

A APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Data de submissão: 09/10/2024

Data de aceite: 02/12/2024

Monik Rangel Carvalho

Dalila Alves Corrêa

<http://lattes.cnpq.br/3303953207972586>

Jose Iuiz Garcia Hermosila

**Silvia Helena Carvalho Ramos Valladao
de Camargo**

<http://lattes.cnpq.br/6288722417318124>

RESUMO: O artigo apresenta os resultados de um estudo que investigou a Inteligência Emocional (IE) em profissionais que lideram equipes de trabalho, em contextos organizacionais. O uso da IE no exercício da liderança remete a capacidade do líder de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de estar automotivado e de gerir bem as emoções dentro de si e em seus respectivos relacionamentos. Tal capacidade se materializa por meio da aplicação de um conjunto de competências e aptidões que dão sustentação para uma atuação emocionalmente inteligente e eficaz. O estudo, de natureza teórico-empírico, foi desenvolvido pela abordagem da pesquisa qualitativa, junto a 42 líderes do mercado de trabalho, identificados a partir das redes de *networking* e do efeito

bola de neve decorrente. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um teste de autoavaliação da IE desenvolvido e validado especificamente para profissionais em cargos de liderança. O diagnóstico decorrente do teste apurou quais competências/aptidões se mostraram presentes e quais estavam ausentes no grupo de líderes. Esta identificação permitiu reflexões e análises a respeito dos efeitos de tais competências/aptidões sobre o modo como os líderes gerenciam suas próprias emoções (autogerenciamento intrapessoal) e as emoções dos liderados (heterogerenciamento interpessoal) no contexto de trabalho. O estudo agregou informação para a pesquisa sobre IE no contexto de trabalho, contribuindo para desmistificar antiga crença de que, neste ambiente, as emoções são ruídos que atrapalham o funcionamento racional da organização e não devem ser levadas em conta.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança organizacional. Inteligência emocional. Competências da inteligência emocional. Exercício da liderança.

THE APPLICATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE EXERCISE OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT: The article presents the results of a study that investigated Emotional Intelligence (EI) in professionals who lead work teams in organizational contexts. The use of EI in the exercise of leadership refers to the leader's ability to identify their own feelings and those of others, to be self-motivated and to manage emotions well within themselves and in their respective relationships. Such ability materializes through a set of skills and abilities that support an emotionally intelligent and effective performance. The study, of a theoretical-empirical nature, was developed using a qualitative research approach, along with 42 labor market leaders, identified through networking and the resulting snowball effect. The data collection instrument used was an EI self-assessment test developed and validated specifically for professionals in leadership positions. The diagnosis resulting from the test found which competencies/skills were present and which were absent in the group of leaders. This identification allowed for reflections and analyzes regarding the effects of such competencies/skills on the way leaders manage their own emotions (intrapersonal self-management) and the emotions of those being led (interpersonal heteromanagement) in the work context. The study added information for research on EI in the work context, contributing to demystify the old belief that, in this environment, emotions are noise that disrupt the rational functioning of the organization and should not be taken into account.

KEYWORDS: Organizational leadership. Emotional intelligence. Emotional intelligence skills. Leadership exercise.

LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

RESUMEN: El artículo presenta los resultados de un estudio que investigó la Inteligencia Emocional (IE) en profesionales que lideran equipos de trabajo en contextos organizacionales. El uso de la IE en el ejercicio del liderazgo se refiere a la capacidad del líder para identificar sus propios sentimientos y los de los demás, automotivarse y manejar bien las emociones dentro de sí mismo y en sus respectivas relaciones. Tal habilidad se materializa a través de un conjunto de habilidades y destrezas que sustentan un desempeño emocionalmente inteligente y efectivo. El estudio, de carácter teórico-empírico, se desarrolló con un enfoque de investigación cualitativa, junto con 42 líderes del mercado laboral, identificados a través de redes y el efecto bola de nieve resultante. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un test de autoevaluación de IE desarrollado y validado específicamente para profesionales en posiciones de liderazgo. El diagnóstico resultante de la prueba encontró qué competencias/habilidades estaban presentes y cuáles estaban ausentes en el grupo de líderes. Esta identificación permitió reflexionar y analizar los efectos de tales competencias/habilidades en la forma en que los líderes gestionan sus propias emociones (autogestión intrapersonal) y las emociones de los dirigidos (heterogestión interpersonal) en el contexto de trabajo. El estudio agregó información para la investigación sobre la IE en el contexto laboral, ayudando a desmitificar la vieja creencia de que, en este entorno, las emociones son ruidos que perturban el funcionamiento racional de la organización y no deben ser tenidas en cuenta.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo organizacional. Inteligencia emocional. Habilidades de inteligencia emocional. Ejercicio de liderazgo

INTRODUÇÃO

A liderança é uma das atividades mais estratégica do contexto organizacional dado ao seu papel para consolidar mudanças, alcançar metas e assegurar o bem-estar dos liderados. Para McShane & Glinow (2014, p.70) o exercício da liderança é permeado de desafios e, pode ser uma instância “geradora de estados de angústia e ansiedade, com capacidade para impactar negativamente a produtividade, a queda no comprometimento das pessoas e até o aniquilamento de suas criatividades”. Logo, a eficácia da liderança também é estratégica para alavancar ações e comportamentos positivos e produtivos dos liderados, e alinhados ao fornecimento de direção, de inspiração, de confiança, empatia e engajamento.

