

*A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
DE UMA EQUIPA*

*A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
DE UMA EQUIPA*

Compreendendo e Desenvolvendo
os Comportamentos de Sucesso

Marcia Hughes

James Bradford Terrell

Título original
The Emotionally Intelligent Team:
Understanding and Developing the Behaviors of Success

ISBN (original)
978-0-7879-8834-0

Copyright © 2008 by Marcia Hughes e James Bradford Terrel
Edição original por John Wiley & Sons, Inc.

Todos os direitos reservados
Edição Portuguesa
SmartBook

Rua Humberto de Sousa, 25
2870-123 Montijo
Tel: +351 967 890 830
Tel: +351 912 745 487
Fax: +351 309 966 018

Email: geral@smartbook.pt

Site: www.smartbook.pt

Tradução: Paula Alexandra

Revisão: Ricardo Brito

Execução Gráfica e paginação: Infotmaster, Lda

Capa (adaptação): SOUTO Crescimento da marca

Impressão e acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

Marcia Hughes e James Bradford Terrel

A Inteligência Emocional de Uma Equipa:
Compreendendo e Desenvolvendo os Comportamentos de Sucesso

ISBN: 978-989-95970-3-7
CDU 005; 159

Depósito Legal n.º 288 927/09

1.ª Edição: Março 2009

ÍNDICE

Introdução	11
PARTE 1: O VALOR DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL PARA A SUA EQUIPA	19
1 Por Que É Que a Inteligência Emocional é Tão Valiosa Para as Equipas	21
2 O <i>Business Case</i> Para a Inteligência Emocional de Equipa	39
PARTE 2: AS SETE CAPACIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL DE UMA EQUIPA	49
3 A Primeira Capacidade: Identidade de Equipa	51
4 A Segunda Capacidade: Motivação	73
5 A Terceira Capacidade: Consciência Emocional	89
6 A Quarta Capacidade: Comunicação	111
7 A Quinta Capacidade: Tolerância ao <i>Stress</i>	131
8 A Sexta Capacidade: Resolução de Conflitos	149
9 A Sétima Capacidade: Atitude Positiva	171
PARTE 3: OS RESULTADOS OBTIDOS PELAS EQUIPAS COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SOCIAL	189
10 O Jogador de Equipa com Inteligência Emocional	191
11 Liderando a Equipa Emocionalmente Inteligente	205
12 Valores e Ética	221
13 Resultados	231
Conclusão	245
Referências	247
Agradecimentos	253
Sobre os Autores	255

Dedicamos este livro às equipas e aos membros de equipa individuais de todo o mundo, cujo compromisso para com o seu trabalho e para com o trabalho das suas organizações ajuda a criar formas sustentáveis para vivermos juntos neste planeta; formas que reduzem o sofrimento humano e expandem o nosso cuidado para com a preciosa diversidade da vida. Nós defendemos fervorosamente a aplicação de todas as ferramentas e métodos que possam fazer avançar o desenvolvimento da inteligência emocional e social da humanidade.

INTRODUÇÃO

*Cada pessoa tem dentro dela um fragmento
de boas notícias. A boa notícia é que cada um
de nós não sabe o quão extraordinário pode ser!
O quanto pode amar! O que pode alcançar!
E qual é o nosso potencial!*

ANNE FRANK

Esqueça a estratégia de gestão do “sabor do mês” repleta de consultores e programas apelativos: este não é esse tipo de livro. Este livro é sobre como podemos ter êxito neste mundo louco e no ainda mais louco ambiente do mundo dos negócios progredindo intencionalmente, embora rapidamente, pois não nos podemos dar ao luxo de esperar sequer um ano, quanto mais alguns milhares. Se a sua organização não está a progredir ao nível da inteligência emocional e social (IES) corre o risco de se tornar obsoleta. Anteriormente já ouviu falar da questão essencial: o QI é importante, mas a inteligência emocional é o verdadeiro *brain trust*¹ da organização. Utilizar a inteligência emocional eficazmente é o próximo passo evolutivo da empresa humana.

