

Harvard Business Review

BRASIL

10 A inteligência emocional possui 12 elementos. Em quais você precisa melhorar?

14 Comece pela confiança

26 A empatia como o núcleo da cultura da sua empresa



hbrbr.com.br



OS MELHORES GESTORES SABEM EQUILIBRAR INTELIGÊNCIA ANALÍTICA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ESTA EDIÇÃO ESPECIAL É UM OFERECIMENTO:  zenklub

Vamos falar sobre

▶ **Live da Vida**

Vamos juntos democratizar o acesso à saúde emocional



No Setembro Amarelo, nossa equipe de especialistas estará disponível gratuitamente para conversar com seus colaboradores sobre o que realmente importa: **a vida**.

Cadastre sua empresa no site
www.zenklub.com.br/live-da-vida/
e garanta uma palestra. Vagas limitadas.

Índice



6 LIDERANÇA

Os melhores gestores sabem equilibrar inteligência analítica e inteligência emocional

Melvin Smith, Ellen Van Oosten e Richard E. Boyatzis

10 COMUNICAÇÃO

A inteligência emocional possui 12 elementos. Em quais você precisa melhorar?

Daniel Goleman e Richard E. Boyatzis

14 GESTÃO DE PESSOAS

Comece pela confiança

Frances Frei e Anne Morriss

26 NINTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A empatia como o núcleo da cultura da sua empresa

Jamil Zaki

30 GESTÃO DE TALENTOS

A transformação digital é uma questão de talento, não de tecnologia

Becky Frankiewicz e Tomas Chamorro-Premuzic

Fique
conectado
conosco



www.hbrbr.com.br

EMAIL: contato@rfmeditores.com.br

TWITTER: [@hbrbrasil](https://twitter.com/hbrbrasil)

FACEBOOK: [Harvard Business Review Brasil](https://www.facebook.com/HarvardBusinessReviewBrasil)

LINKEDIN: [Harvard Business Review Brasil](https://www.linkedin.com/company/HarvardBusinessReviewBrasil)

INSTAGRAM: [@harvard_business_review_brasil](https://www.instagram.com/harvard_business_review_brasil)

Bem-vindos à era do emocional



Rui Brandão, CEO Zenklub

DESDE QUE FUNDAMOS O ZENKLUB há 4 anos sabíamos que saúde emocional era uma tendência, mas não esperávamos que passaríamos por um momento tão desafiador em um mercado que ainda é cheio de paradigmas quanto a desenvolver a saúde emocional de forma proativa.

Nunca foi tão importante olhar para nossa esfera emocional, não somente pelo ângulo de doença, que infelizmente é cada vez mais prevalente na nossa sociedade, mas muito mais importante do que isso, no nosso desenvolvimento sócio-emocional enquanto seres humanos. Fato é que nenhum de nós nasce pronto.

Muitas vezes falamos do impacto das novas tecnologias, no futuro das profissões e do papel da pessoa na sociedade. Pensamos em como nossa maior ameaça é a disrupção tecnológica, mas eu acredito que há um papel maior que podemos perder. Não é na automação de processos repetitivos em escala e para a melhora da nossa qualidade de vida que o ser humano vai perder sua diferenciação e protagonismo na sociedade.

Mas sim na forma como interagimos uns com os outros, na forma como estabelecemos relações de confiança, empatia e alegria. Mais ainda, como conseguimos na adversidade pensar criativamente em como resolver desafios complexos.

Vivemos momento atípicos, que não são uma guerra mundial *per se*, mas é claramente uma prova mundial de humanidade e respeito pelo próximo. E, se fizermos um paralelo com o universo corporativo, onde a grande maioria de nós investe mais de 40 horas semanais, é uma verdadeira sobrevivência das espécies. Para quem sempre pensou que o fator diferenciador seriam as máquinas, pois bem, em pleno século XXI, nos deparamos com um grande desafio onde o maior diferenciador é a forma como as pessoas mantêm relações, à distância.

Nesta edição especial, apresentamos artigos que mostram a verdadeira importância das pessoas no mundo corporativo e como desenvolver suas habilidades emocionais e comportamentais é um fator chave para a competitividade empresarial.

Ao ler os artigos, convidamos você a fazer uma imersão em aspectos como empatia no mercado corporativo, confiança, agilidade emocional e vulnerabilidade. São as maiores apostas que você deve fortalecer na sua empresa e o ROI comprova isso.

Boa leitura!

Rui Brandão
CEO Zenklub

Investir na saúde emocional e desenvolvimento dos colaboradores é o seu melhor investimento.



Segundo a OMS, o ROI de empresas que cuidam de seus colaboradores é de U\$4 para cada U\$1 investido. Conte com a plataforma mais completa do mercado para promover o bem-estar do seu time **e veja os resultados na prática.**



SESSÕES ONLINE

+450 psicólogos, coaches e terapeutas. online 24x7



APLICATIVO EXCLUSIVO

com conteúdos personalizados



DADOS EMOCIONAIS

Dashboard com visibilidade da saúde emocional do time



PARCEIRO ESTRATÉGICO

Account manager dedicado e palestras para a sua equipe

ACESSE: www.zenklub.com/empresas/ e conheça mais.



LIDERANÇA

Os melhores gestores

SABEM EQUILIBRAR INTELIGÊNCIA ANALÍTICA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Alguma vez você já respondeu a um colega ou subordinado de tal forma que fez o colega se sentir menosprezado ou desvalorizado, mesmo inadvertidamente?

Melvin Smith

Professor de comportamento organizacional na Case Western

Ellen Van Oosten

Professora adjunta de comportamento organizacional na Case Western

Richard E. Boyatzis

Professor nos departamentos de comportamento organizacional, psicologia e ciência cognitiva na Weatherhead School of Management e professor emérito da Case Western Reserve University





LIDERANÇA

Talvez você tenha oferecido uma solução arbitrária, e o que eles precisavam era de um ombro amigo.

Ou talvez você tenha enfatizado prazos, compromissos relacionados a tarefas e responsabilidades no momento em que o que eles buscavam era compaixão e compreensão. Como gestor, é provável que você já tenha passado por isso em alguma ocasião. Esse tipo de experiência tem maior chance de ocorrer em períodos de crise, como o que nos encontramos atualmente.

Vivemos tempos extremamente árdios. Estamos em meio a uma pandemia global com uma cifra de infectados pelo coronavírus na casa dos milhões, e de mortos, nas centenas de milhares.

Devido ao *lockdown* econômico que se seguiu, muitas empresas estão fechando as portas permanentemente. Os EUA estão enfrentando níveis de desemprego não vistos desde a Grande Depressão. Além de tudo isso, as ruas estão cheias de manifestantes clamando por justiça após outro homem negro desarmado, George Floyd, ter sido assassinado pelas mãos da polícia, visto na íntegra em um chocante vídeo de nove minutos, que ficou conhecido em todo o mundo.

Em tempos como este, nossos funcionários também têm passado maus bocados. Eles estão estressados, com medo, e preocupados com a saúde. Eles temem por sua capacidade de sustentar a si mesmos e às suas famílias. Em um nível mais amplo, estão preocupados com a saúde atual e futura do seu país e do resto do mundo. Verdade seja dita, você provavelmente está sentindo alguns desses mesmos temores. No entanto, como gestor, você é obrigado a seguir de cabeça erguida. É preciso gerenciar orçamentos, cumprir metas de vendas e tomar decisões difíceis para garantir a viabilidade da sua empresa.

É de suma importância atender às necessidades, medos e inquietações de seus funcionários. Também é vital que você resolva problemas urgentes e tome decisões críticas e necessárias para a continuidade dos negócios. O problema é que essas duas coisas exigem que ativemos diferentes partes do

nosso cérebro. E, às vezes, podemos ficar presos seja em uma parte de nossa rede cerebral que permite a atenção focada na tarefa necessária para resolver problemas, seja na outra parte ligada à reflexão, à compaixão e à conexão social.

Entretanto, para sermos mais eficientes ao liderar e realmente ajudar nossos funcionários, precisamos de ambas as redes. Precisamos entender essas pessoas e conhecer suas dificuldades específicas, e também nos relacionar com seus sentimentos e estados emocionais. Precisamos formar e confirmar nossas ideias sobre suas perspectivas, além de estarmos abertos para ouvir e perceber o que eles ouvem, veem e sentem.

Felizmente, podemos recorrer a pesquisas recentes para descobrir como essas duas redes funcionam em nosso cérebro, e como nos tornarmos mais hábeis em equilibrar esses dois lados.

Insights de estudos recentes com neuroimagem

A pesquisa de nosso colega, o professor Anthony Jack, da Case Western Reserve University, descreve duas das principais redes neurais atuantes em nosso cérebro como a rede analítica (RA), ou, tecnicamente, a rede voltada a tarefas; e a rede empática (RE), também conhecida como rede de modo padrão.

A RA nos ajuda a entender as coisas e os acontecimentos. Ela é utilizada quando resolvemos problemas e tomamos decisões e nos ajuda quando lidamos com pensamentos abstratos ou analíticos, como análise financeira e análise de dados. A EN nos permite realizar uma varredura no ambiente e ficar abertos a novas ideias e pessoas diferentes. O que é bastante interessante é que essas duas redes se opõem. Mais especificamente, na verdade, elas se anulam mutuamente. Quando uma entra em ação, a outra é desativada.

O professor Jack chama essas duas redes de *polos opostos da razão*. Ambas envolvem atividade cognitiva, ambas envolvem pensamento rápido e lento, ambas envolvem a razão. No entanto, o raciocínio da RA se refere mais a informações e análises e o raciocínio da RE se refere a pessoas ou observações qualitativas.

Como também discutimos em nosso livro, *“Helping people change”*, precisamos de ambas as redes. Afirmamos, ainda, que os líderes mais eficientes, de fato usam as duas e são capazes de alternar entre elas em frações de segundos. Também

acreditamos que a facilidade com que uma pessoa é capaz de ativar ou alternar entre essas redes depende em parte de seu autoconhecimento, prática intencional e decisão consciente.

Como alcançar o equilíbrio certo

1. Esteja ciente de sua própria predileção. Qual é sua rede neural “preferencial”?

Ter ciência de sua rede neural dominante, ou a mais provável de ser ativada em situações diversas, requer a prática de *mindfulness*. Você precisa estar extremamente atento à experiência momentânea. Você pode se perguntar:

- Como estou processando as coisas neste momento? Estou pensando em fatos, detalhes e soluções concretas, ou estou refletindo de forma mais aberta e criativa sobre as possibilidades? Estou pensando no que é objetivamente certo ou errado, ou estou avaliando os méritos relativos ao que parece correto ou moralmente justo?
- Que tipos de situações ou atividades tendem a me atrair para a rede analítica? Quando tenho maior propensão a ser atraído para a rede empática?
- Em geral, passo mais tempo na rede analítica ou na rede empática?

2. Exercite a rede neural que não é a preferencial.

Existem várias maneiras de exercitar os “músculos” das redes neurais empática e analítica. Uma abordagem útil é gastar mais tempo exercitando a rede menos utilizada. É algo parecido com a vantagem de um jogador de basquete destro que treina dribles e arremessos com a mão esquerda para melhorar sua habilidade de modo geral.