Diante do papel que a liderança tem para a competitividade das organizações, muitos estudos vêm sendo realizados desde a década de 1940, sendo uma de suas finalidades apurar o perfil e estilo ideal do líder eficaz, e quais características pessoais os tornam assim (Fiedler, 1981). As perspectivas sobre perfil e estilo do líder foram por muitas décadas as únicas referências teóricas para caracterizar a liderança eficaz e, influenciaram sobremaneira metodologias para contratação de líderes, para avaliação de seus desempenhos e até mesmo apoiar decisões sobre suas demissões. Além de estas referências, a personalidade do líder também foi incorporada aos estudos por se tratar uma estrutura dinâmica dentro dos sistemas biopsicofísicos do indivíduo (Pasquali, 2000). Tais estudos procuraram descrever os traços de personalidade do líder que o tornariam distintivo e o destacaria como um líder eficaz e exemplar (John et al. 1988; Bass & Stogdill, 1990; Fiedler, 1995; John & Srivastava, 1999; Hurtz & Donavan, 2000).

Diferentes teorias vindas de diferentes campos de conhecimento, tais como psicologia, gestão, educação emergiram com o intuito de explicar e descrever a liderança eficaz ao longo do tempo, e, isto leva ao entendimento, segundo Pedruzzi Junior et al. (2016) e Assunção (2020) que a literatura sobre liderança se encontra em constante processo evolutivo e construtivo.

Ao final dos anos 90 fortaleceu a linha de estudos que passou associar a inteligência emocional (IE) ao trabalho dos líderes. Não demorou para que o interesse sobre esta perspectiva passasse a responder por um novo impulso da pesquisa sobre o tema, desta vez, associada ao campo das emoções (Goleman, 1998, Goleman et al., 2002, 2012, 2015; Goleman et al., 2018; Weisinger, 2001; McShane & Glinow, 2014). Tais estudos ganharam maior notoriedade a partir de Salovey & Mayer (1990), bem como de Megerian & Sosik (1996) que mostraram a relevância da IE para a vida e para a carreira profissional dos indivíduos.

Goleman (1998, p.87), um dos renomados autores da IE, a define como “a capacidade do líder de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de estar automotivado e de gerir bem as emoções dentro de si e em seus respectivos relacionamentos”.

Weisinger (2001, p.15) psicólogo, pesquisador e consultor organizacional define IE como o uso inteligente das emoções que o indivíduo aplica intencionalmente na condução de seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aperfeiçoar seus resultados. Ela pode ser aplicada em inúmeras situações e “é desenvolvida tanto de modo intrapessoal, para ajudar a si mesmo (autogerenciamento), quanto interpessoal (heterogerenciamento), para ajudar outras pessoas.”

O crescente interesse dos pesquisadores em evidenciar a relevância da IE para os indivíduos, alavancou instrumentos para mensurá-la, ou seja, para conhecer em que nível o indivíduo se encontra em relação ao gerenciamento das suas próprias emoções e a dos outros (Woyciekoski & Hutz, 2009). Um destes instrumentos foi desenvolvido por Weisinger (2001) e direcionado especialmente para o exercício da liderança com a finalidade de identificar a presença e/ou ausência das competências/aptidões que integram o constructo da IE. Este instrumento foi utilizado no presente estudo e será comentado na subseção metodologia e procedimentos metodológicos.

O artigo apresenta resultados de uma investigação sobre liderança e IE, realizada junto a 42 profissionais atuando em cargos de liderança, de diferentes empresas, setores e segmentos econômicos. Seu foco consistiu em responder as questões (a) Qual é a percepção que os líderes têm sobre a IE? (b) Como reconhecem a vinculação entre IE e o exercício da liderança? (b) Quais competências/aptidões da IE estão presentes e/ou deficientes em suas atuações profissionais?

Além dessa seção, o artigo apresenta fundamentação teórica sobre as principais dimensões da IE; a metodologia e os procedimentos metodológicos adotados na investigação; a análise e apresentação dos dados; resultados do estudo e suas considerações finais.

ABORDAGEM TEÓRICA DA LIDERANÇA: DA VISÃO TRADICIONAL À VISÃO BASEADA NA EMOÇÃO

Estudos desenvolvidos a partir dos anos de 1990 buscaram ampliar visões sobre o tema liderança organizacional no sentido de mostrar que, além das dimensões tradicionais relacionadas ao QI - Quociente de Inteligência, traços da personalidade e estilos, os líderes eficazes apresentam características distintivas fundamentadas num conjunto de atributos relacionados a autoconceito, impulso, integridade, motivação, conhecimento do negócio, capacidade de se relacionar, compreensão, inteligência cognitiva e prática e, inteligência emocional (McShane & Glinow, 2014; Goleman et al., 2018).