O mundo tem mudado. Em tempos, pensámos que era plano. Não é. Em tempos, pensámos que era conduzido por fábricas monolíticas e linhas de montagem construídas para durar. Não é. Em tempos, pensámos que um MBA e a tecnologia *wireless* assegurariam o futuro. Não o fazem. Um grande número de pesquisas aponta para um único bilhete premiado. O passaporte para a viabilidade sustentada é a inteligência emocional.

Existem grandes notícias para as equipas. Os campos da neurologia e do desenvolvimento organizacional estão a avançar tão

¹ NT: *Brain Trust* – Expressão utilizada para classificar o grupo de cérebros, especialistas em várias áreas, existentes nas organizações.

rapidamente que têm emergido evidências materiais que demonstram quais os comportamentos, emocional e socialmente inteligentes, que têm correlação directa com o sucesso organizacional. Estamos a falar de sucesso mensurável, não de uma simples melhoria na área da “medida do sinto-me bem”. Individualmente, como membro de equipa ou como líder existem passos práticos a dar que produzem resultados tangíveis como a melhoria da produtividade, lucros mais elevados, baixa rotatividade de pessoal, diminuição de erros, maior inovação e melhor eficiência – o *Santo Graal* das organizações bem sucedidas. O nosso foco na inteligência emocional e social da equipa é, verdadeiramente, uma oportunidade para progredir e prosperar.

O objectivo deste livro é clarificar o processo sistemático que lhe possibilitará reduzir o conflito improdutivo, a incerteza e os obstáculos que todas as equipas encontram. Este livro irá ajudar todas as equipas, independentemente da sua forma ou tamanho, a responder com maior resiliência ao contínuo e violento ataque da mudança, que têm de dominar e transformar em projectos bem sucedidos e resultados produtivos.

Qualquer equipa, seja uma equipa de trabalho permanente, um comité, uma equipa de projecto, ou uma família – precisa de uma melhor IES. Se faz parte de uma equipa, é garantido que essa equipa tem profundas e significantes interacções emocionais. Além do mais, pelo facto de estar numa equipa, está num ambiente social. Porque, para a sua equipa, estas implicações emocionais e sociais são enormes; se se importa em ser bem sucedido, é imperativo que se importe com esta área. *A Inteligência Emocional de Uma Equipa* aplica-se a todo o tipo de equipas – no trabalho, no lazer, na igreja, no campo de basebol, no campo de futebol, ou em qualquer outro lado. Pelo facto de grande parte da pesquisa e atenção ser focada nas equipas no local de trabalho, nós tirámos daí os nossos exemplos. A nossa pesquisa e exemplos abrangem um amplo espectro de tipos de equipa, que vão desde a indústria ao governo e às organizações sem fins lucrativos. Irá encontrar uma rica diversidade de equipa executivas, equipas departamentais, equipas de tecnologias da informação, equipas de construção, conselhos de administração de organizações sem fins lucrativos, e muitas mais. A lista é longa e colorida. Os princípios que afectam as dinâmicas de equipa

são verdadeiros, independentemente do facto de ser uma equipa médica interdisciplinar, a claque feminina de uma escola secundária, ou jogadores que disputam o *Super Bowl*. As equipas desportivas são a epítome do profundo papel que as emoções têm no local de trabalho – é igual ao que desempenham no campo desportivo. Energia nervosa, júbilo, pânico, ansiedade perante a mudança do *momentum*, desespero profundo, alegria suprema. O resultado é muitas vezes determinado pelo modo como uma equipa gere essa variedade extrema de emoções que fazem parte de um jogo.

O ousado papel e a importância dada à inteligência emocional é uma das maravilhas do desporto. A sua presença é considerada uma enorme vantagem competitiva, enquanto a sua ausência é muitas vezes criticada como a principal característica de uma equipa indisciplinada. As empresas e as organizações sem fins lucrativos fariam bem se reconhecessem o mesmo.

