

Líderes que querem que suas organizações não apenas sobrevivam, mas também prosperem no atual mundo de negócios, que vive em constante mudança, precisam desenvolver a sabedoria de sua Inteligência Profunda . . .



Inteligência Profunda

As Inteligências Cruciais para o Sucesso de Liderança no Século XXI

por Cindy Wigglesworth

Hoje já se aceita o fato de que uma liderança eficaz é mais do que um IQ (Inteligência Cognitiva) elevado. Nas duas últimas décadas, a pesquisa inovadora de Daniel Goleman sobre Inteligência Emocional (EQ) foi amplamente aceita pela comunidade empresarial. Não é raro encontrar líderes sendo avaliados quanto à sua autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais, bem como em relação a qualidades mais tradicionais como conhecimento técnico, determinação e visão.

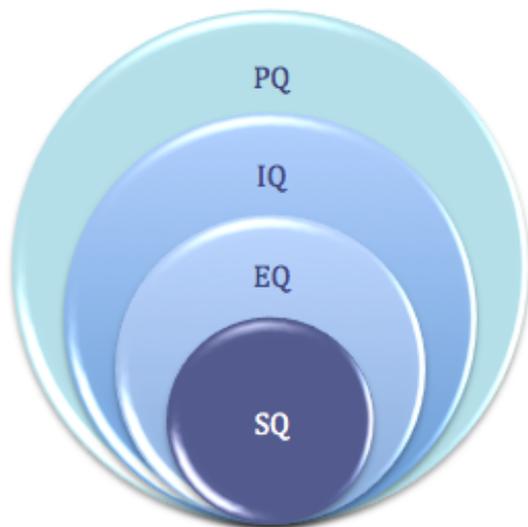
Conforme os líderes enfrentam um ambiente empresarial cada vez mais desafiador, nem mesmo a EQ elevada basta para que sobrevivam e prosperem. A autora e consultora organizacional Cindy Wigglesworth, fundadora da Deep Change, acredita que há quatro inteligências cruciais que devem ser desenvolvidas pelos líderes de hoje. Além de um IQ e de uma EQ fortes, diz ela, uma fundação reforçada de Inteligência Física (PQ) e uma disposição para desenvolver Inteligência Espiritual (SQ) são necessárias. Quando essas quatro inteligências se juntam, diz ela, o resultado é o surgimento da Inteligência Profunda™, necessária para liderar uma organização transformadora em um mundo que muda de maneira rápida e imprevisível. Neste artigo, ela discute os desafios únicos enfrentados por líderes em relação às inteligências múltiplas, descrevendo cada uma das quatro Inteligências críticas (com um foco específico no conceito menos familiar de SQ) e discutindo os benefícios e desafios de desenvolver e medir essas inteligências em um ambiente empresarial.

INTRODUÇÃO: A MUDANÇA MUDOU

No Fórum Mundial das Empresas de 2009 em Nova Iorque, Gary Hamel, considerado “o mais influente pensador de negócios do mundo atual” pelo *Wall Street Journal*, disse aos participantes: “A principal característica da nossa época é a velocidade das mudanças. Depois de 13,5 bilhões de anos de evolução, a mudança tornou-se exponencial na nossa geração. O mundo está mudando mais rapidamente do que as empresas podem se tornar resilientes.”ⁱ

Para as organizações atuais, a mudança não é mais um luxo ou algo discutido em um retiro de planejamento estratégico anual. Ela tornou-se um desafio diário. Como dito em um artigo recente da *BusinessWeek*, “O normal não existe mais” . . . Líderes inteligentes reconhecem que podem usar essa crise como um catalisador para ativar novas maneiras de pensar e fazer negócios.”ⁱⁱ O CEO da Cisco, John Chambers, um dos líderes mais inovadores e menos convencionais da nossa época, disse à *McKinsey Quarterly* que “O caminho da indústria indica que o que importa é como você muda. Como você sai da sua zona de conforto? Se você não se mover, você será deixado para trás”.ⁱⁱⁱ A mudança sustentável não pode consistir apenas em um rearranjo superficial. A maioria das organizações precisa de mudanças profundas mas, como observa Hamel, “a mudança profunda é quase sempre criada por uma crise”.^{iv} As pessoas são “empurradas para as águas geladas da mudança por circunstâncias além do seu controle”.^v