Dada a diversidade de enfoques destes estudos observa-se neles uma tendência de explicar a atuação do líder por meio de três focos: tarefa, relacionamentos e contexto. Nesta

perspectiva, Hunter (2004, p.25) considera que liderança “é a habilidade de relacionar e influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente e atingir objetivos em consonância com o ambiente”. Entretanto, para Ancona (2005) e Gibson et al. (2006) o exercício da liderança não se efetiva apenas pela capacidade técnica do profissional para transmitir aos liderados orientações assertivas sobre as tarefas, mas também pela sua capacidade de desenvolver e manter a comunicação empática e lhes despertar inspiração, apontar direção e gerar resultados. Goleman (2015, p.30) considera que a liderança é exercida de diversas maneiras, pelo uso de diferentes estratégias, sendo “função dos estilos de comando e do tipo de relacionamento que os líderes adotam”, admitindo que estes estilos podem se alternar contingencialmente e demandar diferentes estratégias pessoais, sentimentos e visões.

O enfoque da liderança com a componente emocional foi apresentado inicialmente por Salovey & Mayer (1990) que constituíram o termo IE definindo-o como “a capacidade de monitorar suas próprias emoções e as dos outros; fazer a distinção entre elas e usar essa informação para orientar o pensamento e a ação de uma pessoa”. Mais tarde, Goleman et al. (2002, p.34) popularizaram esta definição para “capacidade do líder de reconhecer e regular emoções em si mesmos e nos outros” e, com isto passaram a considerar a componente emocional como a característica primal da liderança. Os autores argumentam que, quando os líderes têm exiguidade deste componente os colaboradores se tornam apenas seguidores, fazem o essencial e não performam o seu melhor.

Goleman et al. (2018, p.9) ratificaram a componente emocional ao mencionarem que “dentre as teorias de administração, o modelo de liderança baseado nas emoções talvez seja o único que tem vínculos com a neurologia”. Para estes autores, os avanços em pesquisas do cérebro mostram que os estados de espírito, as ações e atitudes dos líderes têm enorme impacto nos liderados, ao mesmo tempo que lançam luz sobre a capacidade da liderança emocionalmente inteligente de inspirar, despertar paixões e entusiasmos e manter as pessoas motivadas e comprometidas. Inversamente, continuam os autores (2018, p.10) “fazemos um alerta sobre o poder que a liderança tóxica tem de envenenar o clima emocional do ambiente de trabalho”.

Megerian & Sosik (1996) também reconheceram que para ser um líder modelo de atuação para sua equipe, o indivíduo deverá ter autoconsciência das suas emoções e dos seus valores, manter um elevado nível de autoconfiança e compreender as necessidades emocionais das pessoas com as quais trabalha.

Bar-On (1997) definiu a IE pelo uso de cinco capacidades do indivíduo para (a) reconhecer, entender e expressar emoções e sentimentos; (b) compreender como os outros se sentem e se relacionam; (c) gerir e controlar as emoções; (d) gerenciar mudanças, adaptações e resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal e (e) capacidade para despertar afeto positivo e ser automotivado. Mayer et al. (1999, p. 267) a definem como a “capacidade do indivíduo para reconhecer os significados das emoções em suas

relações e, raciocinar e solucionar problemas com base neles”.

De acordo com Weisinger (2001, p. 14) a IE remete ao uso inteligente das emoções, isto é, “fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como recurso para delinear comportamentos e raciocínios assertivos de maneira a aperfeiçoar seus resultados”. Em síntese, este conceito se mostra muito relevante para o trabalho em equipe na medida em que (a) considera a bilateridade da relação “eu” e o “outro”, ou seja, líder-liderado; (b) estabelece a necessidade de o líder olhar para si mesmo (auto análise), questionar a eficácia de sua base de valores e crenças e, instigar autoanálise de suas próprias capacidades (autogerenciamento) para lidar com estados afetivos dos outros; (c) estabelece a necessidade de reconhecer os estados afetivos dos outros para atingir resultados (heterogerenciamento).

Mersino (2009) comenta sobre a variedade de definições conceituais do termo IE e, embora reconheça pontos comuns entre elas, afirma que há divergências em relação ao entendimento sobre o termo emoção, principalmente no campo da psicologia em função da perspectiva paradigmática que se adota. A variedade também foi identificada pelo autor sobre metodologias e instrumentos de avaliação da IE. Entretanto, o autor reconhece haver concordância quanto a estrutura dos testes da IE que versam sobre atributos, competências e aptidões com foco “no eu” (âmbito interpessoal) e “no outro” (âmbito intrapessoal).

DIMENSÕES IMPLÍCITA E EXPLÍCITA DA I.E

Um dos fundamentos da IE aplicado ao contexto da liderança, diz respeito as suas dimensões implícitas (eu/intrapessoal) e explícita (outro/interpessoal), ambas estruturadas na capacidade de os líderes obterem sucesso com seus liderados. Nesta linha, Mayer et al. (1999, p.34) consideram que a IE está vinculada a uma lista de qualidades de um líder revelando habilidades para “monitorar os seus sentimentos e suas próprias emoções e a dos outros, bem como usar essa informação para guiar pensamentos e ações”. Goleman (1998, p.39) também considera as duas dimensões ao comentar “as capacidades implícitas da IE são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para autogerenciarem e, se relacionar bem com os outros”.

Weisinger (2001, p.14-15) ao tratar as duas dimensões da IE (intra e interpessoal) adota os termos “estratégias do autogerenciamento (dimensão interpessoal) e estratégia do heterogerenciamento (dimensão intrapessoal)”. No autogerenciamento, o trabalho emocional é feito pelo indivíduo em relação aos próprios estados afetivos. Já no heterogerenciamento, o trabalho emocional ocorre do indivíduo em relação aos estados de outros ou por outros em relação ao estado afetivo do indivíduo. Assim, segundo este autor (2001, p.17), “autogerenciamento e heterogerenciamento são duas faces da mesma moeda, pois os indivíduos são influenciados pelo que os outros sentem ou dizem sentir e influenciam os outros pelo que expressam sentir”.

