

Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie Mckee

O poder da inteligência emocional

Como liderar com
sensibilidade e eficiência

TRADUÇÃO
Berilo Vargas



Copyright © 2002 by Daniel Goleman
Todos os direitos reservados.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

Título original

Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence

Capa

Rodrigo Maroja

Preparação

Mariana Rimoli

Índice remissivo

Probo Poletti

Revisão

Ana Maria Barbosa

Isabel Cury

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Goleman, Daniel

O poder da inteligência emocional : como liderar com
sensibilidade e eficiência / Daniel Goleman, Richard Boyatzis
e Annie McKee ; tradução Berilo Vargas. – 1ª ed. – Rio de
Janeiro : Objetiva, 2018.

Título original: Primal Leadership : Unleashing the Power
of Emotional Intelligence.

Bibliografia.

ISBN 978-85-470-0063-9

1. Administração – Aspectos psicológicos 2. Capacidade
executiva 3. Inteligência emocional 4. Liderança – Aspectos
psicológicos I. Boyatzis, Richard. II. McKee, Annie. III. Título.

18-15509

CDD-658.4092019

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança executiva : Administração de empresas :
Aspectos psicológicos 658.4092019

Maria Paula C. Riyuzo – Bibliotecária – CRB-8/7639

[2018]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001 – Cinelândia

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 3993-7510

www.companhiadasletras.com.br

www.blogdacompanhia.com.br

facebook.com/editoraobjetiva

instagram.com/editora_objetiva

twitter.com/edobjetiva

Para Tara, Sandy e Eddy, nossos respectivos cônjuges, por nos ajudarem a aprender sobre ressonância e inteligência emocional num amor da vida inteira.

Sumário

<i>Prefácio</i>	9
-----------------------	---

PARTE 1 – O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

1. Liderança primordial.....	17
2. Liderança ressonante.....	33
3. A neuroanatomia da liderança	45
4. O repertório da liderança	66
5. Os estilos dissonantes: use com cuidado.....	83

PARTE 2 – FAZER LÍDERES

6. Como tornar-se um líder ressonante: as cinco descobertas	103
7. A motivação para mudar	125
8. Metamorfose: como sustentar mudanças no estilo de liderança.....	150

PARTE 3 – COMO CONSTRUIR ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES EMOCIONALMENTE

9. A realidade emocional das equipes.....	181
10. A realidade e a visão ideal: como dar vida ao futuro da organização ..	200
11. Como criar mudança sustentável.....	231

Apêndice A IE versus QI: nota técnica.....	255
Apêndice B Inteligência emocional: aptidões de liderança.....	259
<i>Agradecimentos</i>	263
<i>Notas</i>	267
<i>Índice remissivo</i>	293

Prefácio

Resolvemos nos juntar para escrever este livro em grande parte por causa da resposta inédita e imensamente entusiástica dos leitores a dois artigos da *Harvard Business Review*: “O que faz um líder?” e “Liderança que obtém resultados”. Mas o livro vai muito além dos artigos na promoção de um novo conceito: a liderança primordial. Sustentamos que a principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria ressonância — um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas. Em seu nível mais profundo, portanto, a missão primordial da liderança é emocional.

Acreditamos que essa dimensão primordial da liderança, embora quase sempre invisível e totalmente ignorada, determina se tudo o mais que o líder fizer vai funcionar tão bem como deveria. E é por essa razão que a inteligência emocional — ser inteligente a respeito das emoções — é tão importante para uma liderança bem-sucedida: a liderança primordial exige o uso da inteligência emocional. Mostramos neste livro não só por que a liderança emocionalmente inteligente provoca ressonância, e em consequência bom desempenho, mas como também é possível entender o poder desse tipo de liderança — para o líder individual, em equipes e em organizações.