Para exercitar sua rede empática:

- Conclua pelo menos uma conversa de 15 minutos todos os dias em que seu único objetivo é entender o outro, não resolver um problema ou dar conselhos.
- Quando estiver ouvindo alguém, pare o que mais estiver fazendo ou pensando e tente devotar toda a sua atenção a ele. Tente escutar além do que se apresenta, sintonizando a imagem completa do que ouve e vê (por exemplo, a linguagem corporal, o tom de voz, sinais emocionais etc.).
- Se você acha que há algo que sabe com relativa certeza, esforce-se em questionar essa premissa e considerar outras possibilidades.

Para exercitar sua rede analítica:

- Programe janelas de tempo específicas para concluir determinadas tarefas. Comprometa-se com essas janelas programadas, mesmo que elas não sejam irrevogáveis.
- Identifique uma situação no trabalho que exija uma nova abordagem para chegar a um resultado positivo. Pode ser uma alteração em um contrato de fornecedor existente.

Antes de recorrer à perspectiva dos outros, pesquise um pouco. Elabore perguntas que precisam de resposta. Liste de dois a três novos recursos nos quais você normalmente não pensaria, incluindo pessoas. Anote os prós e contras de cada recurso, considerando o custo de cada um e suas possíveis contribuições. Conecte suas anotações em um esquema referencial para lhe ajudar a seguir em frente.

- Compile uma lista de despesas mensais internas, como gastos com serviços. Registre suas despesas reais pagas nos últimos 12 meses. Quais são as tendências que os números revelam? Qual foi o valor mais alto ou mais baixo pago e em qual mês? Como as despesas se comparam à sua previsão?

3. Exercite o equilíbrio entre as redes.

Depois de dominar a habilidade de estar mais consciente de quando está atuando na rede analítica ou na empática a qualquer momento e tiver desenvolvido a capacidade de ativar qualquer uma delas quando quiser, você estará pronto para praticar o equilíbrio eficaz entre as duas. Novamente, ambas as redes são importantes. Seu objetivo nesse ponto é desenvolver a capacidade de alternar facilmente entre elas, conforme necessário.

Entre as práticas que você pode executar para exercitar sua capacidade de alternar entre as duas redes estão:

- Tenha clareza sobre sua intenção. Às vezes podemos estar cientes da necessidade de alternar de uma rede para outra, mas conscientemente opte por não fazê-lo. Em outras palavras, às vezes não é uma questão de habilidade, mas de motivação.
- Ao tomar (ou comunicar) uma decisão que afeta outras pessoas, pense nas possíveis implicações pessoais dessa decisão. Reserve um tempo para cuidar desses aspectos relacionais, além dos técnicos.

As redes analítica e empática estão travando uma batalha constante em seu cérebro. Quando uma entra em ação, a outra é desativada. No entanto, você não precisa escolher um lado. Não é que uma seja boa e a outra, má. Você realmente precisa das duas. O segredo para maximizar sua eficácia como líder e ter relacionamentos mais produtivos é aprender a saber qual rede é ativada em determinados momentos e ser capaz de alternar organicamente entre as duas conforme necessário. ☺

 **MELVIN SMITH** professor de comportamento organizacional na Case Western. É cofundador do Coaching Research Lab e coautor do livro “Helping people change” (Harvard Business Review Press, 2019). **ELLEN VAN OOSTEN** professora adjunta de comportamento organizacional na Case Western. É cofundadora do Coaching Research Lab e coautora do livro “Helping people change” (Harvard Business Review Press, 2019). **RICHARDE E. BOYATZIS** professor nos departamentos de comportamento organizacional, psicologia e ciência cognitiva da Weatherhead School of Management e professor emérito da Case Western Reserve University. É cofundador do Coaching Research Lab e coautor do livro “Helping people change” (Harvard Business Review Press, 2019).

Publicado originalmente em agosto de 2020



COMUNICAÇÃO

A inteligência emocional possui **12** **elementos**

Em quais você
precisa melhorar?



Esther é uma gerente benquista de uma pequena equipe. Gentil e respeitosa, ela é sensível às necessidades dos outros, uma solucionadora de problemas, e alguém que tende a ver contratemplos como oportunidades; está sempre comprometida e é uma fonte de tranquilidade para seus colegas. Seu gestor sente-se afortunado por ter uma subalterna com quem é tão fácil trabalhar, e frequentemente a cumprimenta por seus altos níveis de inteligência emocional, ou IE. Esther, de fato, conta a IE como um de seus pontos fortes, e é grata por ter ao menos uma coisa que não precisa aprimorar como parte de seu processo de desenvolvimento como líder. É estranho que mesmo com sua visão positiva, Esther esteja começando a sentir-se estagnada em sua carreira. Ela simplesmente não tem sido capaz de demonstrar o tipo de desempenho esperado por sua empresa. E está começando a pensar: “*grande coisa a inteligência emocional*”.



A armadilha na qual Esther e seu gestor caíram é comum: eles estão definindo inteligência emocional de maneira muito limitada. Por estarem se concentrando somente na sociabilidade, na sensibilidade e na qualidade de ser agradável que Esther possui, estão deixando de lado elementos fundamentais da inteligência emocional que podem fazê-la uma líder mais forte e eficaz. Um artigo publicado na HBR ressalta as qualidades que uma gerente positiva e gentil como Esther pode não possuir: capacidade de dar *feedbacks* complicados para seus subordinados, coragem de desagradar alguém e promover mudanças, criatividade para ter ideias diferentes. Mas essas lacunas não são resultado da inteligência emocional de Esther; são apenas prova de que suas qualidades de IE são desiguais. No modelo de IE e excelência em liderança que desenvolvemos ao longo de 30 anos estudando os pontos positivos de líderes extraordinários, descobrimos que ter uma variedade bem equilibrada de competências específicas de IE prepara um líder precisamente para esses tipos de desafios difíceis.

Existem muitos modelos de inteligência emocional, cada um com seu conjunto de capacidades; eles são frequentemente agrupados e tratados como “QE” (quociente emocional) no jargão popular. Nós preferimos “IE”, que definimos como abrangendo quatro domínios: autoconhecimento, gestão pessoal, consciência social e gestão de relacionamento. Alojado dentro de cada domínio existem 12 competências de IE, capacidades adquiridas e passíveis de serem aprendidas que permitem desempenhos excelentes no trabalho ou como um líder (*ver quadro a seguir*). Esses incluem áreas nas quais Esther é claramente competente: empatia, visão positiva e autocontrole. Mas também incluem capacidades cruciais como conquista, influência, gestão de conflito, trabalho em equipe e liderança inspirativa. Essas capacidades exigem tanto comprometimento com emoções quanto o primeiro conjunto, e devem fazer parte da mesma forma das prioridades de desenvolvimento de qualquer aspirante a líder.

Por exemplo, se gestão de conflito fosse um ponto forte de Esther, ela estaria capacitada para dar às pessoas *feedbacks* desagradáveis; e se tivesse uma maior tendência para influenciar, iria querer oferecer esse *feedback* difícil como uma forma de liderar seus subordinados e ajudá-los a crescer. Digamos, por exemplo, que Esther tem um colega que é arrogante e corrosivo. Em vez de atenuar cada uma das

interações, com um maior equilíbrio das capacidades de IE, ela pode mencionar o problema para seu colega diretamente, valendo-se de seu autocontrole emocional para manter sua própria reação sob controle enquanto explica, de modo específico, o que não está funcionando em seu estilo. Trazer à tona problemas latentes está no cerne da gestão de conflitos. Esther pode também valer-se da estratégia de influenciar para explicar a seu colega que ela quer vê-lo ser bem-sucedido e que se ele observasse o modo como seu estilo impacta aqueles a seu redor, entenderia como uma mudança seria benéfica para todos.

Da mesma forma, se Esther tivesse desenvolvido competência de liderança inspiradora, teria mais sucesso em promover mudança. Um líder com essa capacidade pode articular uma visão ou missão que ecoe emocionalmente tanto nele próprio como naqueles que lidera, um ingrediente fundamental para reunir a motivação fundamental para se tomar um novo rumo. De fato, inúmeros estudos encontraram uma grande relação entre IE, condução de mudança e liderança visionária. Para conseguir ter sucesso, líderes precisam desenvolver um equilíbrio de pontos fortes entre um conjunto de competências de IE. Quando fazem isso, ótimos resultados nos negócios seguem-se.

Como você pode saber em quais pontos ligados a IE precisa melhorar — principalmente se você sentir que é competente em algumas áreas? Apenas avaliar as 12 competências em sua cabeça pode lhe dar uma ideia de onde você precisa de algum aprimoramento. Existem vários modelos formais de IE e muitos deles vêm com as próprias ferramentas de avaliação. Ao escolher uma ferramenta para utilizar, pense quão bem ela prevê os efeitos da liderança. Algumas avaliam como você se vê; essas possuem ampla correlação com testes de personalidade. Outras, como a do presidente da Yale University, Peter Salovey, e seus colegas, definem IE como uma capacidade; o teste deles, chamado de MSCEIT (produto disponível comercialmente) faz uma correlação ainda mais ampla com o QI do que qualquer outro teste de IE.

Recomendamos abrangentes avaliações de 360 graus, que coletam tanto autoavaliações como impressões daqueles que o conhecem bem. Esse *feedback* externo é particularmente útil para analisar todas as áreas da IE, incluindo autoconhecimento (como você saberia que não possui autoconhecimento?). Você pode ter uma ideia aproximada a respeito de quais



Você pode ter uma ideia aproximada a respeito de quais são seus pontos fortes e fracos pedindo para aqueles que trabalham com você lhe darem *feedback*. Quanto mais pessoas você abordar, melhor a ideia que você terá.

Domínios e competências da inteligência emocional

| AUTOCONHECIMENTO | GESTÃO PESSOAL | CONSCIÊNCIA SOCIAL | GESTÃO DE RELACIONAMENTOS |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|
| Autoconhecimento emocional | Controle emocional | Empatia | Influência |
| | Adaptabilidade | | Coach e mentor |
| | Autoconhecimento | Consciência organizacional | Gestão de conflito |
| | Visão otimista | | Trabalho em equipe |
| | | | Liderança inspiradora |

FONTE: MORE THAN SOUND, LLC, 2017

são seus pontos fortes e fracos pedindo para aqueles que trabalham com você lhe darem *feedback*. Quanto mais pessoas você abordar, melhor a ideia que você terá.

Avaliações formais de 360 graus que incorporam observações sistemáticas e anônimas de pessoas que trabalham com você sobre seu comportamento não fazem uma boa correlação com QI ou com personalidade, mas são os melhores indicadores da eficácia de um líder, do real desempenho nos negócios, do comprometimento e da satisfação profissional (e pessoal). Nessa categoria está nosso próprio modelo e o Emotional and Social Competence Inventory (Inventário de Competência Emocional e Social), ou ESCI 360, uma avaliação disponível comercialmente que desenvolvemos juntamente com o Korn Ferry Hay Group para estimar as 12 competências, e que se fia em como os outros classificam comportamentos perceptivos ao avaliar um líder. De acordo com o estudo, quanto maior a lacuna entre a autoavaliação do líder e como ele é visto pelos demais, menos capacidades de IE o líder realmente demonstra, e piores são os resultados nos negócios.