As duas dimensões são constituídas por um conjunto de cinco competências/aptidões, quais sejam: autoconsciência; controle emocional; automotivação; ser mentor emocional e relacionar-se bem. As competências/aptidões “autoconsciência”, “controle das emoções” e “automotivação” se vinculam as estratégias do gerenciamento intrapessoal das emoções (autogerenciamento) e, as outras duas “ser mentor emocional” e “relacionar-se bem” se vinculam as estratégias do gerenciamento interpessoal (heterogerenciamento). O quadro 1 apresenta as competências/aptidões da IE e seus vínculos com as estratégias de autogerenciamento e heterogerenciamento, segundo Weisinger (2001).

Estratégia de gerenciamento da IE	Competência/Aptidão	Descrição da Competência/aptidão
(autogerenciamento)	Autoconsciência	Consciência dos próprios sentimentos e atitudes, assim como da percepção que os outros lhes tem, permitindo monitorar-se, observar-se em ação. Compreende em entender o que quer, como se sente e como se dirige aos outros.
	Controle das emoções	Diz respeito ao autocontrole das emoções, de forma a identificá-las, compreendê-las e usar dessa compreensão para modificar as situações em benefício próprio e no bem-estar social.
	Automotivação	Capacidade de avaliar tudo aquilo que leva a dispensar energia numa direção específica com um propósito específico, usando o próprio sistema emocional para catalisar esse processo e mantê-lo em andamento.
Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	Capacidade de examinar o que faz com que os relacionamentos e interações sejam bem-sucedidos e beneficiem os envolvidos. Reconhecimento às reações das emoções do outro, de modo poder orientá-lo para resolução produtiva de situações problemáticas.
	Ser mentor emocional	Capacidade de orientar outras pessoas para monitorar as próprias emoções. Diz respeito a comunicar-se eficazmente, solucionar seus problemas, resolver conflitos e permanecer motivado.

Quadro 1 – Estratégia de gerenciamento da IE e suas competências/aptidões.

Fonte: Elaboração própria a partir de Weisinger (2001)

Weisinger (2001) considera que as competências/aptidões constituintes da estratégia intrapessoal (autoconsciência, controle das emoções e automotivação) são as que mais possibilitam um indivíduo ampliar e desenvolver o nível de sua IE, independentemente das condições físicas sociais e culturais em que ele está inserido. Enquanto, as competências da estratégia interpessoal (relacionar-se bem e ser mentor emocional) são as mais sensíveis ao desenvolvimento por meio de técnicas de comunicação eficazes, destreza interpessoal e ajudar outras pessoas a se ajudarem.

No presente estudo foi adotada esta perspectiva de Weisinger (2001) conforme apresentação na próxima seção.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

O estudo foi desenvolvido por meio da abordagem da pesquisa qualitativa (Gil, 2017). Segundo este autor, esta pesquisa busca compreensão de uma determinada situação e apresenta características da flexibilidade e conectividade para explorar contextos, verdades, interesses, experiências e comportamentos, tanto de indivíduo quanto de grupos de pessoas. A população do estudo, ou seja, líderes com atuação no comando de equipes de trabalho, foi identificada a partir das redes de *networking* dos autores do estudo com vistas a identificar profissionais aptos a participarem da pesquisa. Por meio destes contatos e outros promovidos pelo efeito bola de neve, foram identificados 80 profissionais que atenderam aos requisitos básicos de participação, sendo: tempo mínimo de atuação em cargos de liderança de 3 anos, escolaridade mínima em nível superior completo e aceite para preencher um instrumento de autoavaliação de modo presencial, ou seja, acompanhado e assistido por um dos autores do estudo. O convite para participar da pesquisa foi enviado para os 80 sendo que 42 deles o aceitaram em tempo hábil, constituindo uma amostra por conveniência, que segundo Flick (2009, p.125) trata-se de “casos mais acessíveis sob determinadas condições”.

O contato com os participantes para aplicação da coleta de dados ocorreu presencial e individualmente, em espaço *coworking* providenciado pelos autores do estudo e pela adoção e uma agenda de encontros. Ao todo, o processo da coleta de dados ocorreu num período de 11 dias.

Todo o processo e procedimentos da pesquisa foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa de uma das IES com os quais os autores mantêm vínculos de trabalho.

O instrumento da coleta de dados é um teste criado e validado pelo professor, psicólogo e consultor organizacional Weisinger (2001). Ele é parte integrante do seu programa de desenvolvimento de líderes, denominado “O desenvolvimento da sua Inteligência Emocional”. O teste de autopreenchimento, segundo o seu autor é aplicado para ajudar o indivíduo “a tomar consciência sobre as competências/aptidões da IE e, permite a realização de um diagnóstico pela apuração da presença/ausência das mesmas” (Weisinger, 2001, p. 213). Ele é constituído de 45 assertivas que expressam situações e práticas típicas do exercício da liderança e, sobre cada assertiva o respondente é compelido a aplicar uma nota de concordância numa escala de 1 a 7 pontos. A nota 7 expressa o nível mais alto de concordância em relação ao conteúdo da assertiva e, a nota 1 o nível mais baixo.

