



LIDERANÇA: QUAL SUA CORRELAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

Igor Henrique Gentil Santana¹

Aline Kelly Ferreira da Silva²

Resumo

A inteligência, nos últimos séculos, percorreu os estudos no meio científico com grande intensidade. Em plena ascensão dos conceitos de Quociente de Inteligência (Q.I), e dúvidas sobre a intelectualidade humana, surgem os estudos do Quociente Emocional. O livro *Inteligência Emocional* (GOLEMAN, 1995) fez parte de *best sellers* em grande parte de todo ocidente, despertando diversas curiosidades em profissionais do meio empresarial. O quesito liderança, está intensamente conectado com habilidades do QE, notório também sua larga influência em todas as outras áreas da vida. Tais acontecimentos serão brevemente explorados neste artigo.

Palavras-chave: quociente emocional; quociente de inteligência; liderança.

Introdução

No decorrer da vida, nota-se diversas peculiaridades entre indivíduos, desde a infância até o transcorrer da vida adulta. Peculiaridades como “habilidades com a liderança”, “benquerença em seu ciclo social”, “doutrina, dedicação e mais características interiores”, até a “facilidade em fazer amigos”. Já outros sujeitos, são nulos em boa parte dessas capacidades, mas bem apegados com a vida acadêmica. Surgindo a pergunta: por que muitas vezes aquele colega do ensino médio, que era bom em todas as matérias, não obteve um sucesso profissional considerável? E muito menos um cargo de liderança?

Segundo Daniel Goleman (1995), este quadro é causado por uma fragilidade na esfera da **inteligência emocional** e outros quesitos consideráveis como: classe social, sorte, e o próprio QE, que carregam a responsabilidade de cerca de 80 a 90% (estimado

¹ Aluno do 3º ano do Ensino Médio na E.E. José Augusto Lopes Borges, de Araçatuba/SP. E-mail: igor-gentil@hotmail.com

² Graduada em Filosofia pela Universidade do Sagrado Coração de Bauru/SP, especialista em Filosofia Clínica pelo IMFIC de Belo Horizonte/MG. E-mail: aline_kfsilva@yahoo.com



pelo autor)³, para o ocorrer da ascensão pessoal e profissional do indivíduo, afetando em campos importantes da vida do sujeito, tais quais: vida amorosa, profissional e social.

Esse artigo tem como objetivo a exposição da interconectividade direta entre a liderança e o quesito inteligência emocional, especialmente o que essa faculdade cognitiva afeta nas demais áreas da vida de uma pessoa. A pesquisa, de caráter expositivo e bibliográfico, será útil para o enobrecimento cultural do indivíduo, e possivelmente trará um novo viés de como encarar a vida, e canalizar seu tempo, libertando de crenças de que para ser bem sucedido, deve-se somente tirar as melhores notas.

O que é inteligência?

A capacidade da inteligência humana, durante grande parte do decorrer da história, despertou curiosidades no campo científico, possuindo diversos estudiosos ao seu redor. Ainda estudada nos tempos atuais, não possui uma definição unânime. Diversos teóricos levantam teses sobre o que é, como funciona, ou de que forma é fragmentada.

A tese mais aceita atualmente, assinada por cinquenta pesquisadores do estudo da inteligência em 1994⁴, e similar as ideias de Howard Gardner (1983), é que inteligência seria a capacidade de alguém para a lógica, abstração, memorização, compreensão, autoconhecimento, comunicação, aprendizado, controle emocional, planejamento e resolução de problemas. Em acirrada disputa com esta ideia, vem a Teoria G de Charles Spearman (1904), que expõe que um ‘único fator’⁵, um fator geral, corresponde a grande parte da sapiência humana, como quando abordada em mensurabilidade em testes de Q.I. (quociente de inteligência), baseados tipicamente em Lógica, Linguística e Matemática.

Testes de Q.I.

Já no século XIX, o britânico Francis Galton, primo de Charles Darwin (1809–1882)⁶, foi pioneiro no teste psicométrico de Q.I com a aplicação de métodos estatísticos, como dito por Salgado-Neto e Salgado (2011). Ele acreditava que fatores como medidas

³ Dentro desta estimativa, o autor atribui não somente o QE, mas também fatores determinantes como: educação dos participantes de sua família, temperamento, condição financeira, pura sorte e afins. Única afirmação concreta é que todo o conteúdo dos aproximadamente 80%, são soberanos ao QI no quesito importância.

