

A cena: Justin, chefe regional de vendas de uma empresa de suprimentos para animais de estimação, acaba de apresentar um novo produto para Alice e sua equipe, compradores de uma grande rede de varejo. Justin acabou de terminar e, assim que ele sai, Alice se vira para sua equipe e diz: “O que há com ele? Ele quer que nossas lojas vendam seus produtos ou não? Planejamos esta reunião há um mês e ele está nos oferecendo há um ano. Mas ele parecia estressado e não tinha entusiasmo. E ele não tem o conhecimento mais básico de nossos objetivos e do que nossos clientes desejam. Não nos vejo avançando com isso.”

Justin não percebeu que estava perdendo a cabeça, mas Alice percebeu que algo estava errado.

Aqui está a história por trás de sua apresentação sem brilho: Justin estava enfrentando uma tempestade perfeita de mudanças de pessoal e uma crise de recall (retirada de mercado) de um produto diferente. Duas semanas se passaram antes que um terceiro novo produto estivesse prestes a ser lançado, e o planejamento do evento de lançamento estava seriamente atrasado. Muito precisava ser feito e as pessoas que normalmente lidavam com várias tarefas não estavam disponíveis. Ele estava sobrecarregado.

Tentando controlar a longa lista de tarefas ainda a serem feitas, Justin começou a entrar em pânico, e uma forma que isso apareceu foi em seu desempenho desconectado naquela reunião.

Quando o autocontrole emocional está ausente

Frequentemente, as pessoas pensam que estar emocionalmente fora de controle se assemelha a alguém que grita constantemente ou chora à menor provocação. Mas a falta de autogestão emocional assume muitas formas: a incapacidade de Justin de gerenciar sua ansiedade sobre o planejamento do evento é apenas uma manifestação de um líder que é pobre em lidar com o estresse e transtornos.

O Autocontrole Emocional é uma competência chave em meu [Modelo de Competências de Liderança Emocional e Social](#). Líderes qualificados nesta competência podem gerenciar suas emoções perturbadoras e permanecer lúcidos e capazes de se concentrar mesmo quando estão sob estresse ou enfrentando uma crise.

Ansiedade como a de Justin pode se manifestar de maneiras diferentes. [Em um artigo recente](#), Victor Morrison, um líder de alto nível com vasta experiência, escreve sobre como foi promovido a uma posição desafiadora, as emoções que experimentou e como aprendeu a administrar suas emoções perturbadoras com eficácia. Victor fala sobre as muitas maneiras pelas quais emoções angustiantes podem causar problemas, incluindo o aumento das críticas à equipe e o controle excessivo de seus subordinados diretos - mesmo quando eles têm conhecimentos mais relevantes do que você.

As consequências das emoções fora de controle

Além de seu fracasso em fazer uma grande venda, e se a ansiedade de Justin também vazasse como crítica excessiva às pessoas ao seu redor? É provável que sua equipe retenha suas ideias criativas por medo de que ele as derrube. A capacidade de um líder de manter a calma sob pressão é essencial para o sucesso de todo o grupo. Como mostra uma pesquisa da Yale School of Management, as emoções de um líder vazam, infectando toda a equipe. Se o líder estiver engajado e entusiasmado, a equipe ficará e o desempenho aumentará. Mas se o líder tiver habilidades de gerenciamento emocional insuficientes, sua angústia será contagiosa e o desempenho diminuirá.

Como você pode aprender a gerenciar suas emoções?

A boa notícia sobre as Competências de Inteligência Emocional é que são habilidades que você pode aprender. Assim como você pode tomar medidas para melhorar seu swing no golfe ou outras técnicas físicas, também pode fortalecer suas habilidades emocionais.