Esses testes são fundamentais para uma avaliação completa de sua IE, mas mesmo entender que essas 12 competências são todas parte de sua inteligência emocional é um primeiro passo importante para abordar áreas em que sua

IE apresenta maior déficit. *Coaching* é o método mais eficaz para se aprimorar áreas em que há déficit de IE. Ter especialistas oferecendo ajuda durante seus altos e baixos conforme você atua de uma nova maneira é inestimável.

Mesmo pessoas com muitos pontos fortes de liderança aparente podem estar em situação de entender melhor essas áreas da IE onde há espaço para se desenvolver. Não engane seu desenvolvimento como líder pressupondo que a IE está somente ligada a ser gentil e alegre ou que sua IE é perfeita caso você seja — ou, pior ainda, pressupor que a IE não pode ajudá-lo a ter sucesso em sua carreira. ☺

 **DANIEL GOLEMAN** é codiretor do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations na Rutgers University, coautor de *Primal leadership: leading with emotional intelligence* e autor de *O cérebro e a inteligência emocional*, *Leadership: selected writings* e *Uma força para o bem: a visão do Dalai Lama para o nosso mundo*. Seu último livro é *A ciência da meditação: como transformar o cérebro, a mente e o corpo*. **RICHARDE. BOYATZIS** é professor do Departments of Organizational Behavior, Psychology, and Cognitive Science, na Weatherhead School of Management e professor emérito na Case Western Reserve University.

Publicado originalmente em maio de 2018



GESTÃO DE
PESSOAS



AUTORES

Frances Frei

*Professora na Harvard
Business School*

Anne Morriss

*Fundadora do The Leadership
Managing Consortium*

COMECE

PELA

CONFIANÇA

O primeiro passo é tornar-se
um líder verdadeiramente
empoderador



FOTÓGRAFA HOLLY ANDRES





EM RESUMO

O PONTO DE PARTIDA

A ideia de liderança tradicional baseia-se totalmente em você: seus talentos, seu carisma, seus momentos de coragem e instinto. Mas a verdadeira liderança diz respeito aos membros de sua equipe, e à criação de condições para fazê-los perceber por completo sua própria capacidade e poder. Para isso, você precisa de uma reserva de confiança.

O DESAFIO

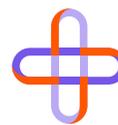
Como os líderes criam confiança? Focando em seus principais agentes: autenticidade, lógica e empatia. As pessoas tendem a confiar em você quando você lhes mostra o seu eu verdadeiro, quando elas confiam em seu julgamento e competência e quando acreditam que você se preocupa com elas.

O CAMINHO A SEGUIR

Líderes fracos num dos três agentes costumam ter problemas de confiança. Para desenvolvê-la ou recuperá-la, identifique o agente no qual você está oscilante e procure fortalecê-lo.



Em uma tarde de abril de 2017, Travis Kalanick, então CEO da Uber, entrou na sala de conferência na sede da empresa na área da baía de São Francisco. Uma de nós, Frances, esperava por ele. Meghan Joyce, diretora geral da empresa nos Estados Unidos e Canadá, veio nos receber. Ela esperava que nós pudéssemos cuidar da empresa como se ela precisasse ser curada de várias feridas profundas autoinfligidas. Nosso currículo comprovava que éramos eficientes em ajudar organizações, muitas delas gerenciadas pelo fundador, a enfrentar uma liderança complicada e os desafios da cultura.



Estávamos céticas em relação à Uber. Tudo o que líamos sobre a empresa dava a entender que ela tinha poucas esperanças de recuperação. Na época, a Uber era uma *startup* surpreendentemente disruptiva e bem-sucedida, mas seu sucesso parecia ter surgido à custa de pouca decência. No início de 2017, por exemplo, quando os motoristas de táxi entraram em greve na cidade de Nova York para protestar contra a proibição de corridas, a Uber parecia ter utilizado manobras para se aproveitar da situação — uma atitude que provocou fúria generalizada e a campanha #deleteUber. Um mês depois, não muito antes de nosso encontro, uma engenheira da Uber chamada Susan Fowler, corajosamente, postou em seu *blog* suas experiências de assédio e discriminação na empresa, o que provocou mais raiva ainda. Um vídeo que viralizou mostrava Kalanick interagindo com um motorista da Uber, onde parecia desdenhar da dor daquele profissional em precisar ganhar a vida num mundo pós-Uber. Outras acusações à empresa nesse período reforçou sua reputação de sangue-frio, capaz de fazer praticamente qualquer coisa para se dar bem.

Apesar de nosso ceticismo, Frances foi até a Califórnia para ouvir Kalanick (Anne estava criando sua própria empresa na época, por isso ela se manteve em segundo plano no projeto). Frances esperava que Kalanick fosse presunçoso, como ela já tinha ouvido falar. Mas ele não era. Kalanick chegou humilde e introspectivo. Ele havia refletido longamente sobre o mau uso e distorção dos valores culturais que ele instalara na empresa — exatamente os valores que tinham alimentado o sucesso da Uber. Ele expressou profundo respeito pelas conquistas de sua equipe, mas também reconheceu que alçou algumas pessoas a posições de liderança sem dar-lhes o devido treinamento ou orientação. Kalanick expressou o desejo sincero de ali em diante agir corretamente como líder.

Nós nos reunimos depois do meu retorno a Cambridge, Massachusetts, e discutimos se deveríamos levar o projeto adiante. Havia numerosas razões para ficar longe dele. O trabalho poderia ser difícil e os resultados eram incertos, sem mencionar a grande distância entre um local e outro. Os funcionários da Uber estavam frustrados e a marca se tornava tóxica. Mas percebemos que se pudéssemos recolocar a Uber no caminho certo, então seríamos capazes de oferecer um roteiro para vários outros que tentavam recuperar a humanidade em organizações desorientadas. E aceitamos o desafio. Ao tomarmos tal decisão, já sabíamos exatamente por onde começar. Pela confiança.

LIDERANÇA DE EMPODERAMENTO

Para nós a confiança é preciosa e, portanto, deve ser a base de quase todas nossas ações como pessoas civilizadas. A confiança é a razão para termos vontade de trocar o salário que ganhamos com sacrifício por mercadorias e serviços, de assumir compromissos de vida em casamentos, votar em alguém que represente nossos interesses. Nós dependemos de leis e contratos como redes de segurança, mas até eles acabam se baseando na confiança que temos nas instituições que as aplicam. Não sabemos se a justiça será feita se alguma coisa der errado, mas temos fé suficiente no sistema no qual fazemos negócios de alto risco com pessoas desconhecidas.

A confiança é também a forma de capital mais vital de todo líder. No entanto, criar confiança requer pensar na liderança de nova perspectiva. A ideia que tradicionalmente se faz da liderança se baseia totalmente em você: sua visão e estratégia, sua capacidade de tomar decisões difíceis e reunir a tropa, seus talentos, seu carisma, seus momentos heroicos de coragem e instinto. Mas, na verdade, a liderança não diz respeito a você. Ela trata do empoderamento de outras pessoas como resultado da sua presença, e procura garantir que o impacto de sua liderança perdure mesmo na sua ausência.

Esse é o princípio fundamental que aprendemos ao longo de tantos anos que dedicamos à carreira para melhorar líderes e organizações. A tarefa do líder é criar as condições para seu pessoal reconhecer por completo a capacidade e o poder que emanam de você. E isso é verdade não só quando você luta com eles nas trincheiras, mas também quando você não está por perto e até — esta é a prova mais evidente — quando você sai permanentemente da equipe. Essa é a chamada liderança de empoderamento. Quanto mais confiança houver, mais fácil será praticar esse tipo de liderança.

OS PRINCIPAIS AGENTES DA CONFIANÇA

Como você acumula esse capital vital de liderança? Em nossa experiência, a confiança tem três agentes: autenticidade, lógica e empatia. As pessoas tendem a confiar mais em você



quando acreditam que estão interagindo com o seu verdadeiro *eu* (autenticidade), quando confiam em seu julgamento e competência (lógica) e quando sentem que você se preocupa com elas (empatia). Quando há quebra de confiança, a causa é quase sempre a ruptura de um dos três agentes.

As pessoas nem sempre percebem quão destrutiva para a própria confiabilidade pode ser a informação (ou com mais frequência, a desinformação) que transmitem. O que é pior, a tensão tende a amplificar o problema, fazendo-as intensificar as atitudes que tornam os outros céticos. Elas podem, por exemplo, inconscientemente mascarar seu próprio *eu* numa entrevista de emprego, mesmo que esta conduta menos autêntica seja justamente a que lhes reduz a chance de ser contratadas.

A boa notícia é que a maioria de nós gera um padrão estável de sinais de confiança, o que significa que até mesmo uma pequena mudança de atitude pode ser útil. Nos momentos em que a confiança é rompida, ou fracassa em criar qualquer força real, geralmente é o mesmo agente que fraqueja em nós — autenticidade, empatia ou lógica. Chamamos esse agente de “instabilidade de confiança”. Em termos simples, é o agente que mais provavelmente levará ao fracasso.

Todos nós sofremos de instabilidade de confiança. Para criar confiança como líder, você primeiro precisa descobrir qual é a sua instabilidade.

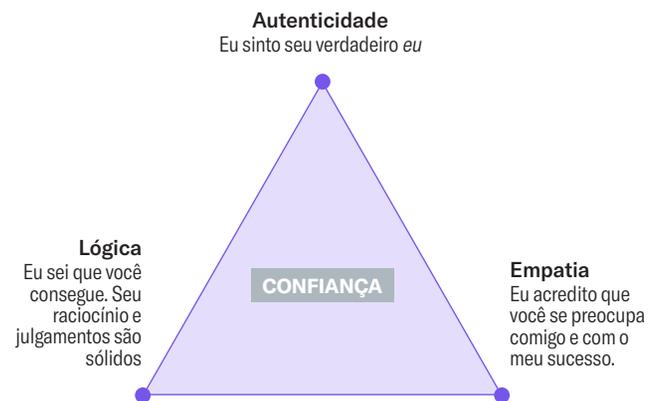
CONSTRUA, E ELES VIRÃO

Para identificar a sua instabilidade, procure lembrar-se de um momento recente quando não lhe depositaram confiança tanto quanto você gostaria. Talvez você tenha perdido uma venda importante ou não tenha conseguido atingir uma meta que desafiava seus limites. Talvez alguém simplesmente tenha duvidado de sua capacidade de execução. Com essa lembrança em mente, faça uma coisa difícil: dê a essa pessoa o benefício da dúvida. Vamos chamá-la de “cético”. Suponha que as ressalvas de seu cético sejam válidas e que você seja o responsável pela quebra de confiança.

