

HARVEY DEUTSCHENDORF

O GRANDE LIVRO
DA INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL

Tradução de
Nanci Marcelino

alma
dos
livros

Dedico este livro a todos os que continuam a sair das suas zonas de conforto, que continuam a aprender, a crescer e a perseguir os seus sonhos e paixões. Apesar dos obstáculos e dificuldades pelo caminho, no fim terão a consciência de que deram o seu melhor e a paz de não se arrependerem de nada.

Índice

Prefácio	13
Introdução	17
1 Desenvolva autoconsciência	21
2 Fortaleça a sua inteligência emocional	24
3 Refine a arte de influenciar os outros	28
4 Ignore a síndrome do impostor	31
5 Desenvolva uma cultura de desafio no trabalho	34
6 Torne-se mais convincente	37
7 Desenvolva sinais de um líder verdadeiramente autêntico	40
8 Faça o que líderes de confiança fazem	43
9 Estabeleça e apoie uma cultura de criatividade	46
10 Desenvolva locais de trabalho emocionalmente inteligentes	49
11 Conserte o seu local de trabalho deteriorado	52
12 Desenvolva futuros líderes	55
13 Reconheça funcionários fantásticos	59
14 Desfrute das vantagens de ser vulnerável	62
15 Aumente o desempenho da sua equipa	65
16 Desenvolva resistência mental	69
17 Seja um líder que atrai pessoas leais	72
18 Ganhe respeito	75

19	Quando tiver de despedir um funcionário, planeie tudo com cuidado	79
20	Esteja disposto a aprender	82
21	Trabalhe para ser um líder humilde procurado	85
22	Retenha trabalhadores remotos	89
23	Prepare-se para tempos de crise	92
24	Desenvolva empatia, a aptidão mais importante para a liderança	95
25	Aprenda a dar más notícias	98
26	Reconheça estas características para identificar pessoas altamente sensíveis	101
27	Esforce-se por se tornar num líder emocionalmente inteligente	104
28	Compreenda o porquê da sua organização	108
29	Nutra um espírito de dádiva	111
30	Gira as suas emoções para uma maior eficiência	114
31	Liberte o poder dos introvertidos no seu local de trabalho	117
32	Tome providências quando um funcionário estrela perder o interesse	120
33	Procure inteligência emocional ao contratar	123
34	Acerte na maneira de valorizar os funcionários	127
35	Arranje espaço para abordar a saúde mental e as dependências	130
36	Negocie de forma eficaz recorrendo à inteligência emocional	134
37	Combata a procrastinação	137
38	Adote as melhores práticas de pessoas memoráveis e de quem é fácil gostar	140
39	Pense no lado positivo de ser despedido do seu emprego	143
40	Use a linguagem corporal para mostrar a sua inteligência emocional	146

41	Faça uma gestão ativa dos conflitos no local de trabalho	149
42	Lide com a pressão no local de trabalho de forma saudável	152
43	Combata a solidão dos funcionários no trabalho	155
44	Evite pessoas tóxicas no trabalho	158
45	Alcance um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal	161
46	Tenha noção do que nunca deve contar no trabalho	164
47	Demonstre inteligência emocional durante uma entrevista de trabalho	167
48	Ultrapasse emoções negativas	171
49	Se tiver de deixar o seu emprego	174
50	Tente sempre reconciliar-se com os seus colegas	177
51	Saiba a importância do QI e da IE	181
52	Construa relações com colegas de trabalho de todas as gerações	184
53	Aprenda a reforçar a sua confiança	186
54	Olhe para o fracasso de um ponto de vista emocionalmente inteligente	189
55	Torne-se num melhor ouvinte	192
56	Fale com estranhos para aumentar a sua inteligência emocional	194
57	Pense na criação de uma rede de contactos como um primeiro encontro	196
58	Recorra à sua inteligência emocional quando tiver dificuldades num emprego novo	199
59	Construa ligações mais fortes	201
60	Lide com o «idiota do escritório» com cuidado	205
61	Tenha conversas difíceis com muito cuidado	208
62	Crie uma rede de contactos para encontrar o seu emprego ideal	211
63	Reconheça os sinais de que está na altura de procurar um novo emprego	215