Parece ser parte da natureza humana resistir às mudanças enquanto for possível. Como diz Chambers, os líderes costumam ser as pessoas mais avessas a ela.^{vi} E se pudéssemos mudar isso? E se um novo tipo de líder demonstrasse com seu exemplo que não precisamos esperar que a vida nos empurre até a beira do desastre para que abandonemos nossos comportamentos antigos e criemos novos comportamentos? E se o novo caminho for uma mudança que atende com tanta clareza os stakeholders da organização com uma “aceitação” relativamente fácil e sustentável? Acredito que os líderes do futuro serão aqueles que saberão desenvolver essa capacidade. Descobri, ainda, que a chave para conduzir mudanças profundas é um conjunto de habilidades que podem ser medidas e desenvolvidas: um conjunto que chamo de Inteligência Profunda. A Inteligência Profunda agrupa algumas noções familiares, como Inteligência Cognitiva (IQ) e Inteligência Emocional (EQ), e algumas ideias fundamentais como: Inteligência Física (PQ) e o campo novo e emergente da Inteligência Espiritual (SQ).



DEEP INTELLIGENCE = ALL 4 ESSENTIAL INTELLIGENCES IN PROPER BALANCE FOR THE ROLE AND THE BUSINESS CONTEXT OF THE LEADER

LIDERANDO MUDANÇAS

Embora os atributos dos grandes líderes tenham sido examinados em detalhe em vários livros, pesquisas e artigos, aquilo que *transforma* as pessoas em grandes líderes continua sendo um mistério para muitos. Em seu sucesso de vendas, *Good to Great*, Jim Collins identificou aquilo que ele chama de “Liderança Nível 5” como sendo a chave da grandeza^{vii}, descrevendo tais líderes como surpreendentemente discretos, humildes e capazes de “canalizar as necessidades do seu ego para a meta mais importante”.^{viii} Collins confessa: “Eu adoraria ser capaz de dar uma lista de passos para que todos se tornassem líderes Nível 5, mas não temos dados de pesquisa sólidos para apoiar uma lista assim. Nossa pesquisa expôs o Nível 5 como um componente essencial da caixa preta daquilo que transforma uma empresa *boa* em uma empresa *excelente*. Ainda assim, essa caixa preta esconde outra caixa preta – o desenvolvimento interno pelo qual uma pessoa passa para chegar ao Nível 5. Poderíamos especular sobre os conteúdos dessa caixa preta, mas não passaria disso - especulação”.^{ix} A pesquisa *Executive Leadership*, conduzida pela Duke University em 2009^x, revelou que o desenvolvimento da liderança é o segundo desafio mais importante enfrentado pelas organizações – superado apenas por questões de inovação e crescimento.

O que é interessante na observação de Collins é que as qualidades que ele identifica como definidoras do Nível 5 são todas qualidades que costumam ser associadas a conquistas espirituais – e ele não está sozinho nisso. As chamadas “soft skills” – incluindo colaboração, empatia, inclusão e inspiração – têm pontuações elevadas em pesquisas de liderança. Isso não significa que líderes devem abandonar seus MBAs e procurar um monastério. Um IQ elevado e “hard skills” de negócios ainda são essenciais. No entanto, destaca-se o fato de que noções que antes eram confinadas à fé e ao desenvolvimento pessoal estão surgindo na sala do conselho de administração... e elas vieram para ficar.

Importantes gurus de negócios, como Stephen Covey e Peter Senge usam o termo “espiritual” com alguma liberdade. Há um consenso cada vez maior sobre o fato das dimensões internas da vida terem um papel essencial na liderança eficaz e no sucesso sustentável. De fato, a especialista de tendências Patricia Aburdene declarou, em seu livro de 2005, *Megatrends 2010*, que “a espiritualidade no mundo dos negócios, depois de florescer discretamente ao longo de décadas, é uma tendência consolidada que está prestes a se transformar em uma megatendência”.^{xi}

Acredito que isso tudo nos diz que não apenas a Inteligência Emocional (EQ) como também a Inteligência Espiritual (SQ) estão se tornando cada vez mais importantes no desenvolvimento de liderança, junto com outras inteligências críticas mais familiares. A noção de inteligência espiritual demonstrou ser uma premissa atraente para empresas e consultorias que pensam fora da caixa, como a Nokia, a Unilever, a McKinsey, a Shell, a Coca-Cola, a Hewlett Packard, a Merck Pharmaceuticals, a Starbucks e o Co-operative Bank.^{xii}

O desafio, como indica Collins, é a falta de dados de pesquisa confiáveis e ferramentas de medição eficazes para investigar essa “caixa preta”, especialmente em relação à SQ. Embora EQ já seja uma área bem estabelecida com métodos e avaliações comprovados, há poucos conselhos concretos em relação ao uso da SQ como uma ferramenta eficiente, além da sua medição e desenvolvimento.