Entre as teorias de administração, o modelo de liderança primordial talvez seja o único que tem vínculos com a neurologia. Avanços em pesquisas do cérebro mostram que os estados de espírito e as ações dos líderes têm enorme

impacto nos liderados, ao mesmo tempo que lançam nova luz sobre a capacidade da liderança emocionalmente inteligente de inspirar, despertar paixões e entusiasmos e manter as pessoas motivadas e comprometidas. Inversamente, fazemos um alerta sobre o poder que a liderança tóxica tem de envenenar o clima emocional do ambiente de trabalho.

Cada um de nós traz para essa tarefa uma perspectiva diferente. Para Daniel Goleman, o feedback em escala mundial aos livros de sua autoria e aos seus artigos na *Harvard Business Review* sobre liderança gerou convites para conversar com líderes nos quatro cantos do planeta. Além das palestras que ministra mundo afora, Richard Boyatzis, como professor da Escola de Administração Weatherhead, tem a vantagem de contar com pesquisas abrangentes realizadas ao longo dos quinze anos em que orientou milhares de mestres em administração de empresas e executivos diante dos desafios de cultivar as competências essenciais da inteligência emocional (IE). E Annie McKee, como membro do corpo docente da Escola de Pós-Graduação em Educação da Universidade da Pensilvânia, oferece consultoria a líderes de empresas e organizações no mundo inteiro, além de contribuir com ideias práticas adquiridas ajudando dezenas de organizações a se transformar produzindo líderes emocionalmente inteligentes. Juntamos as nossas especialidades para apresentar uma perspectiva que engloba distintos conhecimentos.¹

As múltiplas faces da liderança primordial se tornaram evidentes para nós quando conversamos com centenas de executivos, administradores e funcionários de empresas e organizações mundo afora. Encontramos líderes ressonantes em organizações de todos os tipos e em todos os níveis. Alguns podem não ter cargo oficial de liderança, mas tomam a iniciativa de liderar quando é preciso, depois ficam em segundo plano até que uma nova oportunidade surja. Outros comandam uma equipe ou uma organização inteira, guiam uma start-up, implantam mudanças na sua empresa, ou saem espertamente para começar o próprio empreendimento.

Contamos histórias de muitos desses líderes nas páginas que se seguem (identificando alguns e preservando a identidade de outros, que falaram conosco confidencialmente). E confirmamos essas observações pessoais com dados sobre milhares de líderes.

Tivemos acesso a uma rica safra de dados de outras fontes. Colegas do setor de pesquisa da empresa global de consultoria Hay Group comparti-

lharam conosco duas décadas de análises de eficácia de liderança feitas para os seus clientes no mundo inteiro. Nos últimos anos, uma rede crescente de pesquisadores acadêmicos tem colhido dados com o ECI-360, nosso avaliador das aptidões essenciais de inteligência emocional para liderança. E em muitos outros centros de pesquisa o conjunto de descobertas e teorias sobre inteligência emocional e liderança tem crescido de forma constante.

De todas essas fontes tiramos respostas para perguntas contundentes sobre liderança primordial. De que recursos emocionais precisam os líderes para prosperar no meio do caos e de mudanças constantes? O que dá ao líder força interior para ser honesto até mesmo a respeito das verdades mais incômodas? O que dá ao líder condições de inspirar outras pessoas a fazer o melhor trabalho possível e a permanecer fiéis quando recebem ofertas de outras empresas? Como os líderes criam o ambiente emocional favorável à inovação criativa, ao máximo desempenho, ou a receptivas e duradouras relações com os clientes?

Durante muito tempo os administradores viam as emoções no local de trabalho como ruídos que atrapalhavam o funcionamento racional da organização. Mas a ideia de que as emoções são irrelevantes para o mundo profissional ficou para trás. O que as organizações precisam agora é perceber os benefícios da liderança primordial, cultivando líderes que gerem a ressonância emocional necessária para o desenvolvimento de seus funcionários.