Se tivesse de escolher dentre nossos três agentes da confiança, qual você diria que mais mexeu com você? Seu cético sentiu que você estava representando mal alguma parte de si mesmo ou de sua história? Se este foi o caso, trata-se de um problema

O triângulo da confiança

A confiança se baseia em três agentes: autenticidade, lógica e empatia. Quando a confiança é perdida, quase sempre ela está associada à ruptura de um deles. Para recuperar a confiança você, como líder, precisa primeiro descobrir em qual você oscila.



de autenticidade. Seu cético sentiu que você talvez estivesse colocando seus próprios interesses em primeiro lugar? Em caso afirmativo, é um problema de empatia. Seu cético questionou o rigor de sua análise ou sua capacidade de executar um plano audacioso? Se assim foi, é um problema de lógica.

Agora, procure distanciar-se um pouco e tente observar seu padrão de instabilidade em várias outras situações. Escolha três ou quatro interações em que você se destacou, por qualquer motivo, e faça um rápido diagnóstico de cada uma. Como fazer sua hesitação parecer normal? O padrão muda com a pressão ou com diferentes tipos de *stakeholders*? Você hesita diante de alguma característica de seus subordinados, mas sua hesitação é diferente diante de seus superiores? Isso é comum?

Este exercício funciona melhor se você se fizer acompanhar de pelo menos uma pessoa em sua viagem diagnóstica, idealmente alguém que o conheça bem. Compartilhar sua análise pode ser esclarecedor — até libertador — e o ajudará a testar e refinar sua hipótese. Nossa experiência mostra que 20% das autoavaliações precisam ser revistas, por isso escolha uma pessoa que o faça manter-se sincero. Pense na possibilidade de voltar a testar sua análise diretamente, falando com franqueza



Sua obrigação como líder é ajudar as pessoas a perceber completamente sua própria capacidade e poder. Quanto mais confiança houver, mais fácil é praticar esse tipo de liderança.

sobre ela com seu cético. Essa conversa, por si só, pode ser uma forma poderosa de recriar confiança. Ao assumir a responsabilidade de uma instabilidade, você revela sua humanidade (autenticidade), seu lado analítico (lógica) e ao mesmo tempo seu comprometimento com o relacionamento (empatia).

SUPERE SUA INSTABILIDADE

Na última década ajudamos vários tipos de líderes — políticos experientes, empreendedores *millennials*, diretores de empresas multibilionárias — que enfrentaram esses problemas. E aprendemos muitas estratégias que poderão lhe ser úteis na superação de sua própria instabilidade de confiança. Vamos explorar o que é mais eficiente para cada um dos agentes no seu triângulo de confiança.

Empatia. Os líderes mais bem-sucedidos titubeiam neste quesito. Sinalizar falta de empatia é a maior barreira para a liderança de empoderamento. Se as pessoas acreditam que você se preocupa mais consigo mesmo que com os outros, elas não confiarão em você o suficiente para liderá-las.

Oscilação de empatia é comum em pessoas analíticas e empenhadas em aprender. Elas geralmente tornam-se impacientes com quem não está igualmente motivado ou que leva mais tempo que elas para entender alguma coisa. Além disso, as ferramentas e o convívio nos locais de trabalho modernos estão continuamente nos distraindo ou nos impedindo de demonstrar empatia, impondo-nos 24 horas de disponibilidade de nosso tempo e colocando à nossa disposição todo tipo de tecnologias que competem por nossa atenção o tempo todo. Nossos dispositivos que tocam e vibram estão constantemente reforçando nossa auto importância, às vezes manifestando-se no meio de nossas interações justamente com as pessoas com quem estamos trabalhando para empoderar e liderar.

Aconselhamos os hesitantes da empatia a prestar muita atenção em sua atitude ao formar grupos, principalmente quando outras pessoas estão com a palavra. Veja o que ocorre com muita frequência nas reuniões: logo no início, a maioria se sente empolgada. Mas assim que os hesitantes da empatia entendem os conceitos em pauta e contribuem com suas ideias, eles perdem o interesse. Seu envolvimento despenca e continua baixo até que o encontro (misericordiosamente)

chega ao fim. Em vez de prestarem atenção, não raro eles começam a distrair-se com outras coisas, mexem no celular, demonstram enfado — o que quer que indique que a reunião está aquém de seu nível. Infelizmente o ônus dessas atitudes é a confiança. Se você sinaliza que é mais importante que as outras pessoas, por que elas confiariam no rumo que você está seguindo? Que há nele para convencê-las a embarcar?

Existe uma solução básica para esse problema. Em vez de ater-se unicamente às suas questões na reunião, garanta que as necessidades de todos sejam atendidas. Assuma radical responsabilidade pelos presentes. Divida a carga de fazer a conversa avançar, mesmo que a reunião não seja sua. Procure exemplos que ressoem e ilustrem os conceitos e não se desconecte até que todos entendam o que está em discussão. Isso é praticamente impossível se existe a opção de digitar, checar emails e coisas do tipo, por isso fique longe do celular ou do notebook. Todos sabem que você não está tomando nota das boas ideias que estão surgindo.

Na verdade, a última coisa que diríamos sobre a empatia é: se você não fizer nada mais para mudar de atitude, deixe seu celular longe com mais frequência. Coloque-o realmente longe, fora de vista e fora de alcance, não apenas virado com a tela para baixo por alguns minutos. Você se surpreenderá com a mudança de qualidade de suas interações e de sua capacidade de gerar confiança.

Lógica. Se as pessoas nem sempre confiam no rigor de suas ideias, ou se não depositam fé ilimitada em sua capacidade de colocá-las em prática, então a lógica é provavelmente a sua instabilidade. Se elas não confiam em seu julgamento, por que hão de querer você no comando?

Quando a lógica é o problema, aconselhamos apelar para os dados. Baseie a situação que está expondo em evidências concretas, fale sobre o que você sabe que é verdade sem que parem dúvidas, e então — esta é a parte mais difícil — pare. O motivo de Larry Bird ter sido um jogador de basquete tão extraordinário foi que ele só executava os lances quando estava convencido de que acertaria. Isso o fazia diferente de outros grandes jogadores que permitiam que o ego e a adrenalina turvassem seu julgamento nos lances. Bird estudava e treinava com tanta persistência que na hora que a bola lhe saía das mãos no calor da competição, ele sabia exatamente para onde ela estava indo. Se a lógica é sua instabilidade, aproveite o exemplo de Bird e aprenda a “jogar dentro de você mesmo”.



Se você está confortável com a forma como se sente, comece a expandir o que sabe. Ao longo do caminho, faça um esforço para aprender com as outras pessoas. O *insight* delas está entre os mais valiosos recursos com os quais você pode contar, mas, para acessá-lo, esteja disposto a revelar que não tem todas as respostas — atitude esta que os líderes geralmente relutam em tomar. Incentivar os outros a relatar suas experiências tem a vantagem adicional de mostrar quem você é, e o que o energiza profissionalmente — isso fortalece a autenticidade.

No entanto, para a maioria dos oscilantes da lógica, o rigor não está em jogo. O problema, geralmente, é a percepção da lógica oscilante e não da sua realidade. Por que isso acontece? Porque eles não estão transmitindo suas ideias de forma eficiente.

Há duas formas de transmitir pensamentos complexos. A primeira convida sua plateia a viajar, com idas e vindas, contexto e tensão dramática, até que finalmente se chega ao clímax. Muitos dos melhores contadores de histórias do mundo usam esta técnica. Visualize esta abordagem imaginando um triângulo invertido. O narrador da jornada começa de cima, na base invertida do triângulo, e traça um caminho cheio de meandros encantadores até chegar ao ponto que deseja, no vértice invertido.

No entanto, se você hesita na lógica, esse é um caminho arriscado. Com todos os caminhos sinuosos da jornada, você corre o risco de perder a sua plateia ao longo do caminho, em vez de criar confiança em seu julgamento. Os ouvintes podem até abandoná-lo num dos meandros de sua narrativa.

Para evitar isso, tente colocar o triângulo imaginário em sua posição correta. Comece com seu ponto principal, e

depois percorra o caminho descendente, construindo uma base reforçada de evidências. Este método sinaliza clareza de visão e total domínio dos dados. Todos poderão acompanhar sua lógica com facilidade. Mesmo que você seja interrompido no percurso, pelo menos teve a chance de transmitir sua ideia principal.

Autenticidade. Se as pessoas sentem que não têm acesso ao seu “verdadeiro” *eu* — se não estão percebendo total e completamente o que você sabe, pensa e sente —, então é provável que sua instabilidade seja a autenticidade.

Um teste rápido: sua persona profissional e a que você mostra à sua família e amigos são muito diferentes? Se a diferença é acentuada, o que você recebe em troca pode mascarar ou minimizar certas partes de seu eu? Qual é a vantagem?

Ser seu “verdadeiro eu” é ótimo teoricamente, mas talvez haja fortes razões para você ocultar certas verdades. O cálculo pode ser muito prático, mas, às vezes, é doloroso — por exemplo, manter-se enrustido em ambiente de trabalho hostil aos homossexuais. Em algumas ocasiões, expressar os sentimentos pode ter consequências prejudiciais: as mulheres são desproporcionalmente punidas por demonstrar emoções negativas no trabalho, e homens negros carregam o ônus do falso estereótipo de que são predispostos à raiva. Não estamos falando aqui de autocensura prudente que, às vezes, não pode ser separada de contextos mais amplos de vieses ou de baixa segurança psicológica. Ao contrário, estamos falando de falta de autenticidade como estratégia, uma forma de se comportar no local de trabalho. Se é assim que você age, estamos lidando com a hesitação da autenticidade.



Em nossa experiência, no entanto, ocultar seu verdadeiro *eu* pode ajudá-lo a resolver problemas no curto prazo. Isso impõe um limite artificial na confiança, e, por tabela, na sua capacidade de liderar. Quando as pessoas percebem que você está escondendo a verdade ou sendo menos autêntico, elas ficam muito menos propensas a deixar-se liderar por você nas formas que a verdadeira liderança exige.

Observamos bem de perto o custo da falta de autenticidade no desempenho de equipes heterogêneas. A diversidade pode ser um ativo enorme no mercado de trabalho atual, e as empresas que lidam bem com isso aproveitam amiúde os ventos competitivos favoráveis. Mas tal vantagem não é automática. Simplesmente abarrotar sua equipe com perspectivas e experiências muito diversificadas nem sempre se traduz em melhor desempenho. A verdade desconfortável é que equipes muito diversificadas poderão ter desempenho pior que equipes homogêneas se a gestão das diferenças entre os membros não for sólida. Isso se deve, em parte, ao chamado efeito de informação comum, que opera da seguinte forma: como seres humanos, tendemos a privilegiar os pontos comuns que nos unem. Procuramos fortalecer o conhecimento que compartilhamos, porque ele confirma nosso valor e afinidade com o grupo. Equipes diversificadas, por definição, dispõem de menos informação comum prontamente acessível para utilizar na hora de tomar decisões coletivas.