64	Injete mais humor no seu local de trabalho	218
65	Saia da sua zona de conforto	221
66	Aprenda a arte de uma boa conversa	224
67	Desenvolva competências procuradas	227
68	Cause uma excelente primeira impressão	230
69	Progrida na sua carreira com qualidades de liderança	232
70	Ponha em prática traços pessoais fundamentais para o empreendedorismo	235
71	Desenvolva autodisciplina	238
72	Desenvolva atitudes altamente positivas	241
73	Maximize a sua felicidade	244
74	Decida ser resiliente	247
75	Desenvolva persistência	250
76	Cultive o otimismo	253
77	Cuide do seu ser emocional no trabalho	256
78	Descubra a carreira profissional certa	259
79	Técnicas para assumir o controlo da sua entrevista de trabalho	262
80	Mostre o seu melhor durante uma entrevista de trabalho virtual	265
81	Evite comportamentos que sabotem a sua carreira	268
82	Desenvolva competências de liderança em crianças	271
83	Use o seu tempo de férias para fortalecer a sua inteligência emocional	275
84	Rejeite uma oferta de emprego, se reparar em sinais de alerta	278
85	Domine as emoções negativas	282
86	Desfrute mais do seu dinheiro	284
87	Torne-se um excelente contador de histórias	287
88	Destaque-se na primeira semana do seu emprego de sonho	290
89	Lide com a crítica de forma saudável	293
90	Leve a brincadeira no trabalho muito a sério	296

91	Conviva com pessoas diferentes de si	299
92	Fortaleça a sua inteligência emocional todos os dias	302
93	Adapte-se ao seu local de trabalho em rápida mutação	305
94	Assuma o controlo quando não se sentir valorizado no trabalho	308
95	Faça o seguinte quando enfrentar adversidades	311
96	Procure um mentor de forma ativa	314
97	Dê os seguintes passos quando o seu chefe tiver falta de inteligência emocional	317
98	Tire o máximo partido de um chefe desagradável	320
99	Esforce-se para se tornar mais empático	324
100	Fortaleça a sua robustez emocional	327
101	Mantenha a sua determinação	330
	Agradecimentos	333

Prefácio

«Nestes tempos sem precedentes...»

Depois da montanha-russa dos últimos anos, quão farto está desta expressão? Porém, os estudos são cada vez mais claros: não existe um «novo normal»; vivemos numa era de uma complexidade em rápida evolução. O que significa que está na hora de os verdadeiros líderes se chegarem à frente. Quando tudo corre bem, é fácil «ser líder». Mas, em tempos como os de agora, conseguimos ver quem está empenhado em evoluir, a si mesmo e ao seu pessoal, para ultrapassar desafios de forma bem-sucedida.

O que exige esse tipo de liderança?

Em tempos, a única coisa de que alguém precisava para se destacar como líder era um pouco mais de saber-fazer, uma vantagem que lhe permitia destacar-se acima da norma. Agora que a IA sabe mais do que as pessoas, o conhecimento tem pouco valor. No entanto, as pessoas continuam a precisar de líderes. Na minha pesquisa, o que distingue líderes de alto desempenho do presente é um conjunto totalmente diferente de competências. Tem tudo a ver com pessoas.

Hoje em dia, «melhores líderes» quer dizer «melhores pessoas para pessoas»: pessoas que «percebem» depressa, que integram outras e as colocam em uníssono. O seu desafio não tem a ver com o saber, tem a ver com atrair. Nutrir a colaboração além-fronteiras. Galvanizar a sua própria visão e energia ao ponto de conseguir recrutar pessoas de vários contextos e ajudá-las a chegarem além do que foi possível sem si.

A organização que lidero, a Six Seconds, tem atividade em 200 países e territórios. A nossa missão é aumentar a inteligência emocional do mundo. Avaliamos estas competências em todos os sectores e a má notícia é: na realidade, a maior parte dos aspetos da inteligência emocional estão em declínio. A boa notícia é: as pessoas com estas competências sobressaem.