Após os resultados da aplicação de 2 pré-testes do instrumento, os autores do estudo promoveram ajustes incrementais nas assertivas para realçar e evidenciar os comportamentos, atitudes, percepções e situações nelas expressas, ou seja, para conferir maior organicidade e vínculo com a realidade vivida pelos líderes no exercício da liderança.

Esta medida propiciou a clareza e compreensão objetiva dos conteúdos das assertivas – o que ficou comprovado pela realização do terceiro pré-teste aplicado após os ajustes. Além de, os autores também incluíram duas questões de entrada como recurso para introduzir os participantes na temática IE e, não começar diretamente com o preenchimento do teste. Uma das questões introduzidas versou sobre o conceito de IE, com o objetivo de captar as percepções que os participantes elaboraram sobre este termo. A segunda, buscou captar o sentido que os participantes associam a IE no exercício da liderança.

O quadro 2 mostra as 45 assertivas do teste revisadas e que foram objeto da autoavaliação pelos participantes, por meio da escala de notas de 1 a 7.

1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.
2. Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.
3. Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.
4. Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.
5. Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.
6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.
7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário. Isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.
8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo
9. Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.
10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa
11. Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação
12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.
13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.
14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos
15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.
16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.
17. Sei que minha visão sobre as coisas influencia minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.
18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.
19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.
20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.
21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente
22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação

23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise
24. Consigo completar tarefas longas dentro do prazo
25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.
26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes
27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos
28. Depois das palavras o importante é a ação
29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe
30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil para mim
31. Sou bom em mediar conflitos alheios
32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal
33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo
34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas
35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas
36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio
37. Consigo fazer outras pessoas a se sentirem bem
38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário
39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos
40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada
41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem
42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas
43. Sou procurado pelas pessoas para falarem de assuntos confidenciais
44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções
45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.

Quadro 2 – Assertivas do teste Weisinger (2001)

Fonte: Weisinger (2001) com ajustes dos autores do estudo.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo estão apresentados em três abordagens: (a) caracterização dos participantes, (b) a percepção dos participantes sobre IE e sua aplicabilidade no contexto do exercício da liderança e, (c) diagnóstico da IE. A seguir apresentam-se os resultados segundo estas abordagens.

Quanto a **caracterização dos participantes** observou-se que 71,90% deles tem idade entre 29 e 44 anos. Trata-se de um público constituído de 69,04% de pessoas casadas; 69% se declaram do gênero masculino e 31% feminino. A escolaridade superior completa predominou entre os participantes, sendo ainda observados profissionais com nível de pós-graduação em andamento e concluído. Os títulos de seus cargos variaram

em cinco denominações, sendo que líder, gestor, coordenador e diretor foram os mais identificadas para 85,71% dos participantes e o título gerente para 14,79%. Todos estavam atuando em posições de lideranças em diferentes organizações; sendo que o setor indústria foi o mais identificado na pesquisa e o de serviços, o menos presente. O tempo de atuação profissional no mercado de trabalho variou de 04 até mais de 22 anos, sendo que na faixa de 10 a 20 anos se concentrou o maior número de participantes (79,52%) e, o menor número (4,71%) acima de 31 anos. Quanto ao tempo de atuação em cargos de liderança observou-se que a maior concentração de participantes (70,43%) tinha mais de 5 anos em tais cargos.

Para conhecer as **percepções dos participantes em relação a IE** foram apresentadas 3 definições de IE, sendo uma de Weisinger (2001) e duas de Goleman (2012). Eles deveriam indicar qual delas melhor expressava sua percepção sobre definição de IE no exercício da liderança. As duas definições que mais receberam indicações foram as de Goleman (2012): “*capacidade do líder para controlar impulsos emocionais, interpretar os sentimentos de outra pessoa e saber lidar com situações difíceis*” e “*capacidade que o líder tem para perceber, avaliar e expressar emoções e dar atenção aos seus sentimentos e também os sentimentos dos liderados*” A definição de Weisinger (2001), “*Conjunto de capacidades que influencia o comportamento do líder diante da forma como ele age e reage às pressões de trabalho*” recebeu 17% das respostas. Este resultado mostrou que a maioria dos participantes do estudo definiu a IE enquanto uma capacidade que o líder tem para reconhecer em si e nos outros os efeitos dos sentimentos/emoções. Logo, a presença das expressões “*impulsos emocionais*” e “*emoções*” contidas nas duas definições de Goleman (2012) gerou maior assertividade ao conceito enquanto a expressão “*comportamento do líder*”, contida na definição de Weisinger (2001) se mostrou, comparativamente, uma expressão mais abstrata.

Após esta indicação, os líderes responderam sobre a **pertinência de se considerar a IE como uma componente da liderança**. Foram oferecidas três opções de respostas, sendo que a opção “*todo líder deveria dar atenção a forma como ele aplica a inteligência emocional em suas atividades da liderança*” recebeu 96,6% das indicações de resposta. Apurou-se assim, que os profissionais que integraram a pesquisa percebem que as emoções podem afetar o desempenho profissional. Esta perspectiva é amplamente defendida pelos autores, dentre eles, Salovey e Mayer (1990), Robbins et al. (2011) e Goleman (2012).