Imagine duas equipes de três pessoas em que numa delas os três membros são diferentes, e na outra os membros são homogêneos. Se as duas equipes forem geridas exatamente da mesma forma — se elas simplesmente seguirem as

mesmas boas práticas na facilitação do grupo, por exemplo —, a equipe homogênea provavelmente terá desempenho melhor. Nenhum *feedback* ou quantidade de perda de confiança supera a força do efeito das informações comuns.

Mas o efeito só vale se as pessoas vacilam na autenticidade. Quando elas decidem expor seu *eu* único — ou seja, as partes de si mesmas diferentes das dos demais — elas podem criar uma vantagem imbatível ampliando a quantidade de informação a que a equipe tem acesso. O resultado é uma equipe inclusiva que por certo terá desempenho superior (por uma grande margem) tanto ao de equipes homogêneas como ao de equipes heterogêneas que não estiverem efetivamente orientadas para a inclusão (veja o quadro “Confiança, diversidade e desempenho de equipes”).

Essa expansão do conhecimento e seus benefícios óbvios dependem da coragem dos hesitantes da autenticidade. Agora sabemos como pode ser difícil compartilhar nossa verdadeira natureza, e sabemos que não raro isso é pedir demais. Mas se regularmente nos rendemos à pressão de esconder nosso *eu* único, então reprimimos as partes mais valiosas de nós mesmos. Não só acabaremos escondendo o que o mundo mais precisa de nós — nossas diferenças —, mas também será mais difícil as pessoas confiarem em nós como líderes.

A razão para nos preocuparmos, mesmo que você não se veja como diferente, é que todos nós pagamos um preço pelas interações não autênticas, e temos chance maior de crescer em ambientes inclusivos onde a autenticidade pode ser expressa. Em outras palavras, o viés de gênero não é



problema só das mulheres. O racismo sistêmico não atinge apenas afro-americanos e latinos. É nossa obrigação moral e organizacional criar locais de trabalho onde a pessoa diferente seja bem-vinda por todos. No fim, todos nós seremos beneficiados por eliminar os preconceitos.

Em nosso trabalho com as organizações aprendemos que criar espaço para a disseminação da autenticidade não é tão difícil quanto parece. É objetivo urgente e exequível que requer muito menos ousadia que promover indústrias disruptivas ou o crescimento de organizações complexas — o que os líderes sabem fazer com profunda convicção nos resultados. Se todos nós assumirmos a responsabilidade de nos mostrar autênticos e de criar empresas onde a diferença é bem-vinda, então nossas chances de chegar à verdadeira inclusão — e criar um alto nível de confiança — começarão a parecer muito boas.

Por isso, preocupe-se menos com o que acredita que as pessoas querem ouvir e preocupe-se mais com o que você tem a dizer-lhes. Revele sua total humanidade ao mundo, independentemente do que dizem seus críticos. E ao chegar a esse ponto, dispense especial atenção às pessoas que são diferentes de você, tendo a certeza de que as diferenças deles são a principal força que poderá liberar o seu potencial e o de sua organização.

EM MIM EU CONFIO

Defendemos a ideia de que as bases da liderança de empoderamento estão levando as pessoas a confiar em você. Isso certamente é verdade, mas há um detalhe que você precisa saber. O caminho rumo à liderança de empoderamento não surge quando os outros começam a confiar em você. Ele aparece quando você começa a confiar em si mesmo.

Para ser um verdadeiro líder empoderador, faça um balanço de sua hesitação não só em suas relações pessoais e profissionais, mas também em suas relações com você mesmo. Você está sendo honesto em suas ambições, ou ignora o que realmente o entusiasma e inspira? Se você está escondendo alguma coisa de si mesmo, então você tem um problema de autenticidade e precisa resolvê-lo. Você reconhece suas próprias necessidades e as atende devidamente? Em caso negativo, terá de adotar postura mais empática em relação a

si mesmo. Falta-lhe convicção de suas próprias ideias e capacidade de desempenho? Se este for o caso, resolva algumas questões de lógica.

É importante que os líderes façam esse exercício por uma razão óbvia. Se você não confia em si mesmo, por que qualquer outra pessoa confiaria?

CAMPANHA PARA RECUPERAR A CONFIANÇA

Voltemos agora à Uber. Quando começamos a trabalhar com a empresa, ela estava titubeante — tanto que diagnosticamos que ela estava “um desastre”.

Que estava acontecendo?

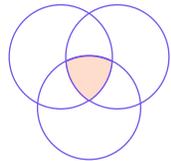
Considere os fatos básicos relacionados à confiança. Não há dúvida de que a Uber tinha um problema de empatia. O foco da empresa no crescimento a qualquer custo significava que as relações com *stakeholders*, principalmente motoristas e funcionários, precisavam de especial atenção. Quanto aos usuários, também eles precisavam da certeza de que sua segurança estaria em primeiro lugar, e não o desempenho financeiro da empresa. Além disso, apesar de seu sucesso disruptivo, a Uber não respondeu às perguntas sobre a viabilidade de longo prazo de seu modelo de negócio, nem se seus gestores estavam capacitados a liderar uma organização de tal dimensão e abrangência. Esses eram problemas de lógica não resolvidos. Finalmente, a mentalidade de campo de batalha da empresa estava destruindo sua autenticidade. Na cultura “nós contra eles” da Uber, as pessoas duvidavam que houvesse transparência.

Na época em que Frances começou a trabalhar com Kalanick, ele já tinha começado a fazer mudanças para estabilizar as oscilações de confiança da empresa. Por exemplo, ele contratou Eric Holder, ex-procurador geral dos EUA na gestão do presidente Obama, para começar uma rigorosa investigação interna de assédio e discriminação — e quando Holder apresentou uma vasta lista de recomendações, Kalinick tomou as medidas para colocá-las em prática. A empresa também estava prestes a lançar uma nova funcionalidade de gorjetas para os motoristas, que lhes geraria US\$ 600 milhões em remuneração adicional no primeiro ano de implantação. Novos aspectos de segurança também estavam sendo desenvolvidos, com o objetivo de oferecer, tanto aos motoristas como aos passageiros, ferramentas adicionais para protegê-los.

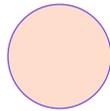
Kalanick não teve a chance de ver concluída a maioria dessas iniciativas, pelo menos não na posição de CEO. Em junho de 2017 ele foi forçado a deixar o cargo, embora tivesse mantido assento no conselho e uma participação acionária na empresa até dezembro de 2019, quando abriu

Confiança, diversidade e desempenho de equipes

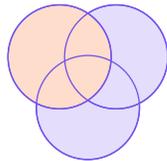
As vantagens advindas da diversidade não são automáticas. Na verdade, se equipes com grande diversidade não forem geridas com mão firme rumo à inclusão, seu desempenho poderá ser inferior ao de equipes mais homogêneas. Isso porque o conhecimento compartilhado é decisivo nas tomadas de decisão, e equipes diversificadas, por definição, começam com menos conhecimento compartilhado. Mas se você criar condições de confiança para que diferentes membros da equipe exponham suas perspectivas e experiências únicas, você conseguirá ampliar o conhecimento que sua equipe poderá acessar — e criar uma vantagem imbatível.



Equipes diversificadas
Uma reserva de conhecimento diversificado é parcialmente compartilhada.



Equipes homogêneas
Uma reserva comum de conhecimento é totalmente compartilhada.



Equipes inclusivas
Uma reserva diversificada de conhecimento é totalmente compartilhada.

mão de ambos. Ele foi substituído pela ex-CEO da Expedia, Dara Khosrowshahi, de sólida experiência no comando de empresas jovens.

Frances logo começou a trabalhar com Khosrowshahi para continuar a campanha de recuperação da confiança interna da Uber. Juntos eles reescreveram os valores culturais da empresa — que garantissem a adesão dos 15 mil funcionários da empresa. O novo lema que criaram foi “Fazemos a coisa certa. Ponto final”. Outras vitórias iniciais de Khosrowshahi incluíram fortalecer os relacionamentos com reguladores e focar na lógica nos serviços e mercados mais defensáveis.

A maior parte do trabalho que realizamos durante esse período consistiu em reconstruir a confiança dos funcionários. Alguns pontos foram facilmente identificados e corrigidos, como reduzir a prática de enviar pelo celular, durante as reuniões, comentários sobre os participantes, norma esta que nos chocou quando a vivenciamos pela primeira vez. Introduzimos a nova norma de desligar todo tipo de tecnologia pessoal e deixá-la bem longe durante as reuniões, o que forçou as pessoas a recomeçar a fazer contato visual com os colegas.

Outros desafios foram mais difíceis de resolver, como a necessidade de recapacitar milhares de gestores. Nossa visão era que a Uber tinha investido muito pouco em seu pessoal durante o período de hiper crescimento, deixando muitos gestores despreparados para enfrentar a grande complexidade de seu cargo. Atacamos essa instabilidade de lógica com uma injeção massiva de treinamento executivo, utilizando uma sala de aula virtual para envolver os funcionários na discussão

de casos ao vivo — nossa opção pedagógica —, estivessem eles em São Francisco, Londres ou Hyderabad. Embora nosso programa piloto fosse voluntário, e as aulas, às vezes, fossem programadas em horários impróprios, 6 mil funcionários, em mais de 50 países receberam cada um 24 horas de instruções durante o período de 60 dias. Foi um passo extraordinário, de grande amplitude, e de excelente aprendizado de gestão.

As pessoas foram equipadas com ferramentas e conceitos para desenvolver-se rapidamente como líderes e ao mesmo tempo inverter boa parte da posição do triângulo da comunicação. Os funcionários adquiriram as habilidades não só de ouvir melhor, mas também de falar de forma que facilitasse a colaboração entre as unidades de negócio e as geografias. Frances foi a campo, visitou os principais escritórios globais nos primeiros 30 dias de suas atividades, procurou espaços protegidos para ouvir os funcionários e divulgar o compromisso da liderança de criar uma empresa digna de seus funcionários. Num período em que muitos deles tinham dúvidas sobre sua relação com a Uber, Frances fez questão de vestir a camiseta da Uber diariamente, até toda a empresa se orgulhar de estar na folha de pagamento.

Depois de um ano, a Uber oscilava menos. Ainda havia problemas a resolver, mas os indicadores como sentimentos dos funcionários, saúde da marca, e remuneração dos motoristas estavam todos bem encaminhados, e a marcha para a oferta pública de ações começou seriamente. Bons funcionários decidiam continuar na empresa, mais pessoas talentosas começaram a chegar e o que tinha se tornado nosso indicador favorito de progresso, um número crescente de camisetas da Uber podia ser visto agora nas ruas da cidade. Era como um atestado do talento, criatividade e compromisso de aprender em todos os níveis da organização — e para as novas bases da confiança que Kalanick e Khosrowshahi conseguiram criar. ©

 **FRANCES FREI** é professora de gerenciamento de serviços na Fundação UPS da Harvard Business School. Ela recebeu ações da Uber, mantidas por ela até hoje, como recompensa por seu trabalho na empresa. **ANNE MORRIS** é empreendedora e fundadora executiva do The Leadership Managing Consortium. Elas são autoras do livro *Unleashed: the unapologetic leader's guide to empowering everyone around you* (Harvard Business Review Press, 2020), do qual este artigo foi extraído e adaptado.