Notícia ainda melhor: tem este livro para ajudá-lo a conseguir isso mesmo. Há inúmeros livros sobre liderança que estão carregados de teorias vagas e de «coisas a saber». Aqui tem algo muito mais valioso. Desde as obras primordiais sobre inteligência emocional que me incomoda que as teorias estejam muitas vezes distanciadas do mundo real. A obra do Harvey é o oposto. Aqui vai encontrar dicas práticas e acionáveis que vão fazer a diferença.

De modo a combater uma abordagem demasiado académica, defendi uma definição de inteligência emocional radicalmente simples: ser mais inteligente com sentimentos. Todos temos emoções, elas fazem parte da biologia humana básica e do modo como estamos programados para avaliarmos os riscos e procurarmos oportunidades. Podemos ignorar as perspetivas das emoções, mas isso é uma estupidez. Podemos abusar das emoções e isso também é um erro. Porém, o meio-termo desencadeia um domínio fenomenal.

Como é que o leitor usa a inteligência emocional? Na Six Seconds, apoiamos um processo de três passos. Neste livro, vai encontrar várias dicas específicas para desenvolver ainda mais esse aspeto, mas aqui estão os nossos passos básicos:

1. Os líderes vão à frente. Para de facto desenvolver e colocar estas competências em prática, o leitor tem de começar com uma maior consciência das suas emoções.
2. Torne-se mais deliberado nas suas próprias reações. Mude da reação para a resposta tanto nas suas próprias interações como nos sistemas organizacionais que desenvolve.
3. Coloque essa consciência e intencionalidade ao serviço de algo que valha a pena. Torne-se num líder digno de ser seguido,

relacionando-se com os outros a um nível mais profundo e com propósito.

É só isso. Coloque estes três passos em ação, faça disso um hábito. Torne-o parte de quem o leitor é enquanto líder e vai ver mudanças drásticas em si próprio, na sua equipa e na sua empresa. Além disso, fará parte da nossa visão na Six Seconds: mil milhões de pessoas a tirarem partido da inteligência emocional. Imagine só um mundo em que toda a gente se apresentasse assim. Consciente. Deliberado. Com um propósito. Isso tornaria as nossas vidas, os nossos locais de trabalho, escolas, comunidades e o nosso mundo num lugar melhor. Vamos a isso!

JOSHUA FREEDMAN

Cofundador e CEO, Six Seconds – The Emotional Intelligence Network
Autor de *At the Heart of Leadership*

Introdução

Os gregos da Antiguidade estavam bem cientes do poder das emoções. «Qualquer um pode zangar-se, isso é fácil», escreveu Aristóteles na obra *Ética a Nicómaco*, Livro 2, «mas ficar zangado com a pessoa certa, na medida certa, na altura certa, pelo motivo certo e da forma certa não é para qualquer um, nem é fácil».

Aristóteles superou o desafio da inteligência emocional: a capacidade de compreender e canalizar as nossas emoções, em vez de permitirmos que nos controlem. Passados vários milhares de anos, os seres humanos começaram a perceber como definir a inteligência emocional, a quantificá-la, a avaliá-la, e inventaram formas de desenvolvê-la.

A inteligência emocional, ou a falta dela, influencia-nos a todos desde muito cedo. O meu pai era um homem zangado e nós passávamos a vida com medo e em alerta para as alturas em que ele ficava a ferver de fúria. Com pouca instrução, o meu pai não via grandes oportunidades de trabalho substancial na Europa e teve a ideia de ir para o Canadá e abrir a sua própria empresa. Sem um tostão e quase na meia-idade, ele e a minha mãe partiram em busca de um recomeço.

Isolados de toda a gente que conhecíamos e a começar do zero, creio que esses factores contribuíram para a dinâmica abusiva e disfuncional que veio a desenvolver-se. No entanto, apesar de o meu pai apresentar a fraca inteligência emocional descrita por Aristóteles, a minha mãe era o oposto: paciente, afetuosa e atenciosa. Pude ver

com toda a clareza o que significa quando alguém age de modo emocionalmente inteligente e como é o oposto.

