

# Artigo de Opinião

## A propósito de Inteligências Emocional e Social...

Manuel Peixoto

*As opiniões expressas neste artigo são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não representam necessariamente a opinião da ICF Portugal.*

---

No actual contexto de trabalho dentro das organizações temos cada vez mais abordagens complexas de comunicação que vinculam comportamentos e competências que devem ser confirmadas e, de forma permanente, actualizadas.

Falamos de Inteligência Emocional. Hoje, mais do que nunca, esta competência dos colaboradores dentro das organizações é mandatária. Seja qual for a função ou o grau de responsabilidade, ser emocionalmente inteligente é uma competência mais importante que possivelmente qualquer outra, seja técnica ou comportamental.

Qualquer que seja a sua função e trabalho, estará sempre em “*relação*” de trabalho (com os seus clientes ou colaboradores / colegas/ pares). As empresas trabalham hoje com um número impressionante de relações, ascendentes e descendentes, de comunicações transversais, entre os diferentes serviços / departamentos, de contactos com os clientes, de interacções com as equipas, de colaborações entre colegas, e por aí adiante. Todos estes contactos são fruto da necessidade de se ser competente em inteligência emocional ou, como Daniel Goleman mais recentemente escreveu, em inteligência social e relacional, para conseguir ser bem-sucedido.

Os colaboradores e clientes são afectados, de forma igual, pelas pressões sociais e pela sua comunidade. A investigação já demonstrou que se o Q.I. é o melhor indicador do estatuto para a educação, a inteligência emocional (Q.E.) e social (mais recentemente alguns autores referem em global como a *inteligência relacional*) parece ser o melhor determinante do nível predictivo de sucesso na maioria dos profissionais bem como nas relações pessoais duradouras (Daniel Goleman 2006, J.A.Durlak e Roger Weissberg 2007 e Durlak et al., 2010).

Os seus clientes e/ou colaboradores, de forma pessoal ou no seio das suas equipas, têm dificuldades em alguns dos seguintes pontos?

- Motivação fraca da equipa , ou fracos comportamentos positivos.
- Comunicação confusa ou ineficaz.
- Modelos de comunicação tóxicos ou fracos.
- Fraca produtividade, criatividade ou sinergia de equipa.
- Má resolução de conflitos ou evitamento destes.
- Confusão entre funções ou papeis, funções não atribuídas ou mal assumidas.

Estes são apenas alguns exemplos da forma como a Inteligência Relacional ( inteligência emocional e social) se pode manifestar para as pessoas, equipas e organizações. A actual investigação nesta área diz-nos que a inteligência relacional se pode aprender (Durlak et al 2010; *Handbook of Prosocial education*).

A Inteligência Relacional inclui a inteligência emocional e a inteligência social , desenvolvida por Daniel Goleman e outros autores. Começa pela compreensão de si próprio (Q.E.), seguindo-se a inclusão da compreensão da experiência emocional do seu interlocutor (Inteligência Social, I.S.); juntos, resulta na capacidade de se identificar e colaborar com outras pessoas, equipas, grupos e outros sistemas sociais. É esta última reflexão que catalisa a

capacidade das pessoas e das equipas a se ultrapassarem, tanto no domínio pessoal como no interior das equipas e organizações, criando uma forte identidade própria. A necessidade de trabalhar a inteligência emocional ou a inteligência social varia de pessoa para pessoa e de organização, de acordo com o grau de exposição à vivência que tiveram na procura de soluções e consensos. Em conjunto, estas formas de inteligência criam nas organizações, pessoas e equipas mais pragmáticas, simples e resilientes.

Assim, temos que a Inteligência Emocional corresponde à capacidade de cada indivíduo aceder, exprimir e utilizar as suas emoções de forma productiva. Implica também a consciência destas emoções bem como a capacidade em gerar ou a explorar sentimentos, canalizando-os para os objectivos definidos de forma apropriada. Implica também a capacidade de se auto-controlar, controlando os seus impulsos, auto motivando-se na realização dos seus objectivos. Quando uma pessoa possuiu um bom capital de inteligência emocional, pode habilmente trabalhar com as suas experiências internas. Imagine o caro leitor um CEO com fraca capacidade em QE, pode ser inconsciente das suas emoções, incapaz de se exprimir de forma apropriada, ou ficar refém das suas próprias reacções emocionais.