Publicado originalmente em maio de 2020



Estudo desenvolvido pelo Zenklub mostra o impacto positivo do investimento no bem-estar emocional e mental dos colaboradores dentro de uma companhia.



COMECE AQUI

Saúde emocional traz retorno financeiro para a empresa

O ano de 2020 e a pandemia da Covid-19 trouxeram transformações abruptas aos negócios e ao ambiente de trabalho. Gestores e departamentos de Recursos Humanos se viram obrigados a repensar formatos de trabalho, governança, estrutura hierárquica, e a agilizar a digitalização e adoção de novas tecnologias. A isso somou-se a necessidade de maior empatia com aspectos pessoais das equipes e colaboradores, uma vez que a situação trouxe também um impacto emocional.

A pandemia, porém, apenas evidenciou uma tendência que especialistas já vinham indicando: a atenção à saúde emocional no ambiente de trabalho se faz cada vez mais essencial.

Transtornos emocionais e mentais representam um custo que não pode mais ser encarado como algo invisível. Um estudo da London School of Economics sobre a depressão no ambiente de trabalho no Brasil aponta que o distúrbio implica mais de US\$ 78 bilhões em produtividade perdida, devido tanto ao absenteísmo (faltas não programadas) quanto ao presenteísmo (quando o colaborador comparece ao trabalho, mas não está se sentindo bem). No caso do presenteísmo, apenas este corresponde a um custo de US\$ 63 bilhões.

Uma boa estratégia em saúde emocional, porém, permite prevenir o surgimento desses problemas e, ainda, mudar a forma de entender o tema e transformá-lo em um ativo para os negócios.

Ao mesmo tempo em que existem os transtornos emocionais e suas consequências, como desmotivação e queda de produtividade, é possível migrar para o lado oposto, o de um bem-estar emocional que promove propósitos pessoais e profissionais, reduz custos com saúde e inibe índices de turnover (rotatividade). Segundo a Human Capital Institute e a International Coaching Federation, uma cultura de desenvolvimento pessoal gera aumento de 68% em produtividade, 56% em engajamento e 30% em retenção de talentos.



ESTUDO ESTIMA O ROI EM SAÚDE EMOCIONAL

Para visualizar a importância desse tipo de estratégia em termos de custos e benefícios, o Zenklub, startup especializada em serviços de saúde mental e emocional, desenvolveu um estudo que mostra, em números, o quanto o retorno sobre investimento feito em saúde emocional pode ser significativo.

Considere uma empresa, por exemplo, com 1.000 funcionários. Se considerarmos que a incidência de depressão estimada para a população brasileira é de cerca de 5,8%, pode-se dizer que essa empresa também poderá ter, em dado momento, 58 colaboradores sofrendo o impacto da doença. Se o salário de cada funcionário for de R\$ 2.308 (média dos salários no Brasil), apenas o custo de presenteísmo pode chegar a R\$ 21 mil reais por pessoa ao ano.

O levantamento indica ainda que o impacto econômico de transtornos emocionais cresce com o aumento da faixa salarial, pois os segmentos de salários médios ou elevados estão mais sujeitos a ocorrências de estresse e burnout. Se olharmos, nessa mesma empresa de 1.000 funcionários, para o escalão de gestores, onde salário e benefícios somam R\$ 17.895 por mês por pessoa, o custo de apenas um gestor afastado por duas semanas por burnout chega a R\$ 9 mil.

Uma boa estratégia em saúde emocional não só evita esses custos como traz outros benefícios que os superam de forma significativa, aponta o Zenklub. É possível calcular diversos cenários: o impacto da redução de presenteísmo e absenteísmo de quem tinha doenças como depressão; o aumento de produtividade de quem não tinha tais problemas, mas queria melhorar a performance; e a retenção de talentos como consequência desses dois fatores.

Assim, a mesma empresa de 1.000 funcionários, ao investir na saúde emocional de seus funcionários, tanto para tratar os sintomas de transtorno como para promover desenvolvimento pessoal, teria um retorno sobre o investimento (ROI) de 3,68 vezes. Quando avaliamos exclusivamente o segmento de gestão, o ROI pode chegar a 6,3 vezes, indica o estudo.

Para alcançar esses resultados, o Zenklub sugere uma metodologia de estratégia em saúde emocional para empresas, embasada em quatro pilares principais.

Cultura & Comunicação: uma cultura pautada em performance está pautada também no bem-estar e resiliência. A saúde emocional deve ser amplamente falada no dia a dia da empresa, sem tabus.

Educação & Informação: como aplicar no dia a dia? Conhecer novas técnicas, ferramentas e metodologias pode ajudar na construção do bem-estar da empresa, dos times e de cada indivíduo.

Gestão & Liderança: Lideranças ativas e engajadas em promover o autocuidado e autoconhecimento. Demonstrar que apoiam e não excluem quem procura desenvolvimento da saúde emocional e bem-estar.

Canal especializado & Onipresente: Todos os colaboradores devem ter um canal disponível, quando quiserem e de onde estiverem, para obter ajuda especializada. Algo externo, que possam usar sem ter de falar com RH ou líderes.

COLABORADORES EMOCIONALMENTE CONECTADOS COM A EMPRESA

O cuidado com o bem-estar emocional da equipe traz diversos outros benefícios para a companhia. Além de reduzir o risco de crises como ansiedade e depressão, ele promove maior proatividade, satisfação no trabalho e melhor relacionamento com colegas e na gestão de equipes. A empresa também ganha ao ser vista, por seus stakeholders, como uma marca que investe realmente em pessoas, uma vez que estas se sentirão cada vez mais conectadas emocionalmente, e de uma forma positiva, à empresa.

“Nos últimos anos, falou-se muito de culturas corporativas client-centered. No entanto, no cenário atual a tendência é a empresa employee-centric, com a experiência focada no colaborador”, afirma Rui Brandão, co-CEO do Zenklub. “Além disso, está claro que o profissional do futuro precisa ser rico em soft skills. Habilidades como adaptabilidade, facilidade em lidar com pessoas e boa comunicação estarão entre as características mais buscadas pelas empresas.”

A analista de Recursos Humanos Thais Dias, da Natura, conta que a empresa optou por fazer uma parceria com o Zenklub para levar apoio psicológico e emocional aos colaboradores pela leveza e naturalidade com que os temas são abordados na plataforma da startup, além da referência positiva dos profissionais que nela atuam. “Os colaboradores conseguiram encaixar a terapia na rotina, pelo fato de ser feita à distância.”

Finalmente, vale lembrar que a pandemia do novo coronavírus fez com que a área de RH ganhasse relevância diante do desafio de lidar com os diversos impactos sobre a vida pessoal e profissional de gestores e colaboradores.

A International School, empresa da área de educação bilíngue, passou a oferecer os serviços do Zenklub como um benefício a seus colaboradores após o início da pandemia. Segundo Adriana Pavlakis, diretora de People and Performance, a utilização da plataforma ultrapassou as expectativas. “O Zenklub trouxe um apoio ou, muito mais que isso, um amparo que nem sempre nós, como RH, conseguimos oferecer o tempo todo. Os colaboradores se sentem confortáveis e à vontade para usar [a plataforma], sabendo que de forma alguma nossa cultura corporativa as julgará. Por isso é tão legal. As pessoas compartilham isso com a gente.”

Em um momento incerto, complexo e volátil como o atual, reforçar o elo emocional entre a empresa e seus colaboradores faz parte do caminho para superar os desafios atuais e seguir em frente.



INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL

A
EMIPATIA
COMO O
NÚCLEO DA
CULTURA
DA SUA
EMPRESA

Jamil Zaki
*Professor de Psicologia
na Stanford University*





No discurso de formatura para os formandos da turma de 2017 do MIT, Tim Cook os alertou de que “as pessoas tentarão convencê-los a não lançar mão da *empatia* em suas carreiras. Não aceitem esta falsa premissa.” O CEO da Apple não é o único a reconhecer e enfatizar a importância da empatia — a habilidade de compartilhar e entender as emoções dos outros — no ambiente de trabalho. À época dessa observação, 20% dos empregadores americanos estavam oferecendo treinamento em empatia para os gestores. Numa pesquisa recente com 150 CEOs, mais de 80% reconheceram a empatia como a chave para o sucesso.

Pesquisas mostram que Cook e outros líderes têm razão. Ambientes de trabalho com empatia tendem a desfrutar de uma colaboração mais robusta, menos estresse, um espírito de equipe maior, e seus funcionários se recuperam mais rapidamente dos momentos difíceis, como o de uma demissão. Ainda assim, apesar dos esforços, muitos líderes têm dificuldade para tornar o acolhimento parte da sua cultura organizacional. De fato, frequentemente, existe uma fissura entre a cultura que os executivos desejam e aquela que eles têm.

Imagine uma empresa cuja cultura é fundamentada em agressividade e competição. O CEO percebe que ele e seus colegas não podem continuar dessa forma; então, rapidamente, ele implementa a empatia como um novo valor corporativo importante. É uma atitude bem-intencionada, mas ele alterou as regras, gerando uma distância entre os ideais da organização — diretrizes de como as pessoas devem se portar — e as normas sociais atuais — como os membros de um grupo, de fato, se portam. Provavelmente ele espera que essa ação

proporcione um clima aspiracional aos funcionários, embora evidências sugiram o contrário. Quando as normas e os ideais entram em rota de colisão, as pessoas agem conforme as outras o fazem, e não como o que lhes foi dito fazer. Pior ainda, aquelas que aderiram à cultura anterior podem se sentir traídas ou ver a liderança como hipócrita e fora de sintonia.

Felizmente, há uma maneira de trabalhar a favor das normas sociais — e não contra elas — para, então, mudar a cultura. Como descrevo em meu livro, “*The war for kindness*”, as pessoas agem em conformidade não só com o mau comportamento dos outros, como também aderem às normas benevolentes e produtivas. Por exemplo, após verem pessoas votarem, economizarem energia, ou fazerem doações para instituições de caridade, as pessoas tendem a fazer o mesmo. Minha própria pesquisa também demonstra que a empatia é contagiante; as pessoas “captam” o acolhimento e o altruísmo uns dos outros. Eis algumas maneiras de os líderes aproveitarem este *insight* para gerar empatia no ambiente de trabalho.

RECONHEÇA O POTENCIAL PARA CRESCIMENTO

Quando as pessoas acreditam que a empatia é uma característica nata, ela parece inatingível. Se não se pode aprender algo, por que se preocupar em tentar? Carol Dweck, Karina Schumman e eu descobrimos que as pessoas que têm esse tipo de ideia fixa em relação à empatia, trabalham menos para se conectar aos outros. Se essas crenças se difundirem pela organização, incentivar a empatia como sendo um valor coletivo vai fracassar.