CONCEITOS CHAVE

*O verdadeiro acto de descoberta não consiste
em encontrar novas terras mas em ver com novos olhos.*

MARCEL PROUST

A inteligência emocional e social está inteiramente relacionada com ver com novos olhos, ouvir com novos ouvidos e agir com uma nova percepção e sensibilidade. Os princípios chaves que emolduram este livro são os seguintes:

- **Inteligência Emocional e Social (IES).** Por ser impossível a interacção de um grupo de pessoas sem existirem implicações sociais, nós utilizamos o conceito de inteligência emocional e social para ajudar as equipas a compreenderem e dominarem os comportamentos do sucesso. Temos desenvolvido uma das primeiras ferramentas elaboradas para determinar a IES de equipa, não apenas a IES individual. O Collaborative Growth Team Emocional and Social Intelligence Survey, TESI™ (Teste à Inteligência Emocional e Social da Equipa de Crescimento Colaborativo) é uma fer-

ramenta de auto-avaliação usada para ajudar os membros de equipa a reconhecerem e desenvolverem capacidades específicas para o sucesso.

- **Inteligência Colaborativa.** A colaboração é uma capacidade composta, que emerge do domínio das nossas capacidades de IES. Os membros de uma equipa de futebol colaboram quando se agrupam e concordam que cada um deles fará a sua parte para executar uma jogada em particular, o *fullback*², excepto quando se depara com uma oportunidade inesperada, não decidirá mudar a jogada por preferir correr com a bola em vez de fazer bloqueios! A lealdade de equipa é inquestionável. Quando a sua equipa colabora, você tira tempo para explorar respostas alternativas e encontrar uma solução que integre a sabedoria da equipa. Vai exigir um maior envolvimento, porque vai investir tempo para que se ouçam uns aos outros, para que pensem detalhadamente nas coisas e em coordenar a execução da sua resposta com genuíno respeito uns pelos outros.

À medida que você e a sua equipa progridem na colaboração vão surgindo grandes benefícios. A sua autodisciplina e intuição colectiva tornarão o futuro muito mais fácil porque as equipas que coordenam as suas capacidades de IES agem naturalmente com inteligência colaborativa.

Este conjunto de competências coordenadas é o berço da sinergia. As equipas colocam à disposição a sua memória colectiva e as capacidades individuais para maximizar o seu conhecimento, a capacidade de resolução de problemas e a resiliência. Elas respondem com agilidade à flutuação emocional e ao contexto emocional da equipa e das dinâmicas organizacionais. A combinação adequada das capacidades de IES é o motor propulsor que faz com que a sua equipa atinja a sua plena capacidade colaborativa.

- **Literacia Emocional para a Sua Equipa.** A sabedoria das equipas é o poderoso resultado do facto de se aprender a

² NT: *Fullback* – Jogador que faz parte do ataque numa equipa de futebol americano.

ler. A ler nas entrelinhas, a ler os falhanços, a ler os lábios das pessoas! Como tal, a sabedoria de equipa requer:

Ler uns aos outros para compreender como se sente e porquê, para determinar a resposta mais eficaz para a situação.

Ler o grupo como um todo para determinar o que é necessário para manter a sua equipa com energia e eficácia elevada.

Ler o contexto e discernir e responder de um modo preciso às dinâmicas, políticas e aos ventos de mudança da organização e da liderança.

A GEOGRAFIA DA EQUIPA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Em 2007, Jeremy Irons ganhou o prémio Globo de Ouro para o melhor actor secundário pelo seu desempenho no filme *Elizabeth I*. No seu discurso, ele disse: “Porque é que será que os empregos que são mais divertidos são aqueles em que recebemos prémios?” O seu grande sorriso indicou a honestidade desta poderosa reflexão. As três partes deste livro e as explicações, a sabedoria e dicas que contêm, foram elaboradas para que a sua equipa ganhe prémios – tanto intrínsecos como extrínsecos – enquanto se divertem com o trabalho e uns com os outros.

A Parte 1 explica o que constitui uma equipa com IES, por que é que isto tem valor e como compreender a inteligência emocional.