⁴ “Mainstream Science on Intelligence”.

⁵ Em 1927 Spearman atribuiu a sua teoria mais dois fatores: o fator “e”, e os “fatores de grupo”, renomeando sua tese de “Teoria Trifatorial”.

⁶ Para uma análise sobre a vida de Charles Darwin: DARWIN, F. (Org.) *The life and letters of Charles Darwin, including an autobiographical chapter*. Volumes 1, 2 e 3. London: Appleton-Century-Crofts, 1887.



corporais (tamanho do crânio), reflexos sensoriais e contração do músculo seriam elementos que indicariam os portadores de uma inteligência elevada. Porém Galton não conseguiu provar a veracidade de sua teoria, abandonando-a tempos depois.

De acordo com Oliveira e Anache (2005), tendo mais sucesso que Galton, o psicólogo francês Alfred Binet, em conjunto com Victor Henry e Théodore Simon, publicou o “teste de Q.I. Binet-Simon” (BINET; HENRY; SIMON, 1905) que tinha foco em habilidades verbais, usado na época para identificação de deficiência intelectual de crianças nas escolas. Binet teve seu teste revisado pelo psicólogo americano Lewis Terman, da Universidade de Stanford, resultando na “Escala de inteligência Stanford-Binet” (TERMAN, 1916), que em comparação com a escala Binet-Simon, possui maior amplitude de quesitos avaliativos, que vão de caracteres visuais à verbais. Dentre eles estão capacidades como problemas baseados em raciocínio abstrato, concentração aritmética, vocabulário e conhecimentos gerais. Tornou-se o teste mais popular nos Estados Unidos, é até hoje o mais usado.

Um concorrente da escala Stanford-Binet é o teste de John Carlyle Raven, chamado de “Raven Progressive Matrices” (RAVEN, a partir de 1936). Ele tem como maior objetivo, a avaliação de crianças e adultos. O exame é praticado por meio visual, onde não há verbalidade, onde haverá uma série de formas geométricas em preto e branco, em que faltaram um elemento em sua figura. Existirá a possibilidade de seis alternativas a responder, onde uma delas completara a figura. A escolha é feita por base de habilidades de raciocínio: abstrato, indutivo, dedutivo, analógico, perceptivo e espacial.

Teoria das Inteligências múltiplas e o quociente emocional: A repartição das cognições

Lógica? Linguística e Matemática? Para Howard Gardner, não seriam essas as únicas entidades existentes da intelectualidade humana. Para ele, o saber humano é particionado em 9 esferas: inteligência lógico-linguística, lógico-matemática, físico-espacial, corporal-cinestésico, intrapessoal, interpessoal, musical, naturalista e existencial, conforme explicita-as em seu livro *Estruturas da Mente* (GARDNER, 2002). Tais subdivisões seriam sistematicamente:

- **Lógico-linguística:** habilidade em aprender idiomas, e empregar a linguagem, para obter determinados objetivos (advogados, poetas, escritores);



- **Lógico-matemática:** capacidade de usar e avaliar relações matemático-abstratas, e aplica-las de forma lógica perante números e cálculos, de forma efetiva (físicos, matemáticos);
- **Físico-espacial:** perceber o mundo visual e espacial, conseguindo efetuar modificações sobre as percepções iniciais, conseguindo orientar-se de forma eficiente no meio que está (arquitetos, navegadores);
- **Corporal-Cinestésica:** usar o corpo de forma hábil, para obter determinados objetivos, com relação ao meio em que está. Possuindo destreza, força, flexibilidade, velocidade, capacidades auto perceptivas e táteis, como a captação de medidas e volumes (alpinistas, atletas, bailarinos);
- **Intrapessoal:** Conhecer a si mesmo. Produzir um modelo detalhado de si, e consulta-la na tomada de decisões, visando a melhor possível. Nesta capacidade, encontra-se controle emocional, sentimental, estabelecimento de metas e projetos (pacifistas, terapeutas, yogues);
- **Interpessoal:** poder de se relacionar bem com as pessoas, interpretar eficientemente sentimentos (intenções, motivações e ânimo) vindo de outrem, buscando reagir em função e coerência à estes (influenciadores, líderes, comunicadores);
- **Musical:** sensibilidade ao ritmo, timbre, tom, melodia, compreendendo, comunicando e recriando dentre desses substratos (compositores, maestros, engenheiros de áudio);
- **Naturalista:** reconhecimento e categorização de objetos naturais, como fauna e flora (biólogos, zoólogos, botânicos);¹
- **Existencial:** querer descobrir, desvendar questões fundamentais como: a razão da vida, morte, finitude e refletir perante as mesmas (pensadores, filósofos, religiosos)⁷.