À medida que fui crescendo e que terminei a universidade e entrei no mundo real, sempre fui cauteloso, desconfiado e temeroso de críticas. Esta atitude pouco saudável influenciou todos os aspetos da minha vida.

Incapaz de partilhar o que estava a sentir, afastei-me e comecei a criar o mesmo tipo de ambiente que fazia com que o meu pai explodisse de fúria. No emprego, embora produzisse trabalho de grande qualidade, consideravam-me reservado e distante. No geral, não tinha jeito para lidar com pessoas e não trabalhava em equipa. Caíra na rotina e não sabia como libertar-me dela.

Um dia, ouvi falar de um livro novo, intitulado *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman. Peguei num exemplar. Uma frase do livro chamou a minha atenção: «A inteligência não serve de nada, se as emoções a dominarem.»

Foi o meu instante de *Eureka*. Percebi que tinha descoberto algo que mudaria a minha vida de forma profunda.

Depois de ler o livro de Goleman, li todos os livros e artigos que encontrava sobre o assunto e estava sempre a ouvir especialistas. Em 1997, deixei o sector do turismo e fui trabalhar para uma empresa de recursos humanos de Alberta, Canadá, cuja tarefa era ajudar pessoas cronicamente desempregadas a manterem o respetivo emprego. Foi o sítio perfeito para continuar a desenvolver as minhas aptidões da inteligência emocional, enquanto ajudava outras pessoas a desenvolverem as suas. Comecei a falar sobre IE em grupos e, em 2000, recebi a certificação para o instrumento de avaliação BarOn EQI e entrei para o Mankind Project, uma organização para homens, que lhes disponibiliza um lugar seguro para partilharem as suas emoções e resolverem quaisquer obstáculos emocionais que estejam a impedi-los de avançar.

A minha vida profissional mudou para melhor assim que me tornei mais consciente e comecei a compreender as minhas emoções. Antes,

era cauteloso e defensivo, estava sempre desconfiado de que os outros pudessem ficar com os louros do meu trabalho. Mas, com o trabalho que estava a desenvolver na inteligência emocional, a minha confiança aumentou e procurei formas que me ajudassem com projetos extra e a falar de forma positiva sobre os meus colegas durante as reuniões. Abordei colegas e supervisores e passei a conhecê-los a nível pessoal. Em breve, comecei a receber as promoções que costumavam passar-me ao lado, um indício de que eu mudara e podia deixar os comportamentos negativos pelos quais costumava ser conhecido no trabalho. Não demorou até começar a gostar realmente de ir trabalhar.

Apesar de, para mim, as mudanças no trabalho serem bem-vindas, reparei que as maiores vantagens surgiram nas minhas relações pessoais. Ao tornar-me mais aberto, transparente e empático, passei a ser alguém com quem os outros queriam estar. À medida que fui eliminando as minhas barreiras e a minha confiança foi crescendo, fui criando relações íntimas e duradouras com pessoas que respeitava e admirava. Pela primeira vez na vida, senti verdadeira felicidade e o futuro parecia promissor.

Desde então escrevi *The Other Kind of Smart: Simple Ways to Boost Your Emotional Intelligence for Greater Personal Effectiveness and Success*, publicado em 2009 em vários países. Continuei a ensinar, a dar palestras e a escrever sobre inteligência emocional durante mais de 20 anos.

A inteligência emocional é mais do que uma teoria que determina como nós, seres humanos, somos, também pode ser a base para vidas mais felizes e mais saudáveis. Sem ela corremos o risco de nunca melhorarmos, crescermos ou criarmos relações importantes e duradouras. Estes princípios conduzem-nos até vidas preenchidas, recompensadoras e produtivas – vidas que valem a pena viver.