A boa notícia é que nosso modo de pensar pode mudar. Em um estudo realizado como parte da pesquisa que mencionei acima, eu e meus coautores mostramos às pessoas evidências de que a empatia não é uma característica, mas uma habilidade. Elas reagiram, tentando se esforçar mais, mesmo quando não parecia ser uma atitude natural. Em outras palavras, o primeiro passo para a geração de empatia é reconhecer que ela pode ser construída. Os líderes devem começar avaliando a forma de pensar de seus funcionários, ensinando que, de fato, eles podem ir ao encontro de seus ideais.



É preciso prestar muita atenção em como as culturas nascem e mudam de forma orgânica, coletiva e, em geral, de baixo para cima.

ENFATIZE AS NORMAS CORRETAS

As vozes mais poderosas, raramente são as mais simpáticas, mas quando dominam as conversas, também se apoderam de nossas opiniões. Calouros de universidades que vão a festas com frequência falam com orgulho de seus finais de semana e seus colegas acabam achando que a média dos universitários adora beber em demasia, mais do que, de fato, bebem. Quando um membro da equipe tem uma postura claramente negativa, seus colegas podem achar que as suas são iguais, na opinião da maioria. Tais “normas fantasmas” podem sabotar a mudança positiva quando as pessoas agem em conformidade com outras.

Para combater normas fantasmas, os líderes podem canalizar a atenção para a conduta certa. Em qualquer momento, algumas pessoas na empresa têm boas atitudes ao passo que outras, não. Algumas trabalham em grupo enquanto outras competem. Em geral, a empatia é uma característica da maioria silenciosa. Evidenciá-la, por exemplo, através de incentivos e reconhecimento, pode fazer com que funcionários vejam sua predominância, realçando sua importância de forma positiva.

ENCONTRE LÍDERES EM CULTURA E CRIE COM ELES

Todo grupo — seja ele um time da NBA, um departamento corporativo ou uma delegacia de polícia — tem pessoas que promovem a coesão da equipe, mesmo que isso não seja parte de sua função. Esses indivíduos podem não ser os mais populares ou poderosos, mas são os mais conectados. Informações, ideias e valores passam por eles. Eles são os influenciadores anônimos.

Num estudo recente, Betsy Levy Paluck e suas colegas lançaram mão desse discernimento para mudar a cultura



nas escolas de primeiro grau. Elas encarregaram os alunos de elaborar campanhas contra o *bullying*, que logo foram divulgadas por todo o *campus*. Esses alunos variavam no quão conectados socialmente eles eram. Levy Paluck descobriu que as campanhas contra o *bullying* lideradas por colegas davam resultados, mas foram especialmente eficazes quando estavam sob o comando dos alunos mais conectados.

Para construir uma cultura de empatia, os líderes podem começar pela identificação daqueles que fazem as conexões e recrutá-los para que ajudem na luta pela causa. Isso não só aumenta a probabilidade de novos ideais surgirem, como também faz com que funcionários sejam reconhecidos por se conectarem aos outros, e ao mesmo tempo, salienta outra norma social positiva.

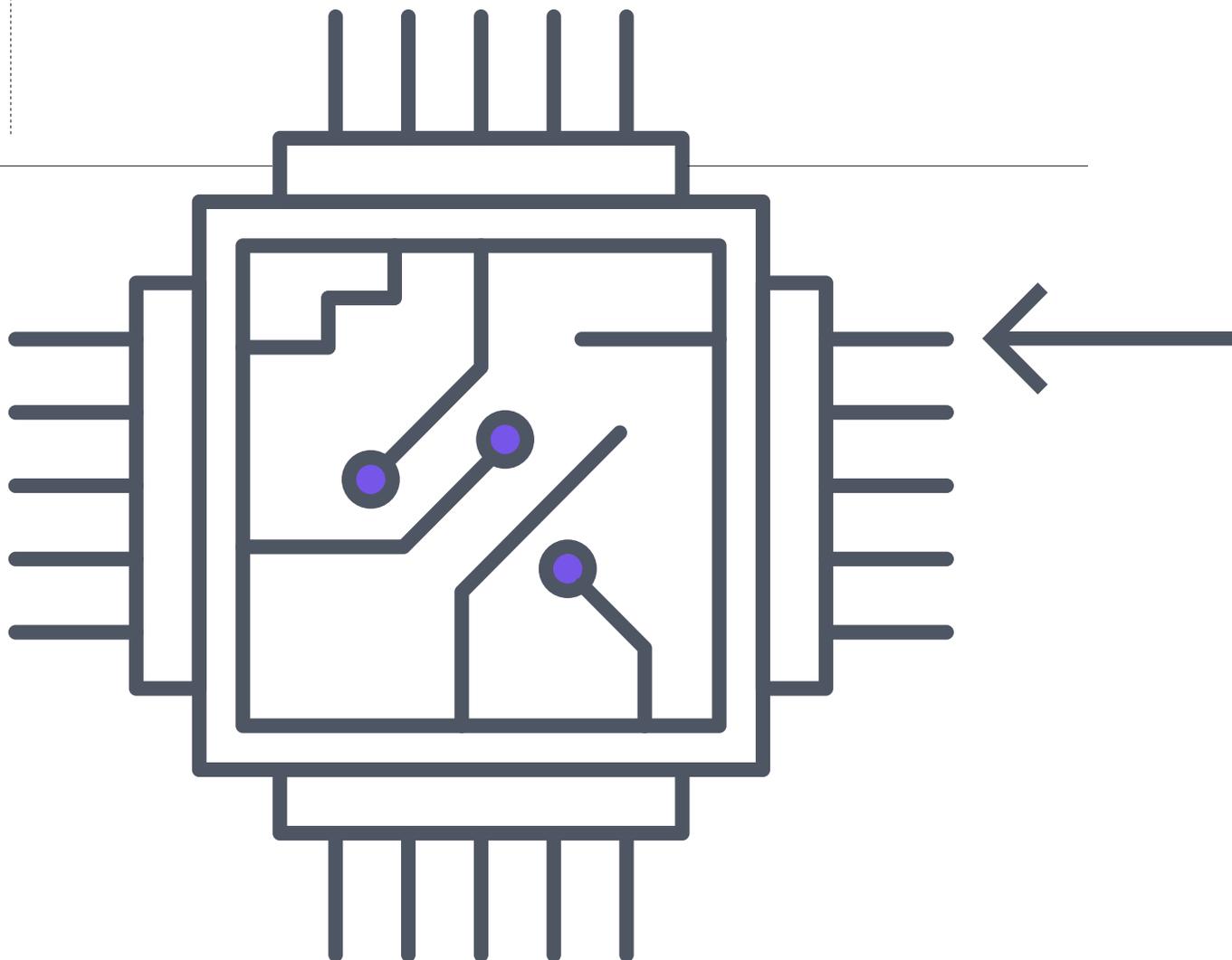
A empatia merece seu *status* vigoroso, e líderes são sábios o suficiente para a desejarem em sua empresa. Porém, para ter sucesso em torná-la parte do DNA da organização, é preciso prestar muita atenção em como as culturas nascem e mudam de forma orgânica, coletiva e, em geral, de baixo para cima. ☺

 **JAMIL ZAKI** é professor de Psicologia na Stanford University e autor do livro “The war for kindness: building empathy in a fractured world”. Seus textos já foram divulgados nos jornais The New York Times, The Atlantic, The New Yorker, e The Wall Street.

Publicado originalmente em agosto de 2020



GESTÃO DE
TALENTOS



 AUTORES

Becky Frankiewicz

*É presidente da ManpowerGroup
North America*

Tomas Chamorro-Premuzic

*É o cientista chefe de Talentos da ManpowerGroup,
professor de psicologia empresarial na University
College London e na Columbia University*



**A TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL É UMA
QUESTÃO DE
TALENTO, NÃO DE
TECNOLOGIA**



COMO A REVISTA

The Economist apontou recentemente, uma das consequências mais óbvias da atual pandemia da Covid-19 será “a penetração de serviços que dependem de dados em mais aspectos da nossa vida”. Esperamos que a transformação digital seja um imperativo ainda maior para as organizações no futuro próximo.

Ao contrário da crença generalizada, a transformação digital tem menos a ver com tecnologia e mais com pessoas. É possível comprar praticamente qualquer tecnologia, mas a capacidade de adaptação a um futuro ainda mais digital depende do desenvolvimento da próxima geração de habilidades, da diminuição da lacuna entre oferta e demanda de talentos e a garantia de que o seu potencial e o dos outros será aproveitável mais adiante.

Na realidade, a maioria de nós acaba em empregos e carreiras por motivos inesperados e permanece neles por muito tempo, raramente parando para repensar nosso potencial: *Estou no emprego certo? Minha carreira é a mais adequada para meus interesses e capacitação? Eu estaria mais realizando se tivesse seguido outro caminho?* Além disso, embora todo trabalho exija aprendizado, estamos pré-programados para a familiaridade, a rotina e a simplicidade, e é por isso que a maioria de nós acaba aprendendo menos no trabalho quanto mais tempo passamos nele. Isso é positivo no curto prazo, porque podemos realizar nosso trabalho no piloto automático, liberando recursos mentais; no entanto, é contraproducente a longo prazo, porque o que ganhamos em experiência, perdemos em novas oportunidades de aprendizado. Uma perda ainda maior é que podemos passar toda a nossa vida profissional sem descobrir, e muito menos destravar nosso verdadeiro potencial. Como Winston Churchill disse certa vez: “nunca devemos desperdiçar uma boa crise”. Talvez essa seja a maior contribuição da pandemia atual — oferecer a oportunidade para repensar nosso potencial e garantir que estejamos nos posicionando para o futuro. Certamente é muito cedo para a maioria perceber isso, mas, a longo prazo,

um grande número de pessoas provavelmente seguirá melhores carreiras e lembrarão as carreiras passadas, menos expressivas e menos atrativas, como alguém que lembra sem lamentar o fim de um relacionamento pessoal menos gratificante, mesmo aquele que a pessoa não escolheu deixar.