Howard, em seu trabalho sobre a inteligência, diz que essas faculdades cognitivas atuam de forma conjunta, e apenas em alguns momentos funcionam sozinhas. Ele baseia sua ideia no fato de que hipoteticamente, pode-se ter ótimas habilidades lógico-matemáticas, mas sofrer com déficits nos campos intrapessoais ou musicais, por exemplo.

Cerca de 70% dessa teoria, por mais inovadora que pareça, ainda possui grande presença nos antigos campos dos testes de Q.I, pairando ainda sobre o ar uma necessidade por algo a mais. É nesse âmbito que Daniel Goleman, vem a desenvolver um horizonte complementar ao estudo da sapiência humana, o quociente emocional.

⁷ Howard Gardner complementa sua teoria com mais dois campos da inteligência (naturalista e existencial) em “Inteligência – Um conceito reformulado” (GARDNER, 1999).



Para Goleman (2002), o intelecto humano é constituído pelo quadro do quociente de inteligência (Q.I.) e o quociente emocional (Q.E.), sendo que este último que virá a influenciar com mais intensidade na vida de um sujeito do que o primeiro (mas não desmerecendo a importância do QI).

A inteligência emocional

Considerado “pai da inteligência emocional”⁸, o Ph.D. da Universidade de Harvard, Daniel Goleman, escreveu o livro *Inteligência Emocional* (GOLEMAN, 1995), na qual teoriza sobre um novo leque para a compreensão da inteligência humana. Trazendo ideias polêmicas e contraditórias em relação as teorias menos abstratas (como a da aferição da inteligência por testes de Q.I. embasados em lógica, linguística e matemática), pois sua teoria tira o foco de uma qualidade e quantidade em conhecimento acadêmico para um indivíduo ser feliz e bem sucedido, e o aponta para uma “melhor gestão de si mesmo” e um “maior controle de suas emoções”, inclinando-as a seu vínculo de pessoas e quaisquer relacionamento social⁹.

Goleman (2002), neste livro, depreende que o que acarreta uma vida de triunfos, é um potente quociente emocional em conjunto com outros fatores, e não -especialmente- um Q.I. brilhante. Em uma escala de proporções, ele quantifica a importância do Q.I., e Q.E., para uma vida de grandes conquistas em aproximadamente 10 a 20% (GOLEMAN, 2002, p.63) para o quociente de inteligência, e para o quociente emocional 80 a 90% (Tais quocientes, podem funcionar em simultaneidade, porém, são grandezas independentes. Ou seja, segundo as ideias do livro, pode-se ser intelectualmente brilhante, mas emocionalmente inapto).

A inteligência emocional, é fragmentada em 5 áreas, onde pode-se ter momentos atuantes de todas ao mesmo instante, de duas ou mais em conjunto, ou até mesmo de apenas uma única área. Tais divisões são:

- **Automotivação:** trata-se de ser capaz de dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal. Como quando deixa-se de lado fatores como a ansiedade, e aborrecimentos e conseguimos nos concentrar em alguma tarefa.

⁸ O conceito de “Inteligência Emocional” foi criado por Peter Salovey e John Mayer(Mayer, DiPaolo, Salovey 1990), porém Goleman atingiu maior fama com o livro “Inteligência Emocional” (GOLEMAN, 1995).

⁹ A Harvard Business Review saudou a inteligência emocional como “uma ideia inovadora, capaz de destruir paradigmas”.