No entanto, como discutiremos neste artigo, é possível quantificar até mesmo habilidades consideradas “intangíveis”, como aquelas identificadas por Jim Collins e outros. Eu descreveria essas habilidades como habilidades SQ. Para os líderes de mudanças profundas, isso é essencial. Para que sejam eficientes e inspiradores, os grandes líderes de hoje e amanhã precisarão focar no desenvolvimento simultâneo das inteligências múltiplas, medindo e acompanhando o próprio progresso.

INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS: UM BREVE HISTÓRICO

A noção de inteligências múltiplas foi introduzida pelo psicólogo Howard Gardner em seu livro *Frames of Mind*, de 1983. “Enquanto seres humanos, temos várias maneiras de estabelecer significados, vários tipos de inteligência,”^{xiii} diz Gardner. Com base no seu trabalho empírico com crianças normais e especiais, além de pacientes com danos cerebrais, ele identificou inicialmente sete inteligências distintas: linguística, lógica-matemática, musical, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal. Recentemente, ele adicionou uma oitava, a inteligência naturalista, e continua a especular sobre uma nona inteligência: a existencial.

A maior parte do desenvolvimento e do debate em torno da teoria de Gardner foca na educação, mas a ideia básica que diz que temos mais de um tipo de inteligência foi popularizada de tal modo que foram publicados vários livros recentes com esta noção, passando da “inteligência financeira” à “inteligência social” e à “inteligência prática”. A área mais desenvolvida neste campo de estudo, porém, é a da Inteligência Emocional. O psicólogo Daniel Goleman trouxe a ideia da EQ para um público mais amplo em seu livro, com o mesmo nome, escrito em 1994, e especificamente para o mundo de negócios em seu artigo de 1998 na *Harvard Business Review*. Embora seja ignorado em parte da comunidade científica e chamado por ela de “ciência pop”, o modelo de EQ criado por Daniel Goleman e Richard Boyatzis tornou-se a abordagem mais empregada em relação a EQ no mundo corporativo. Fundamentando suas ideias (pouco convencionais na época) com pesquisas sólidas em quase 200 empresas globais, Goleman foi capaz de contar “uma história convincente sobre a ligação entre o sucesso de uma empresa e a inteligência emocional dos seus líderes”, demonstrando que “as pessoas podem, com a abordagem correta, desenvolver sua inteligência emocional”.^{xiv} Goleman identifica quatro componentes principais da Inteligência

SOBRE A AUTORA

CINDY WIGGLESWORTH tem 35 anos de experiência em Recursos Humanos e Desenvolvimento de Liderança. Ela é a fundadora e presidente da Deep Change Inc. e criou a única avaliação de Inteligência Espiritual testada em empresas e baseada em habilidades. Ela é autora, palestrante de sucesso e coach e consultora em alta demanda.

Emocional: Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão de Relacionamentos.

A noção de Inteligência Espiritual é ainda menos aceita e mais difícil de ser identificada do que a EQ, mas está cada vez mais no mainstream em pesquisas científicas e discussões filosóficas/psicológicas. Os modelos para desenvolver e medir SQ também são cada vez mais empregados em contextos corporativos. Ela foi identificada como sendo um componente essencial da liderança pelo autor de sucesso Stephen Covey. Muitas pessoas atribuem o termo a Danah Zohar, que introduziu a ideia em seu livro *ReWiring the Corporate Brain* em 1997, desenvolvendo-o, junto com Ian Marshall, em livros posteriores, incluindo *SQ: The Ultimate Intelligence*.

Howard Gardner, o originador da teoria de inteligências múltiplas, decidiu que não incluiria a SQ entre suas inteligências devido ao desafio de codificar critérios científicos quantificáveis.^{xv} Em vez disso, Gardner sugeriu que uma “inteligência existencial” seria viável^{xvi} e pesquisadores posteriores tentaram conectá-la à espiritualidade. Há algumas discordâncias quanto à medição da inteligência espiritual. Muitos sugerem que essa capacidade não pode ser medida por meios tradicionais, enquanto outros defendem que, como alguns modelos psicológicos, é possível fazer algum tipo de medição. Acredito que medir a SQ não seja apenas possível como também essencial, e é mais eficiente fazê-lo como parte de uma avaliação integrada e concentrada nas quatro inteligências críticas: a Inteligência Cognitiva (IQ), a Inteligência Emocional (EQ), a Inteligência Espiritual (SQ) e a Inteligência Física (PQ).