Consideremos, por exemplo, a terrível catástrofe ocorrida em Nova York, em Washington e na Pensilvânia no Onze de Setembro de 2001, que coincidiu com os últimos dias da redação deste livro. Aquela calamidade ressalta a função essencial da liderança emocional, particularmente em momentos de crise e tragédia humana. E mostra com clareza que a ressonância vai além da positividade, abrangendo diversas emoções. Analisemos o caso de Mark Loehr, CEO da SoundView Technology, uma firma de corretagem de tecnologia em Connecticut. Muitos funcionários da empresa perderam amigos, colegas e parentes na tragédia. A primeira reação de Loehr foi convidar todos os empregados para irem ao seu escritório no dia seguinte — não para trabalhar, mas para falar sobre o que sentiam e conversar sobre o que fazer. Nos dias seguintes, Loehr estava presente enquanto as pessoas choravam juntas, incentivando-as a falar sobre os seus sentimentos. Todas as noites, às 21h45, ele mandava um e-mail para a empresa inteira comentando sobre o lado pessoal do que estava acontecendo.

Loehr foi um pouco além, incentivando e orientando uma discussão sobre como encontrar sentido no caos por meio de uma ação concreta, da qual todos pudessem participar. Em vez de se limitarem a fazer uma doação em nome do grupo, resolveram doar para as vítimas da tragédia os lucros obtidos pela empresa num dia de atividades. Em um dia normal, isso podia ultrapassar meio milhão de dólares; o máximo que ganharam em um dia foi mais ou menos 1 milhão. Mas quando anunciaram o que pretendiam fazer, a ideia inspirou uma reação incrível: naquele dia levantaram mais de 6 milhões de dólares.

Para continuar o processo de cura, Loehr também pediu aos empregados que fizessem uma espécie de “álbum de lembranças” para registrar pensamentos, temores e esperanças, a ser compartilhado com gerações futuras. O que ocorreu em seguida foi um dilúvio de e-mails com poemas, histórias emocionantes, reflexões — pessoas se expressando com sinceridade.

Numa crise dessa magnitude, todos os olhos se voltam para o líder em busca de orientação emocional. Como sua maneira de ver as coisas tem um peso especial, os líderes encontram significado para o grupo, oferecendo uma forma de interpretar ou dar sentido a determinada situação e, conseqüentemente, de reagir de modo emocional. Mark Loehr desempenhou corajosamente uma das tarefas emocionais mais importantes no exercício da liderança: ajudou a si próprio e aos outros a encontrar um sentido mesmo em meio ao caos e à insensatez. Para tanto, primeiro entrou em sintonia com a realidade emocional coletiva, dando vazão a ela, e graças a isso a direção que acabou tomando encontrou eco em um nível mais visceral, colocando em palavras o que todos tinham no coração.

Como seria nossa vida se as organizações onde passamos nossos dias de trabalho fossem naturalmente lugares de ressonância, com líderes que nos inspirassem? Na maior parte do mundo em desenvolvimento as práticas mais eficientes de negócios ainda não foram formadas. Imagine como seria uma organização em que os conceitos de liderança ressonante fossem os pilares da sua fundação, e não simplesmente — como é quase sempre o caso em ambientes altamente desenvolvidos — um meio de corrigir problemas. Desde o início, pessoas com habilidades de IE seriam o foco dos processos de contratação para os cargos de liderança, bem como das promoções e do desenvolvimento. O aprendizado contínuo dessas aptidões de liderança faria parte das operações diárias, e a organização inteira seria um lugar onde as pessoas seriam capazes de crescer ao trabalhar juntas.

E, para ir um pouco além, o que aconteceria se trouxéssemos essas qualidades conosco para casa — para a nossa vida conjugal, nossa família, nossos filhos, nossa comunidade? Frequentemente, quando trabalhamos com líderes, ajudando-os a cultivar uma maior amplitude ou profundidade nas suas aptidões de inteligência emocional, eles nos dizem que a recompensa que tiveram não foi apenas em sua posição como líder, mas também na vida pessoal e familiar. Acabam levando para casa níveis mais elevados de autoconsciência, de compreensão empática, de autodomínio e de sintonia nas relações.