Antes propriamente de apresentar os **resultados do diagnóstico da IE** são fornecidas explicações sobre os procedimentos adotados para sua realização. O diagnóstico informa a presença e a ausência das competências/aptidões que constituem a IE (autoconhecimento, controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional). Ressalta-se que para operacionalizá-lo Weisinger (2001) aplicou procedimentos e critérios os quais, à primeira vista, se mostraram pouco claros aos autores do presente estudo, e isto demandou tempo e atenção especial, não somente para desvendar integralmente tais

procedimentos, mas, sobretudo para torná-los mais inteligíveis no presente artigo. Para esta finalidade, os autores criaram esquemas demonstrativos alinhados às orientações da análise de Weisinger (2001). Estes estão aqui apresentados e desenvolvidos em três etapas, conforme seguem.

Etapa 1 – Nesta fase ocorreu a estruturação da relação de correspondência entre (a) as dimensões da estratégia de gerenciamento da IE, (b) as competências/aptidões da IE e (c) o número da assertiva do teste, conforme esquema 1.

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competências/ Aptidões da IE	Número da assertiva do teste
Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21
	Controle das emoções	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27
	Automotivação	7, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28
Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45
	Ser mentor emocional	8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45

Esquema 1 – Relação de correspondência entre competências/aptidões, estratégias de gerenciamento da IE e assertivas do teste.

Fonte: Elaboração própria a partir de Weisinger (2001).

Etapa 2 - consistiu na contagem e classificação das notas dadas pelos participantes para cada uma das assertivas do teste. A contagem foi feita pela frequência relativa da ocorrência das notas dadas a cada assertiva e, a classificação pelo agrupamento das notas em dois níveis: (1) notas iguais ou inferior a nota 4 e, (2) notas iguais ou superior a 5, seguindo as orientações adotadas por Weisinger (2001). Ainda de acordo com o autor no primeiro nível se apura as ausências e/ou deficiências das competências/aptidões da IE e, no segundo a presença delas. O esquema 2 ilustra os procedimentos da etapa 2 a partir do que já estava constituído na etapa 1.

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competências/ aptidões	Assertivas do teste	Nota igual ou inferior a 4		Nota igual ou superior a 5	
			F	%	F	%

Esquema 2 – Frequência e classificação das notas aplicadas no teste

Fonte: Elaboração própria a partir de Weisinger (2001).

Etapa 3 - Consistiu na consolidação do diagnóstico da IE pelo apontamento da presença e deficiência das competências/aptidões da IE relacionando-o com as duas dimensões da estratégia de gerenciamento da IE (intra e interpessoal). O esquema 3 mostra esta etapa a partir da incorporação das fases 1 e 2.

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competência/Aptidões	Resposta de nota igual ou inferior a 4 Deficiência		Resposta de nota igual ou superior a 5 Presença	
		F	%	F	%
Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência				
	Controle das emoções				
	Automotivação				
Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem				
	Ser mentor emocional				

Esquema 3 – Esquema de apuração da presença/deficiência de competências/aptidões da IE

Fonte: Elaboração própria a partir de Weisinger (2011).

Pela aplicação dos procedimentos das 3 etapas e pelos resultados consolidados na fase 3 da pesquisa, apurou-se que 85,8% de todas as frequências contabilizadas (em todas as assertivas do teste) recaíram sobre a nota igual ou maior que 5 e, 14,2% sobre a nota igual ou menor que 4. Estes indicadores, a princípio, sugerem que a maioria (36) dos líderes integrantes da pesquisa aplicam as competências/aptidões da IE no exercício da liderança.

Examinando as competências/aptidões pontuadas no *score* de notas igual ou superior a 5, foi observada a presença de três das cinco integrantes da IE, sendo “autoconsciência”, “controle das emoções” e “relacionar-se bem”. As pontuadas em notas iguais ou menores que 4 foram: “automotivação” e “ser mentor emocional”. O quadro 3 mostra estes resultados representando o diagnóstico da IE.

Resultado do diagnóstico da IE	
Competências/aptidões presentes	Competências/aptidões ausentes
Autoconsciência Controle das emoções Relacionar-se bem	Automotivação Ser mentor emocional

Quadro 3 – Resultados consolidados do diagnóstico da IE junto aos líderes

Fonte: Elaboração própria

As competências/aptidões diagnosticadas como presentes na prática da liderança do grupo de líderes pesquisado, a “**autoconsciência**” é uma competência de gerenciamento intrapessoal e considerada por Weisinger (2001, p.26) como o “elemento básico da IE porque está no cerne de cada uma das demais competências/aptidões”. Ela se manifesta quando a informação se insere no sistema perceptivo do indivíduo. O autor (p. 29) comenta que “para conseguir controlar uma emoção como a raiva, é preciso ter consciência daquilo que a provoca e de como esta emoção o afeta”. Esta conscientização afetará todas as demais competências/aptidões e, por isto ela responde pelo equilíbrio (controle das emoções), pelo drible do desânimo (automotivação) pela disposição de ajudar os outros,

se ajudar (ser mentor emocional) e se relacionar bem.