A Inteligência Social apoia-se na Inteligência Emocional. Sendo a capacidade de identificar com precisão as emoções dos outros, de estar em empatia com os outros e de ver as coisas do ponto de vistas dos outros. Uma competência muito importante para os Coaches, porquanto conseguem o desenvolvimento da relação de co-aliança necessária ao desenvolvimento do seu Coachee. É esta capacidade de tirar partido da tomada de consciência de forma eficaz para cooperar na realização de objectivos comuns e da criação de relações positivas.

Identificar as emoções dos outros é um aspecto importante na Inteligência Social, mais do que imaginar o que o outro pensa, será mais de identificar o que o outro sente, ou está a sentir. Lembramos que existe sempre um risco real de projectarmos nos outros as nossas emoções, mais do que nos questionarmos e de promovermos uma escuta activa e aberta sobre o ponto de vista do outro.

Voltemos ao exemplo do CEO. Alguém que tenha uma boa inteligência social, é capaz de compreender os sentimentos e pontos de vista dos outros, sabendo ultrapassar os comportamentos superficiais, observando as motivações subjacentes e podendo desta forma exprimir-se melhor junto dos seus interlocutores.

A Inteligência Emocional e Social estão com frequência combinadas. As equipas são fortemente afectadas pelo seu líder nestas competências relacionais. Segundo Marcia Hughes e James Terrell, in *Understanding and Developing the Behaviors of Success* 2007, nas organizações lideradas por pessoas com fracas competências relacionais as equipas são fortemente prejudicadas ficando abaixo do potencial de produtividade e são mal orientadas ficando privadas quer de recursos quer da necessária liderança para alcançarem as suas tarefas do quotidiano.

A Inteligência Relacional estende o seu alcance a um paradigma mais vasto e amplo. A capacidade de se ver como fazendo parte de uma relação. A identificação e o alinhamento com uma pessoa ou grupo pode ditar o grau de sucesso em alcançar ganhos comuns. Se observarmos bem, e aí reflectirmos, verificamos que é esta competência que muitas vezes é trabalhada nos clubes desportivos dentro das suas equipas de alto desempenho. Ou seja, as várias individualidades são fundidas e incluídas ou englobadas num conjunto único, em qualquer coisa de mais grandioso que eles próprios. O Coaching é uma ferramenta que trabalha fortemente estes conceitos.

**Manuel Peixoto, ACC**

Coach de executivos

Certificado em Coaching pela ICF e em Inteligência Emocional pela SixSeconds

### **Sobre o Autor:**



**Manuel Peixoto** (MP'63) nasceu no Porto, Portugal, em 1963. Em 1987 obtem o grau de Bacharel em Engenharia Química, pela Universidade Técnica de Lisboa. Em 2005 obtem a licenciatura e pós graduação em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Católica Portuguesa e ULHT.

Certificado em Inteligência Emocional, pela SIXSEconds EUA. Certificado em SHST (nível 5) – Universidade HLT. Certificado ACC em Coaching pela ICF e acreditado pela CTI – Paris desde 2010. Membro da ICF.

Desde 1987 que trabalha para a indústria farmacêutica (Sandoz). Em 1990, ingressa no Departamento de marketing e vendas da NOVARTIS Pharma Portugal, como formador, em 1998 Manager. Desde 2000, que desenvolve a sua atividade como Training Director na ROCHE Pharmaceuticals e Grunenthal Group até 2008.

Desde 2008 até ao presente que se dedica à formação e Coaching com o seu projecto próprio.

Paralelamente colabora com a Associação Portuguesa de Gestão de pessoas onde foi membro executivo e mais recentemente da Direcção Nacional. Responde pela área do Coaching onde lidera o Grupo Português de Coaching (Maior grupo de profissionais de Coaching, Português).

Foi tesoureiro e Vice-Presidente da ETDF (Federação Europeia de Formação e Desenvolvimento de 2007 a 2014).

Actualmente, é membro da EAPRIL Steering Committee Corporate Learning/L&D - 2015.