Avançemos mais um passo. Como seriam as nossas escolas — e as nossas crianças — se a educação também incluísse habilidades de inteligência emocional que incentivam a ressonância? Uma coisa é certa: empregadores de todos os tipos teriam a vantagem de recrutar para as suas vagas novas gerações de líderes em formação já versados em aptidões fundamentais para o trabalho. Os benefícios pessoais para os próprios jovens também se refletiriam no declínio dos males sociais — da violência ao consumo de drogas — que nascem em grande parte de déficits em habilidades como a de lidar com impulsos e com emoções turbulentas. Além disso, as comunidades seriam beneficiadas por níveis mais altos de tolerância, bondade e responsabilidade pessoal.

Levando em conta que os empregadores buscam essas qualidades nas pessoas que contratam, as faculdades e as escolas de formação profissional — particularmente as de administração — deveriam incluir o essencial em matéria de inteligência emocional nos seus currículos. Como nos lembra Erasmo, o grande pensador renascentista: “A melhor esperança de um país está na educação adequada da sua juventude”.

Os mais avançados professores de administração devem reconhecer a importância da inteligência emocional na educação superior para que os seus formandos se tornem líderes mais capazes, em vez de meros administradores. Os empresários mais esclarecidos devem incentivar e apoiar esse tipo de educação, não apenas para fortalecer a liderança na sua própria organização, mas pela vitalidade de toda uma economia. E os benefícios virão não só para uma nova geração de líderes, mas também para a nossa família, para a nossa comunidade e para toda a sociedade.

Uma última observação. Há muitos líderes, não um só. A liderança é distribuída. Ela reside não somente no indivíduo que está no topo, mas de uma

forma ou de outra em cada pessoa, em qualquer nível, que aja como líder de um grupo de seguidores — onde quer que essa pessoa esteja na cadeia hierárquica, seja representante sindical, chefe de equipe ou CEO. Oferecemos essas ideias a líderes, onde quer que estejam.

Parte 1

O poder da inteligência emocional

1. Liderança primordial

Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções.

Pouco importa o que os líderes se disponham a fazer — seja formular estratégias ou mobilizar equipes: o êxito vai depender de *como* o fazem. Ainda que acertem em tudo o mais, se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar.

Pensemos, por exemplo, num momento crucial no departamento de jornalismo da BBC, o gigante britânico da mídia. O departamento havia sido criado como uma experiência e, apesar de seus cerca de duzentos jornalistas e editores acharem que tinham feito o melhor que podiam fazer, os gestores decidiram que teria de ser fechado.¹

Não ajudou nada o fato de o executivo destacado para dar a notícia à equipe começar fazendo uma elogiosa descrição do sucesso das empresas rivais e contar que tinha acabado de voltar de uma maravilhosa viagem a Cannes. A notícia em si já era ruim, mas o jeito brusco, até ofensivo, do executivo provocou algo pior do que a frustração de praxe. As pessoas reagiram com raiva — não só à decisão administrativa, mas também ao próprio portador da notícia. A atmosfera ficou tão ameaçadora, que, por

um momento, pareceu que o executivo ia ter que convocar a segurança para ajudá-lo a sair da sala.

No dia seguinte, outro executivo fez uma visita à equipe. Ele usou uma abordagem bem diferente. Falou com sinceridade da importância crucial do jornalismo para o dinamismo de uma sociedade, e da vocação que os atraía para essa atividade. Lembrou-lhes que ninguém entra no jornalismo para ficar rico — como profissão, o lado financeiro sempre ficou em segundo plano, com a estabilidade no emprego variando conforme fatores econômicos externos. Além disso, invocou a paixão e a dedicação dos jornalistas pelo serviço que prestavam. Por fim, desejou a todos boa sorte na carreira.

Quando esse segundo líder acabou de falar, a equipe aplaudiu.

A diferença entre os dois líderes estava no estado de espírito e no tom com que transmitiram a mensagem: um provocou no grupo sentimentos de antagonismo e hostilidade; o outro, sentimentos de otimismo, até de inspiração, em face da dificuldade. Esses dois momentos chamam a atenção para uma dimensão oculta, mas crucial, da liderança — o impacto emocional do que o líder diz e faz.