Dentre as assertivas do instrumento de pesquisa que integram a competência/aptidão **“autoconsciência”**, duas receberam maior frequência de respostas dos líderes, sendo: *“Consigo me vigiar para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação”* e *“Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia”*. Ambas indicam capacidade do líder de se manter atento e saber se conduzir de modo a não se deixar levar por pensamentos ou estímulos negativos ameaçadores de seu equilíbrio.

Dito isto, considera-se então, que os líderes que integram o estudo apresentaram a competência/aptidão primal da IE.

Para Weisinger (2001, p. 38) o **“controle das emoções”** não significa negar ou sufocar as próprias emoções e a de outros, mas “compreendê-las e usar esta compreensão para modificar as situações em benefício próprio e dos demais”. Logo, o controle é entendido como a capacidade de resiliência e habilidade para regular estados emocionais relacionados a gerenciamento dos pensamentos, das reações físicas, das atitudes ou tendências de agir por ímpeto. É uma competência da dimensão intrapessoal da IE e demanda autogerenciamento. Das assertivas que compõem a competência/aptidão **“controle das emoções”** as mais indicadas foram: *“Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida”* e *“Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo”*. Estas assertivas sugerem que os líderes são capazes de reconhecer situações potencialmente desafiadoras para “tirá-los do sério” e também “como” deverão agir para preservar a sua atuação, e reconhecer quando o outro está necessitando de suporte emocional. Segundo Robbins et al. (2011, p.97), o controle não implica em regular o emocional das pessoas - o que poderia ser um ato abominável, mas “uma ação para ajudá-las a ponderar suas reações diante de situações desastrosas e com potencial para levá-las ao descontrole emocional”.

A competência/aptidão **“relacionar-se bem”**, é segundo Weisinger (2001, p.115) “uma forma de colocar a IE em ação reconhecendo e reagindo em sintonia com as emoções e sentimentos dos outros, orientando-os para resolução produtiva de uma situação problemática”. É uma competência da dimensão interpessoal, heterogerenciamento. Dentre as assertivas que constituem esta competência/aptidão as duas mais indicadas pelos líderes foram: *“tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo”* e *“comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei zangado como o tratamento recebido de alguém”*. Estas assertivas mostram a autenticidade no processo de comunicação como elemento necessário aos bons relacionamentos, além de, a autenticidade é um elemento crítico para estabelecer conexões afetivas com outras pessoas e manter a própria estabilidade emocional. Weisinger (2001, p.117) comenta que, quando a inteligência emocional é utilizada para a comunicação (para o estabelecimento de relações interpessoais), “percebe-se o resultado do que se está

comunicando, por meio dos pensamentos, sentimentos e atitudes dos outros, e, desse modo, convém adaptar a eles a comunicação, de maneira que a sensibilidade se torna uma técnica". Para o autor o desenvolvimento desta competência/aptidão inclui treinamento em técnicas de comunicação eficaz e aquisição da capacidade de analisar imparcialmente uma relação.

Apresença de três das cinco competências/aptidões da IE identificadas no diagnóstico, sugere que os líderes têm a compreensão de, para exercer a liderança com base na IE é prioritário efetivar conhecimento sobre aquilo que os levam a agir desfavoravelmente. Este conhecimento, de acordo com Goleman et al. (2018) é uma espécie de regulador que os mantém em constante estado de alerta em relação as consequências de seus atos, comportamentos, suas falas, atitudes, ações e decisões. Logo, agir de modo consciente é fundamental para os capacitar a pensar, ponderar e agir proativamente. Esta condição é também o gatilho necessário para identificar as ameaças que estão minando o próprio controle de seus ímpetos, de suas emoções perturbadoras e sentimentos impulsivos.

Quanto as duas competências/aptidões da IE diagnosticadas como ausentes/deficientes entre os líderes da pesquisa, a **"automotivação"**, segundo Weisinger (2001, p.55) significa "usar o seu sistema emocional para catalisar todo o processo de dispensar energia numa direção específica, com um propósito específico e mantê-lo em andamento". Sendo uma competência do autogerenciamento, o seu desenvolvimento requer examinar as fontes de motivação do líder, tais como: "ele próprio, o apoio de amigos, o mentor emocional e seu ambiente". Este desenvolvimento, se estrutura a partir de um conjunto de técnicas destinadas para cada fonte e, isto permite ampliar a visão e atuação positiva do líder.

Do conjunto das assertivas que constituem a competência/aptidão automotivação, as mais indicadas pelos líderes integrantes do estudo foram: *"Consigo completar tarefas longas e complexas dentro do prazo"* e *"Depois das palavras o importante é a ação"*.

A competência/aptidão **"ser mentor emocional"** segundo Weisinger (2001, p.72) "se baseia no interesse de se estabelecer como um forte ponto de apoio para o outro, de fornecer direção e segurança". Ela capacita os líderes para apoiar os outros no controle das suas emoções, a comunicar-se corretamente, a solucionar problemas, a resolver conflitos e permanecerem motivados. Dentre as assertivas que integram esta competência/aptidão, as duas mais indicadas no score nota igual ou inferior a 4 foram: *"sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções"* e *"percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam"*.

A ausência/deficiência dessas duas competências/aptidões sugere que os líderes ainda não consolidaram suficiente e efetivamente, de acordo com os níveis definidos por Weisinger (2001), as capacidades resilientes para reflexionar situações que ameaçam o próprio equilíbrio emocional. Consequentemente isto poderá ser uma restrição para atuarem plenamente como mentores emocionais de seus liderados, logo, é uma situação

demandante de treinamento e desenvolvimento.