Embora essas quatro inteligências não sejam de forma alguma as únicas que existem, descobri que são as mais cruciais para eles. Os líderes precisam das quatro inteligências primárias e precisam entender quais são as relações entre elas. Além disso, eles devem entender o papel especial da SQ como uma *inteligência integradora* – uma “pedra fundamental” que liga

e amplifica nossas capacidades racionais e emocionais. Eu concordo com o autor Stephen Covey quando ele diz que “a Inteligência Espiritual é a inteligência mais central e fundamental de todas por ser a fonte de orientação de todas elas...”^{xvii}

AS QUATRO INTELIGÊNCIAS CRÍTICAS DA LIDERANÇA PROFUNDA

1. Inteligência Física

Embora muitas pessoas não deem a devida importância, a Inteligência Física (PQ) é fundamental. Defino a PQ simplesmente como uma “consciência e uso habilidoso do corpo”. Ela começa na infância quando aprendemos habilidades simples como dar cambalhotas, andar, fazer arremessos e pegar bolas no ar. Ela continua na nossa vida quando observamos e gerenciamos nossa energia, vitalidade, padrões de sono e nossa saúde em geral como “atletas corporativos”.^{xviii}

Se a PQ não estiver garantida, tentativas de desenvolver as outras inteligências serão impedidas. Como demonstrado na Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, as necessidades do nível inferior (deficiências) devem ser satisfeitas antes que o indivíduo sequer conheça as necessidades do nível superior (existenciais). “Um homem com fome pode abandonar seu respeito próprio para continuar vivo; porém, quando ele se alimentar e tiver abrigo e roupas, ele provavelmente buscará necessidades mais elevadas”. Se um líder não puder dormir direito, ele não terá o foco e a energia necessários para desenvolver ou usar habilidades cognitivas, emocionais ou espirituais. Quando estamos exaustos, com hormônios desequilibrados ou níveis baixos de açúcar no sangue, até mesmo pessoas com altos níveis de IQ, EQ ou SQ podem cometer erros de lógica, ser grosseiras e ver as coisas a partir de um ponto de vista estreito e egoísta. Atletas corporativos precisam cuidar muito bem dos seus corpos.

Como a Hierarquia das Necessidades, as quatro inteligências podem ser representadas como uma pirâmide (ver diagrama abaixo). A base da pirâmide – nossa PQ – precisa ser forte para aguentar o

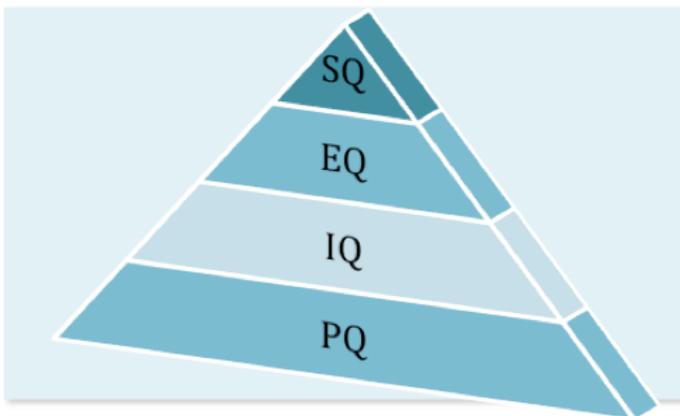
“peso” dos níveis superiores. Quando não cuidamos dos nossos corpos, todo o resto sofre.

2. Inteligência Cognitiva

IQ, ou inteligência cognitiva, é o tipo de inteligência com o qual estamos mais familiarizados. O seu desenvolvimento é apoiado pelos nossos sistemas de educação. Inicialmente, focamos em inteligências matemáticas, linguísticas e habilidades técnicas básicas.