Com o ritmo célere da mudança que vivemos hoje em dia, com os avanços exponenciais na tecnologia e a diminuição da capacidade de concentração, muitas vezes damos por nós à procura de respostas e soluções mais rápidas. Tendo isso em mente, escrevi 101 dicas simples

sobre como e porque é que é importante ser-se emocionalmente inteligente. Indicando passos acionáveis e conselhos sólidos, exponho os princípios que me ajudaram na minha própria vida e também os melhores conselhos que recebi de outras pessoas. O meu livro foi escrito para pessoas de qualquer idade ou contexto e organizei-o para que o leitor possa saltar para qualquer capítulo e ler a dica mais indicada para o momento que está a viver. À medida que o for lendo, espero que também perceba a importância da inteligência emocional e que, pelo menos, descubra conselhos práticos para essa altura.

1

DESENVOLVA AUTOCONSCIÊNCIA

*A autoconsciência é a base da inteligência emocional,
segundo Daniel Goleman, autor da obra
Inteligência Emocional.*

Antes de podermos fazer mudanças em nós próprios, temos de saber quem somos neste momento. O Dalai Lama resumiu isto quando disse: «Ter uma maior autoconsciência ou compreensão significa conhecer melhor a realidade». Embora a autoconsciência esteja na origem da inteligência emocional, para adquiri-la é preciso fazer um percurso de toda uma vida.

Eis várias ações que o leitor, enquanto líder, pode pôr em prática para desenvolver a sua autoconsciência.

- **Registe as suas emoções**

Embora seja difícil lembrar-se de todas as emoções que sentiu ao longo do dia, registá-las ajuda. Chris Kneeland, CEO da empresa de consultoria Cult Collective, afirmou que costumava dizer sempre: «Eu penso» em vez de «Eu sinto». E prosseguiu com: «Simplesmente permitir-me reconhecer as minhas emoções e aceitar que esses sentimentos são tão importantes como o conhecimento foi um grande passo para mim.

- **Tome consciência do que o provoca e porquê**

Somos constantemente provocados, mas muitas vezes não nos apercebemos disso. Talvez alguém ou alguma coisa que lhe provoca uma reação forte o faça lembrar-se de pessoas ou acontecimentos do passado. O Dr. Rick Brandon, autor do livro *Straight Talk: Influence Skills for Collaboration and Commitment*, recomenda que, sempre que se sentir provocado, pare para examinar a sua «voz interior» – aquela vozinha na sua cabeça que programa o seu cérebro. Lembre-se: tal como com qualquer programação, se entra lixo é lixo que sai.

- **Evite fazer juízos de valor sobre emoções**

Podemos sentir-nos culpados por termos aquilo que consideramos más emoções. No entanto, as emoções não são boas nem más, só nos dão informações. O que importa é o que fazemos com elas. Tente compreender o que as suas emoções estão a dizer-lhe sem fazer qualquer juízo de valor sobre elas.

- **Sinta o desconforto e faça-o na mesma**

Pode ser difícil contemplar as suas emoções, porque essa ação pode produzir muitos níveis de desconforto. Se isso acontecer, reconheça que está a fazer um trabalho importante e que esse tipo de trabalho não é fácil.

- **Veja como se apresenta fisicamente**

Como é que fica em termos físicos quando está a sentir emoções fortes? Olhe para o espelho e veja se consegue identificar as emoções que tem refletidas no rosto e na sua postura. Existe alguma ligação entre o seu aspeto físico e a forma como se sente?

- **Aumente o seu vocabulário relacionado com sentimentos**

Apesar de termos muitos e variados níveis de emoções, normalmente só estamos cientes de alguns. Ferramentas como a roda das emoções de Plutchik ajudarão a expandir a sua consciência. Reconhecer uma emoção e nomeá-la em voz alta insere-a com clareza na sua consciência e ajuda-o a gerir essa emoção de forma mais eficaz.

Exercício de IE:

Tire um tempo para refletir. Imagine que olha para si próprio a partir do exterior e testemunha os seus pensamentos, emoções e comportamentos. Repare na maneira como reage a acontecimentos. Perceber que tem a capacidade de escolher a sua reação em qualquer altura é um passo fundamental no seu processo de crescimento emocional.