A Parte 2 é o coração do livro. Analisa as sete capacidades que fazem a IES. Explora as complexidades de cada capacidade e fornece exemplos da capacidade em acção e de formas para incorporar a capacidade no seu reportório. Nada de muito complicado; apenas química cerebral. Muita da IES está enraizada na forma como o cérebro trabalha e responde a estímulos. Sete capacidades são essenciais a uma equipa emocionalmente inteligente: identidade, motivação, consciência emocional, comunicação, tolerância ao *stress*, resolução de conflitos e atitude positiva. Estas competências são como as Sete Maravilhas do Mundo. São capacidades

poderosas que podem redefinir a paisagem em que as nossas equipas operam. Indubitavelmente, ao aplicá-las à sua equipa, descobrirá formas únicas de incorporar estes comportamentos de modo a maximizar o sucesso da sua equipa.

A Parte 3 completa a sua descoberta ao identificar o que o jogador individual da equipa precisa de trazer para a mesa, o que o líder com IES precisa de acrescentar e os valores e a ética central para a integridade exigida a uma equipa com IES. Tudo isto conduz aos resultados que está a procurar. Acredite ou não, as equipas procuram acima de tudo, confiança, lealdade e eficácia, e estas conduzem o desempenho.

O QUE MOTIVA O COMPORTAMENTO?

Para ser uma equipa com IES, precisa de compreender o que faz com que as equipas trabalhem bem e como se podem tornar ainda mais produtivas e recompensadoras para os seus membros. Construir essa compreensão é o objectivo central deste livro.

Nós defendemos que o comportamento humano é motivado pelo desejo de melhorar a qualidade de vida e que as equipas existem porque as tarefas que melhoram a qualidade de vida são muitas vezes demasiado complexas para serem cumpridas somente por um indivíduo. Melhorar a qualidade de vida significa alcançar a satisfação progressiva das necessidades identificadas na hierarquia de Abraham Maslow³ (1943), como apresentado na Figura 1.1.

Compreenda ou não, as equipas lutam para satisfazer esta sequência inerente, tal como fazem os indivíduos. Os seres humanos, e as equipas que eles constituem, movem-se naturalmente na direcção da satisfação dessas necessidades e tentam ultrapassar o que está a bloquear a sua satisfação. Assim sendo, como equipa, entendemos um grupo de duas ou mais pessoas que interdependentemente procuram resolver problemas a fim de melhorar a qualidade de vida. Este é um assunto que iremos aprofundar no Capítulo 1.

³ NT: Abraham Maslow – Psicólogo americano conhecido pela proposta da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

FIGURA 1.1: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Adaptado de Hierarquia das Necessidades de Maslow

NÃO SE EXIGE PERFEIÇÃO

Estes tão rápidos e inconstantes tempos.

WILLIAM SHAKESPEARE

Vivermos no Planeta Terra como seres humanos dá-nos a oportunidade de aprender e crescer. Cada dia é repleto de oportunidades. Convidamo-lo a enfrentar cada dia com disposição para reparar e tirar vantagem desses momentos em que pode praticar as sete capacidades da IES. É um facto que a prática aperfeiçoa; nenhum indivíduo ou equipa o faz na perfeição na primeira vez ou sempre. A prática criará novos hábitos que gradualmente começarão a mudar toda a experiência da sua equipa em si mesmo e o trabalho que esta desempenha. Ao continuar a desenvolver as suas capa-

idades, a sua equipa começará a alcançar uma massa crítica de competência, ponto em que haverá uma poderosa convergência. Repentinamente, notará que se movem em grupo de um modo mais gracioso, natural e poderoso.

Ao longo do caminho, você e os seus colegas de equipa descobrirão o que é necessário para serem bem-sucedidos em cada conjuntura em particular. Poderá ser melhor em comunicação do que em relação a uma atitude positiva. Ou poderá ser bastante bom em alguns aspectos de uma capacidade e ainda assim encontrar mais espaço para melhorar. Tudo se resume à descoberta – desfrute a viagem.

Você e a sua equipa têm a oportunidade de, juntos, criarem uma rica e colorida tapeçaria. Este livro fornece lições de tecelagem. Monte o tear e comece a fazê-la!

Nota: Para proteger a privacidade de muitas das organizações e pessoas com quem trabalhamos, neste livro, todos os nomes foram alterados.