Para os líderes de hoje, acredito que o aspecto mais importante dessa inteligência seja a conquista de um nível elevado de complexidade cognitiva. Podemos definir isso mais facilmente como sendo a capacidade de considerar várias perspectivas simultaneamente, incluindo todos os stakeholders e as “perspectivas” do grupo, além de sistemas culturais, econômicos e outros nos quais você e a sua empresa se incluem. Na psicologia, isso costuma ser chamado de “capacidade de pensar sistematicamente”, ou meta-sistematicamente.

A capacidade de perceber o fluxo de mudanças sutis em grupos e sistemas é o ponto de conexão entre IQ, EQ e SQ. Essas inteligências tornam-se cada vez mais interdependentes (em outras palavras, você precisa de uma para desenvolver as outras) quanto mais desenvolvido e eficaz você deseja se tornar enquanto líder.



3. Inteligência Emocional

A EQ foi definida de diversas maneiras. Uma vez que a Inteligência Profunda trata mais da prática e da aplicação do que da teoria, adoto a definição mais empregada e testada na prática da EQ, desenvolvida por Daniel Goleman e Richard Boyatzis.

Essencialmente, EQ está relacionada às nossas habilidades interpessoais, com base na autoconsciência emocional, na empatia e na autogestão emocional. As 18 habilidades da EQ são divididas em quatro quadrantes. Podemos resumir esses quatro quadrantes como a criação da capacidade de: reconhecer meus próprios sentimentos; perceber e antecipar os sentimentos dos outros; gerenciar meus próprios comportamentos e emoções e, por fim, gerenciar meus próprios relacionamentos.

Em cada trabalho onde foi testada, a EQ melhorou o desempenho. Em um dos estudos mais surpreendentes, o grupo dos 10% principais programadores produziu códigos 320% mais eficientes do que os programadores médios. O grupo dos 1% principais programadores produziu incríveis 1272% a mais do que os programadores médios. A diferença foi identificada na maneira como as habilidades de EQ se relacionam ao trabalho em equipe: “Eles não competem – eles colaboram”.^{xix} A diferença é incrível em uma área na qual costuma-se assumir que habilidades interpessoais não sejam necessárias.

Verifiquei essa diferença com um cliente produtor de software. Seu “melhor programador” também tinha a EQ mais elevada. Aparentemente, escrever códigos *eficientes* é diferente de apenas escrever códigos. O código eficiente funciona bem com o código de outros programadores e propicia aquilo que os clientes querem. Isso significa que algumas habilidades de EQ, como empatia, ouvir bem, cooperar com membros da equipe e manter uma orientação forte para atendimento ao cliente são necessárias.

4. Inteligência Espiritual

A Inteligência Espiritual, ou SQ, a última e mais desafiadora das quatro inteligências, é a minha especialidade. Embora eu tenha

sido abençoada naturalmente com um talento e interesse pelo trabalho acadêmico, a EQ demorou um pouco mais para vir para mim. Recebi o presente de um feedback adequado (sim, isso significa que meus supervisores me mandaram trabalhar nisso) e me treinei em relação à EQ no início da minha carreira corporativa. Naquela época, não tínhamos a linguagem da “EQ”, mas eu sabia que minhas habilidades interpessoais precisavam melhorar.

Conforme desenvolvi minhas habilidades interpessoais, comecei a descobrir outro conjunto de habilidades que afetava minha eficiência enquanto líder. Esse conjunto adicional parecia ainda mais poderoso do que o trabalho com EQ. Conectei o desenvolvimento dessas habilidades ao meu trabalho espiritual – especificamente, reduzindo minha ligação com minhas necessidades egoicas e aumentando o foco no bem maior da equipe, dos clientes, da empresa etc. Conforme desloquei o meu foco, descobri que podia ver soluções e trabalhar com as pessoas de maneiras criativas que não eram opções para mim antes.

Ao descobrir que o mundo corporativo não recebia bem essas noções, iniciei o processo de traduzir as ideias intangíveis de espiritualidade em termos que pessoas de negócios pudessem aceitar e criei um instrumento rigorosamente testado, isento de tendências específicas religiosas e com qualidade profissional para medir esse misterioso conjunto de habilidades.