Apesar de muita gente reconhecer que o humor de um líder — e como ele ou ela influencia o humor dos outros — tem papel significativo em qualquer organização, as emoções costumam ser vistas como pessoais demais, ou impossíveis de quantificar, para merecerem uma discussão séria. Mas pesquisas na área das emoções ofereceram ótimas pistas sobre como medir o impacto das emoções de um líder e também sobre como os melhores líderes encontram formas eficientes de compreender e aperfeiçoar o modo de tratar as próprias emoções e também as alheias. A compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais — não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação.

A DIMENSÃO PRIMORDIAL

Essa tarefa emocional do líder é *primordial* — ou seja, primeira — em dois sentidos: é ao mesmo tempo o ato inicial e o ato mais importante de liderança.

Os líderes sempre exerceram um papel emocional primordial. Não há dúvida de que os primeiros líderes da humanidade — fossem chefes de clã ou líderes espirituais — conquistaram seu lugar em grande parte porque sua liderança era emocionalmente irresistível. Ao longo da história e em todas as culturas, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma incerteza ou de uma ameaça, ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age como guia emocional do grupo.

Nas organizações modernas, essa tarefa emocional primordial — apesar de a esta altura ser em grande parte invisível — continua a se destacar entre os muitos trabalhos de liderança: dar uma direção positiva às emoções coletivas e dissipar a névoa criada por emoções tóxicas. Essa tarefa aplica-se à liderança em todos os lugares, da sala de reuniões ao chão de fábrica.

Simplificando, em qualquer grupo humano o líder tem o poder máximo de influenciar as emoções de todos. Se as emoções das pessoas são empurradas para o espectro do entusiasmo, o desempenho pode atingir as alturas; se forem conduzidas para o espectro do rancor e da ansiedade, as pessoas vão estar com a cabeça longe dali. Isso aponta para outro aspecto importante da liderança primordial: seus efeitos não se limitam a garantir que o trabalho seja bem-feito. Os seguidores voltam seus olhos para o líder também em busca de um vínculo de apoio emocional — de empatia. Toda liderança inclui essa dimensão primal, para o bem ou para o mal. Quando conduzem emoções de forma positiva, como no caso do segundo executivo da BBC, os líderes trazem à tona o que todos têm de melhor. Chamamos esse efeito de *ressonância*. Quando dirigem as emoções negativamente, como no caso do primeiro executivo, os líderes geram *dissonância*, minando os alicerces emocionais que permitem às pessoas brilhar. O destino de uma organização — se ela vai murchar ou prosperar — depende, em alto grau, da eficácia dos líderes nessa dimensão emocional primordial.

O essencial, claro, para fazer a liderança primordial funcionar em proveito de todos está nas aptidões de *inteligência emocional* da liderança: em como os líderes lidam consigo mesmos e com as suas relações. Os líderes que maximizam os benefícios da liderança primordial conduzem as emoções dos seus liderados no rumo certo.

E como isso funciona? Estudos recentes do cérebro revelam os mecanismos neurológicos da liderança primordial e explicam por que aptidões de inteligência emocional são tão cruciais.

O CIRCUITO ABERTO

O porquê da importância de como um líder age — não só o que ele faz, mas *como* faz — está no design do cérebro humano: naquilo que os cientistas começaram a chamar de natureza circuito aberto do sistema límbico, os nossos centros emocionais. Um sistema de circuito fechado, como o cardiovascular, é autorregulado: o que ocorre no sistema cardiovascular de outras pessoas à nossa volta não tem impacto sobre o nosso. Já um sistema circuito aberto depende em grande parte de fontes externas para o próprio manejo.

Em outras palavras, recorremos às conexões com outras pessoas para manter nossa própria estabilidade emocional. O sistema límbico circuito aberto é uma vitória na evolução, sem dúvida, porque permite que as pessoas prestem socorro emocional umas às outras — possibilitando, por exemplo, que uma mãe acalme um bebê que esteja chorando, ou que a sentinela de um bando de primatas emita um alarme instantâneo quando percebe uma ameaça.

