consciência social e gestão de relacionamento. Alojado dentro de cada domínio existem 12 competências de IE, capacidades adquiridas e passíveis de serem aprendidas que permitem desempenhos excelentes no trabalho ou como um líder (ver imagem a seguir). Esses incluem áreas nas quais Esther é claramente competente: empatia, visão positiva e autocontrole. Mas também incluem capacidades cruciais como conquista, influência, gestão de conflito, trabalho em equipe e liderança inspirativa. Essas capacidades exigem tanto comprometimento com emoções quanto o primeiro conjunto, e devem fazer parte da mesma forma das prioridades de desenvolvimento de qualquer aspirante a líder.

## DOMÍNIOS E COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

AUTOCONHECIMENTO	AUTOGESTÃO	CONSCIÊNCIA SOCIAL	GESTÃO DE RELACIONAMENTO
Autoconhecimento emocional	Controle emocional	Empatia	Influência
	Orientação de conquista		Coach e mentoria
	Panorama positivo	Consciência organizacional	Administração de conflitos
	Adaptabilidade		Trabalho em equipe
			Liderança inspirativa

FONTE: MORE THAN SOUND, LLC, 2017

Por exemplo, se gestão de conflito fosse um ponto forte de Esther, ela seria capacitada para dar às pessoas *feedbacks* desagradáveis; e se tivesse uma maior tendência para influenciar, iria querer oferecer esse *feedback* difícil como uma forma de liderar seus subordinados e ajudá-los a crescer. Digamos, por exemplo, que Esther tem um colega que é arrogante e corrosivo. Em vez de atenuar cada uma das interações, com um maior equilíbrio das capacidades de IE, ela pode mencionar o problema para seu colega diretamente, valendo-se de seu autocontrole emocional para manter sua própria reação sob controle enquanto explica, de modo específico, o que não está funcionando em seu estilo. Trazer à tona problemas latentes está no cerne da gestão de conflitos. Esther pode também valer-se da estratégia de influenciar para explicar a seu colega que ela quer vê-lo ser bem-sucedido e que se ele observasse o modo como seu estilo impacta aqueles a seu redor, entenderia como uma mudança seria benéfica para todos.

Da mesma forma, se Esther tivesse desenvolvido competência de liderança inspirativa, teria mais sucesso em promover mudança. Um líder com essa capacidade pode articular uma visão ou missão que ecoe emocionalmente tanto neles como naqueles que lideram, um ingrediente fundamental para reunir a motivação fundamental para se tomar um novo rumo. De fato, inúmeros estudos encontraram uma grande relação entre IE, condução de mudança e liderança visionária.

Para conseguir ter sucesso, líderes precisam desenvolver um equilíbrio de pontos fortes entre um conjunto de competências de IE. Quando fazem isso, ótimos resultados nos negócios seguem-se.

Como você pode saber em quais pontos ligados a IE precisa melhorar — principalmente se você sentir que é competente em algumas áreas? Apenas avaliar as 12 competências em sua cabeça pode lhe dar uma ideia de onde você precisa de algum aprimoramento. Existem vários modelos formais de IE e muitos deles vêm com as próprias ferramentas de avaliação. Ao escolher uma ferramenta para utilizar, pense quão bem ela prevê os efeitos da liderança. Algumas avaliam como você se vê; essas possuem ampla correlação com testes de personalidade, que também se valem do “auto-esquema” da pessoa. Outras, como a do presidente da Yale University, Peter Salovey, e seus colegas, definem IE como uma capacidade; o teste deles, chamado de MSCEIT (produto disponível comercialmente) faz uma correlação ainda mais ampla com o QI do que qualquer outro teste de IE.

Recomendamos abrangentes avaliações de 360 graus, que coletam tanto autoavaliações como impressões daqueles que o conhecem bem. Esse *feedback* externo é particularmente útil para analisar todas as áreas da IE, incluindo autoconhecimento (como você saberia que não possui autoconhecimento?). Você pode ter uma ideia aproximada a respeito de quais são seus pontos fortes e fracos pedindo para aqueles que trabalham com você lhe darem *feedback*. Quanto mais pessoas você abordar, melhor a ideia que você terá.

Avaliações formais de 360 graus que incorporam observações sistemáticas e anônimas de pessoas que trabalham com você sobre seu comportamento não fazem uma boa correlação com QI ou com personalidade, mas são os melhores indicadores da eficácia de um líder, do real desempenho nos negócios, do comprometimento e da satisfação profissional (e pessoal). Nessa categoria está nosso próprio modelo e o Emotional and Social Competence Inventory (Inventário de Competência Emocional e Social), ou ESCI 360, uma avaliação disponível comercialmente que desenvolvemos juntamente com o Korn Ferry Hay Group para estimar as 12 competências, e que se fia em como os outros classificam comportamentos perceptivos ao avaliar um líder. De acordo com o estudo, quanto maior a lacuna entre a autoavaliação do líder e como ele é visto pelos demais, menos capacidades de IE o líder realmente demonstra, e pior os resultados nos negócios.

Esses testes são fundamentais para uma avaliação completa de sua IE, mas mesmo entender que essas 12 competências são todas parte de sua inteligência emocional é um primeiro passo importante para abordar áreas em que sua IE apresenta maior déficit. O *coaching* é o método mais eficaz para se aprimorar áreas em que há déficit de IE. Ter especialistas oferecendo ajuda durante seus altos e baixos conforme você atua de uma nova maneira é inestimável.

Mesmo pessoas com muitos pontos fortes de liderança aparente podem estar em situação de entender melhor essas áreas da IE onde há espaço para se desenvolver. Não engane seu desenvolvimento como líder pressupondo que a IE está somente ligada a ser gentil e alegre ou que sua IE é perfeita caso você seja — ou, pior ainda, pressupor que a IE não pode ajudá-lo a ter sucesso em sua carreira.

**Por: Andrea Ovans**

---

**Daniel Goleman** é codiretor do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations na Rutgers University, coautor de *Primal leadership: leading with emotional intelligence* e autor de *O cérebro e a inteligência emocional*, *Leadership: selected writings* e *Uma força para o bem: a visão do Dalai Lama para o nosso mundo*. Seu último livro é *A ciência da meditação: como transformar o cérebro, a mente e o corpo*.

---

**Richard E. Boyatzis** é professor do Departments of Organizational Behavior, Psychology, and Cognitive Science, na Weatherhead School of Management e professor emérito na Case Western Reserve University.

**Fonte: [hbrbr.com.br](http://hbrbr.com.br)**