- **Habilidades sociais:** capacidade de interagir com outros indivíduos de forma eficaz e adequada. Fazendo eficientes interpretações de suas expressões verbais e corporais, ajustando as suas próprias de modo coesivo ao seu objetivo ou ao momento presenciado. Como quando se é simpático com alguém, que lhe despertou uma atração. Neste campo do Q.E., todas as suas outras esferas, se interconectam.

- **Controle emocional:** saber lidar com os próprios sentimentos e emoções, adequando-os à cada situação da vida, conhecendo os sentimentos negativos que causarão bloqueios, podendo manipula-los com o intuito de os afastarem. Como por exemplo quando estamos estressados e resolvemos praticar um esporte, ou se está diante de uma situação de perigo, e busca o controle da adrenalina, para não cometer erros.

- **Autoconhecimento emocional:** conhecer de modo consideravelmente profundo, os próprios estados sentimentais e emocionais, para melhor dirigir todas as áreas e funções da vida.

- **Empatia:** caracteriza-se por conseguir reconhecer emoções em outrem, principalmente as que não são ditas (linguagem corporal), interpretando as com êxito, a partir de suas próprias suposições e identificar como suas próprias ações podem afeta-la.

A Inteligência Emocional na liderança

Diante de todos os possíveis triunfos de uma instituição (em alguns casos, fracasso também), força militar, ou um movimento social, sempre esteve em evidência perante estas conquistas, uma boa liderança de um CEO, general, ativista... O próprio ato de liderar já se engaja dentro dos âmbitos do quociente emocional. Não obstante, um líder de sucesso tem como característica principal um magno traquejo com os fatores que compõem o Q.E., e principalmente com os tipos de lideranças existentes¹⁰, que para Goleman (2015) são seis estilos:

- **Estilo coercitivo:** líder que tem como característica seu “punho firme” na tomada das decisões, não aceitando opiniões exteriores. Tal método, é normalmente usado quando a equipe/instituição está a correr algum risco, e o líder tem confiança que seu plano tirará a organização da zona de risco;

¹⁰ Segundo uma pesquisa feita por Daniel Goleman, todos os estilos citados tem uma utilidade, contudo, os que atraem mais resultados positivos são quatro: autoritário, democrático, agregativo e treinador (2017, p.11).



- **Estilo autocrático:** de forma clara, descreve objetivos e impõe metas a serem cumpridas, mobilizando todos para uma visão. Seus padrões de qualidade são claros, e normalmente este tipo de líder deixa seus colaboradores livres para conceberem seus meios, desde que tais atinjam as metas como o líder deseja;

- **Estilo marcador de ritmo:** estilo que busca quebra de recordes. Este método possui um gestor que, é obcecado em fazer as tarefas melhores e mais rápidas, cobrando esta característica de todos a sua volta;

- **Estilo treinador:** o líder treinador está sempre fazendo fortes desafios a sua equipe, e os ajudando a identificar suas forças e fraquezas. Este tipo de líder aprecia intensos feedbacks e estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo, se isso estimular o aprendizado e aprimoramentos a longo prazo;

- **Estilo democrático:** neste campo, os membros influenciam nas decisões que afetarão a equipe, onde o comandante pede a opinião de seus colaboradores. Neste estilo, o gestor desenvolve muito respeito, confiança e compromisso;

- **Estilo afetivo:** estilo que vai valorizar ao estado emocional/sentimental dos indivíduos, um pouco mais que as tarefas. Neste âmbito, esse tipo de gestor, está sempre preocupado na harmonia entre os funcionários.

Uma das definições de líder encontradas no Dicionário Aurélio (2017) é: “Pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.”. Cada um desses meios de liderar é funcional a cada momento da gestão. Sua usabilidade deve ser dosada, e oscilada para cada ocasião, situação. Um líder acima da média, deve flexionar de forma não abrupta (ou a mais funcional possível à situação) dentre os seis estilos (GOLEMAN, 2017, p. 19).

Considerações finais

De acordo com as ideias de Goleman (2002), depreende-se que o Quociente Emocional, atinge diretamente os caminhos da vida profissional, e social de um indivíduo, e principalmente na atuação e qualidade de sua liderança.