A Inteligência Espiritual é diferente de espiritualidade ou de religião. Na minha definição, espiritualidade é a necessidade humana inata de conectar-se a algo maior do que nós mesmos, algo maior do que nosso pequeno ego e nossas pequenas necessidades. Essa necessidade inata existe em todos nós. A Religião é um conjunto de crenças e práticas, geralmente baseadas em um texto sagrado, e uma comunidade que apoia as pessoas em seu crescimento espiritual. Todas essas coisas podem *reforçar* o desenvolvimento da inteligência espiritual, mas a inteligência espiritual pode ser desenvolvida independentemente da crença ou da tradição. A inteligência espiritual é um conjunto de habilidades

que devemos desenvolver e praticar ao longo do tempo. Todos nascemos inerentemente espirituais, mas não nascemos espiritualmente inteligentes; da mesma forma que nascemos com emoções, mas precisamos desenvolver as habilidades da inteligência emocional.

Criada com muito cuidado, minha definição de inteligência espiritual é: “a capacidade de comportar-se com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interna e externa independentemente da situação”. A palavra “comportar-se” é fundamental nessa definição. Se não provarmos essa inteligência com o nosso comportamento – se a SQ não aparecer de algum modo externo – não estaremos de fato desenvolvidos nessa área.

Por que a capacidade de ser compassivo, sábio e pacífico importa para um líder? Como as 21 habilidades de SQ afetam a empresa? Eu daria as respostas a seguir a partir da minha experiência pessoal:

- A redução de perspectivas egoicas ou do “eu menor” gera um aumento notável em termos de inovação para você e a sua equipe – novas ideias florescem.
- A redução da necessidade de defender a maneira antiga de fazer as coisas facilita as mudanças.
- A atração magnética de visões geradas a partir da perspectiva elevada da SQ mobiliza as pessoas para que ajam. Ela gera energia e nutre o desejo que as pessoas têm de encontrar significado e propósito em suas vidas profissionais.
- O ponto de vantagem do seu Eu superior oferece uma maneira menos “ruidosa”, menos assustada e menos propensa ao drama para trabalhar. Isso amplifica a sua IQ.
- A calma de uma perspectiva superior de SQ sobre os problemas trará a energia necessária para trabalhar em problemas complexos que a sua empresa possa enfrentar. Você não desperdiça adrenalina com a situação – você foca a sua energia adequadamente e, portanto, realiza mais coisas.

O DESAFIO DA MEDIÇÃO

Há discordâncias sobre a medição de todas as inteligências, e as discussões tornam-se mais acaloradas conforme subimos os degraus da pirâmide. A maioria das pessoas concorda com pontos básicos de PQ, como uma boa dieta e bons padrões de sono – embora haja debates até mesmo nessa área.

Medições de IQ tendem a ser controversas. Ainda assim, dependemos de alguma forma de teste, mesmo que imperfeita (como as provas de admissão em universidades, com SAT e ACT) para selecionar as pessoas por algum tipo de mínima qualificação. Também vemos realizações acadêmicas ou avaliações de habilidades técnicas como uma maneira de medir a “IQ suficiente” para um trabalho. Há uma extensão bem mais recente da IQ, chamada de “complexidade cognitiva”, que me parece bastante intrigante. É difícil medi-la, mas isso pode ser feito por meio de testes escritos e/ou entrevistas. Avalia-se como alguém resolve um problema ou considera uma situação. O que essa pessoa leva em conta? O que ela deixa de para a liderança é considerável.

Em relação à EQ, há diferentes modelos e instrumentos de medição correspondentes. A ferramenta mais amplamente empregada em empresas envolve o modelo de Daniel Goleman.

Na nova área de SQ, a medição é ainda mais desafiadora. Muitos acreditam que esse conjunto de habilidades não pode ser medido por meios tradicionais, enquanto outros defendem que, como a maioria dos conceitos psicológicos, algum grau de medição é possível. Devido a suas definições e modelos variáveis, alguns indicadores e medições de inteligência espiritual foram propostos. Desenvolvi o primeiro Instrumento de Avaliação de Inteligência Espiritual baseado em competências, o SQi, que mede 21 habilidades por meio de um questionário cuidadosamente criado e testado. Essa autoavaliação passou pela análise estatística dos resultados para a determinação da relevância e da confiabi-

lidade, uma análise da validade dos conceitos e uma análise de correlação com outra avaliação de desenvolvimento adulto respeitada e validada. Acredito que seja uma avaliação única e rigorosa de SQ que foca em comportamentos que afetam a liderança.