O que Justin poderia fazer para desenvolver sua habilidade com Autocontrole Emocional? Primeiro, ele precisa reconhecer quando tem emoções perturbadoras e como elas estão causando problemas. Isso exige outra competência de IE, a autoconsciência emocional, a capacidade de reconhecer seus sentimentos e como eles afetam seu comportamento. Frequentemente, um passo em direção a essa consciência é o feedback de colegas ou mentores de confiança.

No caso de Justin, isso pode significar que Eva, a diretora de vendas da empresa com quem ele trabalhou por anos, poderia dar-lhe algum feedback franco e confidencial. Tal colega poderia reconhecer a situação estressante de Justin e perguntar sobre o encontro com Alice e sobre os rumores que ela ouviu sobre as crescentes críticas de Justin aos membros de sua equipe. No início, Justin pode ficar na defensiva. Esperançosamente, Eva poderia ajudar Justin a ver que não importa o quão desafiadora uma situação possa ser, ele precisava encontrar maneiras de lidar com a situação e não deixar que isso afetasse seu trabalho.

Depois de reconhecer que sua ansiedade o atrapalhava, como Justin poderia lidar com futuras situações difíceis? Meu colega George Kohlrieser, Professor de Liderança e Comportamento Organizacional no IMD na Suíça, disse: "Essa ideia de permanecer calmo, composto e controlado é para aprender os sinais de quando você está prestes a ter uma reação exagerada para que possa evitá-la. Parte disso também é religar seu cérebro para manter a calma. Você pode reconectar seu cérebro por meio da meditação da atenção plena, respirando fundo ou encontrando maneiras alternativas saudáveis de liberar suas emoções, como anotá-las. Seja qual for o método que você usa para se acalmar, você precisa praticá-lo regularmente para que seu corpo possa aprender como voltar a se acalmar. "

Essa é a chave, aprender maneiras de "apertar o botão de pausa" por tempo suficiente para evitar uma reação exagerada. A meditação mindfulness ensina você a reconhecer

pensamentos e sentimentos, mas não se identificar abertamente com eles. Você percebe quando eles estão presentes, mas não se deixe levar por eles.

Autocontrole Emocional em ação

E se Justin reconhecesse seu nível de estresse e tivesse habilidade na Competência de Autocontrole Emocional? Como ele poderia ter lidado com a reunião com Alice? Assim que Justin sentiu sua ansiedade aumentando, ele percebeu que precisava tomar medidas para manter essa ansiedade sob controle. Como me disse um especialista em canoagem de corredeiras, quando ela está prestes a remar em uma corredeira desafiadora, não é que ela não tenha borboletas no estômago, é que ela as faz voar em formação. Usando respirações profundas ou atenção plena, Justin podia perceber seus sentimentos e saber que ele tinha uma escolha em como responder a eles. Antes de entrar pela porta da reunião, ele poderia deixar de lado os pensamentos sobre o evento de lançamento do produto, concentrar sua atenção no trabalho que havia feito ao longo do ano para cultivar o relacionamento com a empresa de Alice e manter esse foco. Se ele tivesse feito isso, ele poderia ter saído daquela reunião no caminho para um contrato importante.

Além disso, esta competência pode ajudá-lo a dar um passo para trás e enfrentar o problema real, a fim de prevenir as condições que originam as emoções prejudiciais em primeiro lugar. Nesse caso, está claro que Justin está sobrecarregado de responsabilidades. Em vez de levar essa ansiedade a seus supervisores e transmitir uma sensação de incapacidade, Justin poderia avaliar toda a situação e propor maneiras de tornar seu papel mais gerenciável. Talvez seja para contratar um membro adicional da equipe para lidar com certas responsabilidades ou para priorizar melhor seu tempo. Uma vez que suas emoções estão equilibradas, é muito mais fácil ver o quadro geral e chegar a soluções sustentáveis.

Artigo original: <https://www.linkedin.com/pulse/do-your-emotions-torpedo-you-work-daniel-goleman>

Traduzido por:

Equipe Voitto Treinamento e Desenvolvimento.