No âmbito do Q.E., a habilidade que em poucos momentos se vê em inatividade, é a social. Se tratando primeiramente de liderar, a habilidade social sempre está em atividade, no momento que a mensagem sai do emissor, passa pelo canal atuante, e chega ao ouvinte, nas interações interpessoais, normalmente de forma adequada e eficiente. Em conjunto com o Q.I. (no caso da liderança empresarial, normalmente agregados a



conhecimentos econômicos) ocorre a automotivação, onde seus sentimentos serão direcionados a motivar a si próprio em direção à uma meta/objetivo. Já o autoconhecimento emocional, segundo o autor, auxilia na “melhor condução de sua vida”, consequentemente dando mais estabilidade para desenvolver demais áreas da vida.

Segundo ideias de Dale Carnegie (1961) um importante feito, que é fazer com que seus colaboradores se sintam importantes (sua opinião e mão de obra) para sua organização, fazendo com que se sintam mais motivados a darem o seu melhor à corporação. Este feito possui atuação de todos os mecanismos do Q.E., tanto quanto a empatia do líder em reconhecer o estado emocional de seus contribuintes, e a habilidade social para levar por meio de interações, o seu intuito/objetivo desejado aos colaboradores. Sobrecaindo estes mesmo conceitos às áreas de relacionamentos sociais (ciclo amoroso e de amigos), onde necessita-se principalmente de eficientes capacidades de habilidades sociais e empatia.

Como dizia a famosa inscrição do Oráculo de Delfos, enfatizada por Sócrates (479-399 a.C.): “Conhece-te a si mesmo”.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, F. **Testes das Matrizes Progressivas de Raven (MPCR)**. In Peritia: Revista Portuguesa de Psicologia. 2009. Disponível em: <www.revistaperitia.org/wp-content/uploads/2010/04/MPCR.pdf>. Acesso em: 21 Out. 2017.

ALMEIDA, L. S. et al. **Inteligências múltiplas de Gardner: É possível pensar a inteligência sem um factor g?**. Psychologica, [S.l.], p. p. 41-55, Jan. 2009. Disponível em: <<http://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/969>>. Acesso em: 21 Out. 2017.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Verbetes líder. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/lider>>. Acesso em: 25 Out. 2017.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.



_____. **Liderança com a inteligência emocional.** Disponível em:
<www.mettodo.com.br/pdf/Lideran%C3%A7a%20com%20a%20Intelig%C3%Aancia%20Emocional.pdf>. Acesso em: 23 Out. 2017.

_____. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MADER, M. J. **Avaliação neuropsicológica:** aspectos históricos e situação atual. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 16, n. 3, p. 12-18, 1996. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931996000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Out. 2017.

NETA N. F. A.; GARCIA E. G.; GARGALLO I. S. **A inteligência emocional no âmbito acadêmico:** uma aproximação teórica e empírica. *Revista ResearchGate*, 2008.
<https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Gargallo/publication/37686652_A_INTELEGENCIA_EMOCIONAL_NO_AMBITO_ACADEMICO_Uma_aproximacao_teorica_e_empirica/links/5551c69708ae956a5d260b13.pdf> Acesso em: 21 Out. 2017.

OLIVEIRA, C. G.; ANACHE, A. A. **A identificação e o encaminhamento de alunos com Altas Habilidades/ Supertodação em Campo Grande – MS.** *Revista Educação Especial*, n. 27, p. 1-13, 2005. Disponível em: <
<https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/4348/2556>>. Acesso em 23 Out. 2017.

RODRIGUES L. G. **Um estudo sobre a Teoria das Inteligências Múltiplas.** *Graduação em Licenciatura em Ciências Exatas. Universidade de São Paulo.* p. 1-14. Disponível em: <http://www.gradadm.ifsc.usp.br/dados/20152/SLC0631-1/Trabalho_tipos_inteligencia.pdf>. Acesso em: 23 Out. 2017.

RHPORTAL. **Os estilos de liderança de acordo com Daniel Goleman.** 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-estilos-de-liderana-de-acordo-com-daniel-goleman/>>. Acesso em: 21 Out. 2017.



SALGADO-NETO, G; SALGADO, A. **Sir Francis Galton e os extremos superiores da curva normal.** Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, v. 45, n. 1, p. 223-239, jan. 2011. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2011v45n1p223/20950>>. Acesso em: 01 Out. 2017.