TRAZENDO VALOR PARA OS NEGÓCIOS COM UM DIAGNÓSTICO DA INTELIGÊNCIA PROFUNDA™

Na Deep Change, uma consultoria dedicada ao desenvolvimento da Inteligência Profunda, acreditamos que devemos personalizar o que fazemos para cada cliente. Para auxiliar um líder em seu desenvolvimento, começaríamos com uma entrevista. Com base na pessoa, na função e no contexto maior da empresa, consideramos quais inteligências devem ser avaliadas e quais podem esperar. Então, selecionamos, com o nosso processo diagnóstico, as avaliações mais relevantes para o cliente. Geralmente, há ao menos duas avaliações online e um questionário a ser preenchidos.

Quando os dados forem recebidos, colaboramos com o cliente para interpretar os resultados. Trazemos nossa experiência e especialidade, mas o cliente traz seu autoconhecimento. Somente o cliente pode dizer “Por que você vê as coisas assim?” ou “O que essa pergunta significou para você?”. Depois de conversarmos com o cliente, trabalhamos juntos para criar uma lista de próximos passos. O foco é sempre: “Como podemos ajudá-lo em termos de sua liderança? Qual é o desafio no qual você mais precisa trabalhar? Quais resultados específicos você deseja atingir?”

Acredito fortemente que a abordagem da Inteligência Profunda preencha a “caixa preta” descrita por Jim Collins – os passos que faltam para criar Líderes Nível 5 - líderes que podem transformar empresas “boas” em empresas “excelentes”. ■

Mais informações:

Para mais informações sobre a Inteligência Profunda, visite o website da Deep Change: www.deepchange.com ou fale com a autora: cindy@deepchange.com

Bibliografia

ⁱ Gary Hamel citado em “Time for Management 2.0” por Seth Kahan, *Fast Company*, Oct. 6, 2009:

<http://www.fastcompany.com/blog/seth-kahan/leading-change/hamel-hypercritical-change-points-radical-changes-required-management>

ⁱⁱ Jena McGregor, “Smart Management for Tough Times,” *BusinessWeek*, March 23, 2009:http://www.businessweek.com/magazine/content/09_12/b4124030837359.htm

ⁱⁱⁱ “McKinsey Conversations with Global Leaders: John Chambers of Cisco,” *McKinsey Quarterly*, July 2009:

https://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_conversations_with_global_leaders_John_Chambers_of_Cisco_2400

^{iv} Gary Hamel, *The Future of Management* (Harvard Business Press, 2007) p.43

^v Gary Hamel, “Outrunning Change: The Cliffnotes Version, Part II” on his WSJ blog:

<http://blogs.wsj.com/management/2009/11/13/outrunning-change-the-cliffnotes-version-part-ii/>

^{vi} “McKinsey Conversations with Global Leaders: John Chambers of Cisco,” *McKinsey Quarterly*, July 2009:

https://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_conversations_with_global_leaders_John_Chambers_of_Cisco_2400

^{vii} Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (HarperCollins 2004)

^{viii} *ibid*, p.21

^{ix} *ibid*, p.37

^x A amostra consistia em 205 executivos de empresas públicas e privadas retiradas da lista de e-mail de Executivos Nível C da *BusinessWeek*. A pesquisa foi iniciada em 25 de setembro de 2008 e encerrada em 19 de outubro de 2008. A pesquisa foi realizada pela internet com Qualtrics.

<http://cole.fuqua.duke.edu/Executive%20Leadership%20Survey%20Report.pdf>

^{xi} Aburdene, Patricia, *Megatrends 2010*, (Hampton Roads, 2005) p. 127

^{xii} Ian Wylie, "Hopelessly Devoted," *The Guardian*, Saturday 10 December 2005

^{xiii} *The Development and Education of the Mind: the Selected Works of Howard Gardner* (Taylor & Francis, 2006) p.227

^{xiv} Goleman, Daniel, “What Makes a Leader?” *Harvard Business Review*, 1998, reprinted in Best of HBR, 2004.

^{xv} Gardner, Howard, “A Case Against Spiritual Intelligence,” *The International Journal for the Psychology of Religion*, Volume 10, Issue 1 January 2000, pp. 27-34

^{xvi} Gardner, Howard, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century* (Basic Books, 1999) p.53

^{xvii} Covey, Stephen, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (Simon and Schuster, 2004, p.53)

^{xviii} Jim Loehr and Tony Schwartz, “The Making of a Corporate Athlete,” *Harvard Business Review*, Jan 2001

http://www.peak4.nl/the_making.pdf

^{xix} Goleman, Daniel, *Working With Emotional Intelligence* (Bantam, 1998) p.37.