No entanto, reconhece-se que é um grande desafio para profissionais em cargos de liderança efetivar o conjunto das cinco competências/aptidões da IE em níveis satisfatórios, fato que justifica a necessidade de buscar desenvolvimento por meio de processos de aprendizagem.

Weisinger (2001, p.211) comenta que a efetivação de todo o conjunto das cinco competências ocorre em um sistema organizacional integrado que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dele, bem como do inter-relacionamento de todos eles, pois “cada indivíduo tem a responsabilidade de expandir sua própria IE e aplicá-la a sua atuação”. O autor reconhece também o papel da empresa/organização para apoiar e alavancar elevados níveis das competências/aptidões da inteligência emocional em seus colaboradores, logo não se trata apenas de um esforço isolado de cada um.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo gerou informações sobre a IE observada no exercício da liderança. Sua principal contribuição científica ocorreu pelo uso de um instrumento (teste) validado para diagnosticar a IE em líderes, bem como pelos procedimentos de análise adotados pelos seus autores para suportar análise dos dados com mais detalhes, aprofundamento e apresentação visual – o que não foi encontrado na literatura do referido teste. Neste sentido, foi possível apurar as competências da IE presentes e ausentes no grupo de 42 líderes que participaram do estudo.

Considerando a importância de cada participante da pesquisa ter acesso aos resultados do seu teste, os autores do artigo emitiram feedback para 38 que manifestaram interesse em recebê-los. Para operacionalizar esta ação foi criado um relatório denominado “Devolutiva para os participantes” onde constaram os resultados do diagnóstico e comentários gerais. Este documento foi enviado para os endereços de e-mail dos participantes interessados, com a indicação de disponibilidade dos autores para interação síncrona a posteriori, caso assim o desejasse.

Ainda que os resultados do estudo não possibilitem generalizações empíricas, os procedimentos metodológicos adotados para a organização e análise dos dados são passíveis de transferência para estudos similares futuros, isto porque foram criados e operacionalizados em fino alinhamento com a literatura da IE com foco em liderança.

O estudo agregou informação para a pesquisa sobre inteligência emocional no contexto de trabalho, contribuindo para desmistificar antiga crença de que neste ambiente as emoções são ruídos que atrapalham o funcionamento racional da organização e não devem ser levadas em conta.

Vislumbra-se que a sua continuidade se daria por uma investigação interessada em analisar os impactos da liderança emocional sobre as equipes de trabalho. Isto responderia

a, por exemplo: uma liderança que atua com base na IE influencia a produtividade e a qualidade daquilo que os liderados entregam? Ela alavanca a proatividade da equipe? Responde por times de alto desempenho? Leva os liderados a performar o seu melhor?

REFERÊNCIAS

Ancona, D. Leadership in an Age of Uncertainty. **Center for Business Research Brief**, 6(1), 2005, p. 1-3.

Assunção, M. A. Como ser um líder em um novo cenário? **Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros**, 11(4), 2020, p.76-92.

Bar-On, R. **The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)**: a test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc., 1997

Bass, B. M.; Stogdill, R. M. **Handbook of Leadership: A Survey of Literature**. Freeman Press. NY: New York, 1990.

Fiedler, F. E. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

Fiedler, F. E. Cognitive Resources and Leadership Performance. **Applied psychology: an international review**. Washington, 44 (1), 1995, p.5-28.

Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Gibson, J.; Ivancevith, J.; Donnelly, J. & Konopaske, R. **Organizações: Comportamento, Estrutura E Processos**. 12a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6a. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Goleman, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 5a. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1998.

Goleman, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

Goleman, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.

Goleman, D.; Boyatzis, R. & Mace, A. **Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Harvard Business School Press, 2002.

Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2018.

Hunter, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

Hurt, G.; Donovan, J. **Personality and Job Performance: The Five Revisited**. **Journal of Applied Psychology**, 85(6), pp.869–879, 2000.

John, O. P.; Anglesite, A. & Ostendorf, F. The lexical approach to personality: a historical review of trait taxonomic research. **European Journal of Personality**, 2(3), pp.171-203, 1998.

John, O. P., Srivastava, S. The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), **Handbook of personality: Theory and research**. New York, pp. 102-138), 1999.

Mayer, J. D.; Caruso, D. & Salovey, P. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. **Intelligence**, 27(4), pp.267-298, 1999.

McShane, L. S.; Glinow, A. M. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

Megerian, L. E.; Sosik, J. J. An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. **Journal of Leadership Studies**, 3(3), pp.31-48, 1996.

Mersino, A. C. **Emotional intelligence for managers**. New York: Editor Amacom,2009.

Pasquali, L. **Os tipos humanos: a teoria da personalidade**. 1a ed. Brasília: Copymarket, 2000

Pedruzzi Júnior, A.; Silva Neto, J. M.; Pedruzzi, N. L. I.; Cardoso, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n.1, pp.247-261, 2016

Robbins, S. P; Judge, T. A. & Sobral. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto brasileiro**. 14a ed. São Paulo: Editora Pearson, 2011.

Salovey, P; Mayer, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, 9 (3), 185-211, 1990.

Weisinger, H. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

Woyciekoski, C.; Hutz, C. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 22(1), pp.1-11.