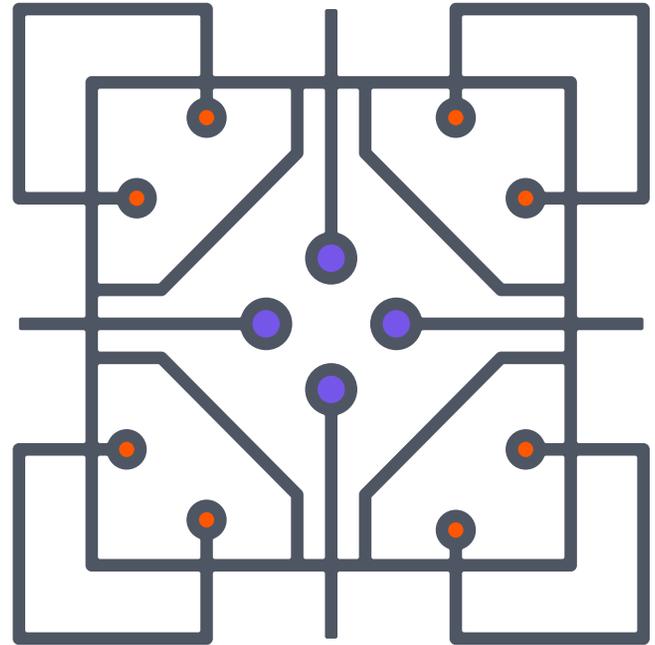
Com isso em mente, gostaríamos de fornecer algumas sugestões — algumas baseadas na ciência e outras baseadas em nossas próprias experiências liderando, treinando e orientando líderes atuais e futuros em diversos setores, ajudando-os a se prepararem para um futuro cada vez mais digital. Nossa principal premissa aqui é clara: embora o futuro seja mais ambivalente e incerto do que nunca, estamos confiantes de que uma aposta certa para o futuro é focar na requalificação e aperfeiçoamento das pessoas, a fim de melhor prepará-las para se adaptarem a mudanças. Assim como nossos esforços anteriores nos permitiram a adaptação ao nosso mundo atual mais digital e virtual (e um fato que não se deve ignorar é que nós estamos escrevendo este artigo, e você provavelmente o está lendo, em isolamento físico), existem poucas razões apontando que essa tendência desaparecerá ou será revertida em breve. Na verdade, uma proporção ainda maior de empregos, tarefas, atividades e carreiras encontrará maneiras engenhosas e inovadoras de coexistir no mundo digital. Vejamos como todos nós podemos nos preparar para essa possibilidade.

- **Coloque as pessoas em primeiro lugar:** a tecnologia sempre procura fazer mais com menos, mas essa combinação só é eficaz se associarmos a tecnologia às habilidades humanas certas. Assim como a disrupção tecnológica em geral resultou na automação e na eliminação de empregos obsoletos, ela sempre criou novos empregos. É por isso que a inovação costuma ser descrita como destruição criativa. Mas o aspecto criativo da inovação é totalmente dependente das pessoas. Se pudermos aproveitar a adaptabilidade humana para requalificar e aperfeiçoar nossa força de trabalho, poderemos simultaneamente fortalecer os seres humanos e a tecnologia. É bem simples, na verdade: a inovação mais genial é irrelevante se não tivermos habilidade suficiente para empregá-la, e mesmo as mentes humanas mais extraordinárias se tornarão menos úteis se não se unirem à tecnologia. A maior lição a se tirar disso é que, quando os líderes cogitam investir em tecnologia, devem antes pensar em investir nas pessoas que podem torná-la útil.



A competência técnica é temporária, mas a curiosidade intelectual deve ser permanente

- **Concentre-se em habilidades sociais:** da mesma forma que a transformação digital tem mais relação com as pessoas do que com a tecnologia, as principais habilidades tecnológicas são as habilidades sociais, e não, as habilidades técnicas. Certamente os analistas de segurança cibernética, engenheiros de *software* e cientistas de dados estão em alta no mercado de recrutamento. Mas, como discutimos recentemente em nosso artigo, “O ensino superior ainda prepara as pessoas para o emprego?”, há uma necessidade ainda maior de pessoas que podem ser formadas para a próxima onda de capacitação em TI. Paradoxalmente, o ensino superior está sempre buscando se atualizar, porque onde as universidades percebem que há demanda de empregadores, elas criam cursos e programas de aprendizagem relevantes, formando um excedente futuro de oferta de talentos nessas áreas. Em nossa opinião, a melhor maneira de tornar sua organização mais centrada nos dados e mais digital, em primeiro lugar, é investir seletivamente em quem é mais adaptável, curioso e flexível. Como ninguém sabe quais serão as principais habilidades técnicas futuras, a melhor ação é apostar nas pessoas com maior propensão a desenvolvê-las. Nossa filosofia de desenvolvimento de talentos é combinar esse foco duplo no potencial para habilidades sociais e conhecimento para habilidades técnicas: selecionamos pessoas com grande capacidade de aprendizado (pessoas com uma mente ávida) e combinamos seus interesses com as habilidades de maior demanda, mas sabendo que essas habilidades técnicas podem rapidamente se tornar obsoletas — portanto, o essencial é que essa curiosidade permaneça intacta. A competência técnica é temporária, mas a curiosidade intelectual deve ser permanente.
- **Promova a mudança a partir do topo:** a ideia de uma mudança de baixo para cima ou de base é romântica e intuitiva, mas, na realidade, a mudança tem muito mais chances de ocorrer se for promovida de cima para baixo. Isso não significa que você precise adotar uma estrutura autocrática ou hierárquica, ou que precise instaurar uma cultura do medo. De fato, é uma simples questão de liderança, seja transacional ou transformacional. No contexto das transformações digitais, a principal implicação é que não se deve esperar grandes mudanças ou melhorias para a organização a menos que você comece selecionando e desenvolvendo seus principais líderes imbuídos dessa



disposição. Nunca ficou tão claro que a liderança — tanto a boa quanto a ruim — gera um efeito em cascata e impacta os mínimos aspectos da organização, com até 50% da variabilidade no desempenho grupal ou unitário podendo ser atribuída ao líder individual. É por isso que, quando nos perguntam qual é o fator determinante para a eficácia da transformação em uma organização, nossa resposta é sempre a mesma: o CEO ou o chefe da empresa. É claro que o setor, o contexto, a cultura, as pessoas, o legado e a tecnologia real são importantes, assim como os recursos. No entanto, muitos desses elementos tendem a ser bastante semelhantes entre concorrentes diretos, enquanto a mentalidade, os valores, a integridade e, sobretudo, a competência dos líderes mais graduados têm maior relevância e serão o maior diferencial. Desnecessário dizer que tudo nos negócios pode ser copiado, exceto o talento; por isso, se você quiser causar impacto, invista nos melhores talentos, que é onde você obterá o maior valor. O fator diferenciador na guerra por talentos é sempre a liderança: habilidades com grande demanda, como engenharia de *software*,



são importantes, mas o fator primordial é encontrar as pessoas capazes de gerenciar os engenheiros de *software* e fazê-los trabalhar em equipe para superar outros engenheiros de *software*.

- **Esteja certo de agir com base em *insights* obtidos de dados:** grande parte da discussão atual sobre dados é focada na IA (inteligência artificial) ou em tipos específicos de inteligência computacional, como aprendizado de máquina, aprendizado profundo ou processamento de linguagem natural. Esses poderosos avanços no campo da IA são empolgantes, mas não os vemos como o principal diferencial para preparar sua organização para as exigências futuras. Uma vantagem competitiva muito maior é aproveitar dados valiosos, ter as habilidades necessárias para traduzi-los em *insights* valiosos e, acima de tudo, poder agir com base nesses *insights*. Em nossa opinião, dados sem *insights* são banais e *insights* sem ação são inúteis. Não devemos enfatizar a importância desse argumento, pois muitos líderes de negócios agem segundo a falsa premissa de que, se contratarem cientistas de dados inteligentes ou comprarem ferramentas sofisticadas de IA, seus problemas desaparecerão ou, de alguma forma, adquirirão *status* de alta tecnologia. A grande diferença entre a Google e as outras, a Amazon e as outras, a Facebook e as outras não é a potência cerebral de seus cientistas de dados ou a funcionalidade real de sua tecnologia (e, sim, podemos considerá-los como sendo da melhor qualidade), mas suas culturas radicais orientadas por dados. Elas utilizaram ativos de dados incríveis e têm ótimos algoritmos para interpretar (e monetizar) esses dados, mas sua principal vantagem estratégica e maior ativo é que elas vivem, respiram e agem de acordo com os dados. Os dados realmente são seu oxigênio, e isso é algo que não se pode comprar; é possível cultivá-los, nutri-los e aproveitá-los com o tempo — e, acima de tudo, com a liderança (de volta ao terceiro item).
- **Se não puder fracassar rapidamente, rume ao sucesso em marcha lenta:** assertivas segundo as quais a velocidade é quem manda, que o importante é agir, que a perfeição é inimiga do bom e que você deve estar disposto e ávido por fracassar rapidamente se tornaram clichês no pensamento gerencial. Mas a única maneira de se adaptar a um presente em constante mudança e inovações rápidas é acelerar e operar nesse ritmo frenético. Obviamente, sempre há concessões entre velocidade e qualidade; portanto, se você não

pode falhar rápido o suficiente, o que significa que você não possui uma cultura que tolera experimentos rápidos com a visão de que as lições aprendidas dessas experiências fracassadas lhe deixarão mais forte e inteligente — então, precisa ter certeza de que suas apostas de longo prazo estejam dando resultados. Em outras palavras, não há problema em ter sucesso lentamente se você não puder fracassar rapidamente. No final das contas, o fracasso é apenas uma estratégia para alcançar o sucesso em longo prazo; portanto, se você escolher outra estratégia, ótimo; apenas tenha certeza de que você pode realmente chegar lá. No entanto, lembre-se de que poucas coisas geram estagnação e uma falsa sensação de segurança, como uma obsessão pelo sucesso. De fato, é comum ouvirmos líderes racionalizarem seus fracassos com uma atitude de autoparabenização do tipo “aprendemos com nossos erros”, quando é muito mais difícil aprendermos com nossos sucessos.

Como as últimas semanas demonstraram, como comunidade global, somos ágeis. Essa agilidade foi liderada por pessoas e para pessoas e sustentada pela tecnologia. Os seres humanos são o denominador comum do conceito de preparação para as exigências futuras, seja como um complemento à tecnologia disponibilizada para o trabalho remoto, seja porque possuímos as habilidades sociais e a liderança necessárias para enfrentar uma crise histórica ou porque temos os necessários para promover o sucesso lento ou o fracasso rápido para encontrarmos uma cura. Tudo começa com cada um de nós, e com aqueles que somos responsáveis por desenvolver. O essencial é cultivar a curiosidade para termos opções, mesmo fora de uma crise. ☺

 **BECKY FRANKIEWICZ** é presidente da ManpowerGroup North America e especialista em mercado de trabalho. Antes de ingressar na ManpowerGroup, Frankiewicz liderou uma das maiores subsidiárias da PepsiCo, a Quaker Foods North America, e foi eleita pela Fast Company uma das pessoas mais criativas do setor.

TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC é o cientista chefe de Talentos da ManpowerGroup, professor de psicologia empresarial na University College London e na Columbia University, além de colaborador do Laboratório de Finanças Empresariais de Harvard. É autor de “Why do so many incompetent men become leaders? (and how to fix it)”, livro que embasa sua palestra no TEDx.

Publicado originalmente em agosto de 2020



Bem-vindo à Era da Inteligência Emocional

Agora que você sabe sobre a importância de garantir bem-estar e desenvolver habilidades comportamentais, baixe o APP do Zenklub e tenha acesso a mais conteúdos para viver melhor.

JORNADA

Como Lidar com o Isolamento Social

EXERCÍCIO:

Meditação Guiada

JORNADA

Engajamento no Trabalho

ZENCAST:

Mario Sérgio Cortella

TESTE:

Qual seu Nível de Inteligência Emocional

JORNADA:

Liderança



Um dia
DE CADA
VEZ

Você
NÃO ESTÁ
SOZINHO

VAI
PASSAR

Disponível em:

www.zenklub.com.br/