Apesar do verniz da nossa avançada civilização, o princípio circuito aberto ainda se mantém. Pesquisas em unidades de tratamento intensivo mostram que a presença confortadora de outra pessoa não só baixa a pressão arterial do paciente, mas também retarda a secreção de ácidos graxos que entopem as artérias.² Mais espetacularmente, enquanto três ou mais incidentes de estresse severo por ano (digamos, graves problemas financeiros, demissão, divórcio) triplicam a taxa de mortalidade entre homens de meia-idade socialmente isolados, tais incidentes não têm *nenhum* impacto na taxa de mortalidade de homens que cultivam muitas amizades.³

Os cientistas descrevem o circuito aberto como uma “regulação límbica interpessoal” através da qual uma pessoa transmite sinais que podem alterar níveis hormonais, a função cardiovascular, ritmos de sono e até a função imunológica dentro do corpo de outra pessoa.⁴ É assim que casais apaixonados conseguem instigar um no cérebro do outro surtos de ocitocina que produzem uma sensação agradável, afetuosa. Mas não é só nas relações amorosas que nossa fisiologia se mistura à da pessoa com quem estamos: nossas emoções automaticamente mudam para o registro emocional do outro em todos os aspectos da vida social. A natureza circuito aberto do sistema límbico significa que outras pessoas podem alterar até a nossa fisiologia — e conseqüentemente as nossas emoções.

Apesar de o circuito aberto ser parte tão importante da nossa vida, geralmente não nos damos conta desse processo. Cientistas capturaram essa sintonização de emoções em laboratório medindo a fisiologia — por exemplo, a frequência cardíaca — de duas pessoas envolvidas numa boa conversa. No início da conversa, o corpo de cada uma funciona de acordo com um ritmo próprio. Ao fim de quinze minutos, seus perfis fisiológicos parecem notavelmente similares — um fenômeno chamado *espelhamento*. Esse espelhamento ocorre com força durante a espiral descendente de um conflito, quando raiva e mágoa ricocheteiam, mas também acontece, com mais sutileza, em interações agradáveis.⁵ Ele quase não se verifica durante uma discussão emocionalmente neutra. Pesquisadores constataram que emoções se espalham irresistivelmente sempre que pessoas se juntam, ainda que o contato seja não verbal. Por exemplo, quando três desconhecidos ficam dois ou três minutos sentados um de frente para o outro, em silêncio, o mais emocionalmente expressivo transmite seu estado de espírito para os outros dois — sem dizer uma palavra.⁶ O mesmo efeito se dá no escritório, na sala de reuniões ou no chão da fábrica; pessoas trabalhando em grupo inevitavelmente “pegam” os sentimentos umas das outras, compartilhando tudo, seja ciúme, inveja, angústia ou euforia. Quanto mais coeso o grupo, mais forte o compartilhamento de estados de espírito, de laços emocionais e até de assuntos controversos.⁷

Por exemplo, em setenta equipes de trabalho em diversas indústrias, pessoas que se sentavam juntas em reuniões acabavam compartilhando estados de espírito — fossem positivos ou negativos — dentro de duas horas.⁸ Enfermeiros, e até contadores, que tiveram os humores monitorados durante semanas, ou a cada poucas horas, enquanto trabalhavam juntos, mostraram emoções paralelas — e os estados de espírito compartilhados pelo grupo tinham pouco a ver com os aborrecimentos que enfrentavam.⁹ Estudos sobre equipes esportivas profissionais mostram resultados parecidos: independentemente dos altos e baixos do time, os jogadores tendem a sincronizar os estados de espírito em dias ou semanas.¹⁰

CONTÁGIO E LIDERANÇA

A contínua interação de circuitos abertos límbicos entre membros de um grupo cria uma espécie de sopa emocional, com cada um acrescentando seu próprio sabor à mistura. Mas é o líder que adiciona o tempero mais forte. Por