

**KIM SCOTT**

**EMPATIA  
ASSERTIVA**

**COMO SER UM  
LÍDER INCISIVO  
SEM PERDER  
A HUMANIDADE**



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	03
<b>COMO USAR ESTE LIVRO</b>	15
<b>PARTE I</b>	19
<b>UMA NOVA FILOSOFIA DE GESTÃO</b>	
<b>1. DESENVOLVA RELACIONAMENTOS ASSERTIVAMENTE EMPÁTICOS</b>	21
Leve tudo o que você é ao trabalho	
<b>2. RECEBA, DÊ E ENCORAJE O FEEDBACK</b>	41
Crie uma cultura de comunicação aberta	
<b>3. SAIBA O QUE MOTIVA CADA MEMBRO DE SUA EQUIPE</b>	69
Ajude as pessoas a realizar os próprios sonhos	
<b>4. TRABALHE EM COLABORAÇÃO PARA ATINGIR RESULTADOS</b>	109
Não diga às pessoas o que fazer	

<b>PARTE II</b>	151
<b>FERRAMENTAS E TÉCNICAS</b>	
<b>5. RELACIONAMENTOS</b>	153
Uma abordagem para conquistar a confiança de seu pessoal	
<b>6. FEEDBACK</b>	173
Ideias para receber, dar e incentivar elogios e críticas	
<b>7. EQUIPE</b>	229
Técnicas para evitar o tédio e a estafa	
<b>8. RESULTADOS</b>	261
O que você pode fazer para atingir resultados em conjunto... e mais rápido	
<b>COMO COMEÇAR A APLICAR O QUE VOCÊ APRENDEU</b>	293
<b>AGRADECIMENTOS</b>	301
<b>NOTAS</b>	307
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b>	311

## DESENVOLVA RELACIONAMENTOS ASSERTIVAMENTE EMPÁTICOS

*LEVE TUDO O QUE VOCÊ É AO TRABALHO*

### **SEU TRABALHO TEM UM NOME: GERENCIAR**

Sempre adorei a sensação de sair do elevador e pisar no cavernoso galpão reformado que alugávamos no East Village, em Manhattan, para abrigar a Juice Software, a startup que cofundei em 2000. No entanto, naquele dia, tudo o que senti foi estresse.

Os programadores tinham passado fins de semana e noites em claro trabalhando em uma versão beta inicial de nosso produto, que precisava ficar pronta em uma semana. A equipe de vendas havia conseguido 30 importantes clientes para o teste beta. Se eles usassem nosso produto, poderíamos cavar uma nova rodada de financiamento. Caso contrário, nosso dinheiro acabaria em seis meses.

O problema era que tínhamos um grande obstáculo no caminho: eu. No dia anterior, um de nossos investidores-anjo, Dave Roux, me dissera que achava que nossa estrutura de preços estava totalmente equivocada. “Pense na última vez em que você comprou um carro usado, um carro que custou menos de US\$ 10 mil. Agora, imagine o cara que lhe vendeu o carro. É assim que seus vendedores precisam ser. São eles que vão representar sua empresa no mercado.” No fundo, eu sabia que Dave tinha razão, mas não era possível falar com minha equipe de vendas e meu conselho de administração e mudar tudo só com base em

minha intuição. Eu precisava parar para analisar o problema... e rápido. Eu havia cancelado as reuniões daquela manhã para fazer justamente isso.

Só que, no caminho do elevador até minha mesa, fui abordada por um colega, que tinha um assunto urgente para tratar. Ele acabara de saber que poderia precisar de um transplante de rim e estava apavorado. Uma hora e duas xícaras de chá depois, parecia ter se acalmado um pouco.

Então, andando em direção a minha mesa, deparei com um programador que estava com um filho na UTI. *Preciso dar uma parada para ver como ele está.* “Seu filho passou bem a noite?”, perguntei. O menino não tinha melhorado, e meus olhos se encheram de lágrimas quando o programador me contou os detalhes. Eu o convenci a largar o trabalho e reservar uma hora para se cuidar antes de voltar ao hospital.

Saí da conversa exaurida e passei por nosso gerente de garantia de qualidade, que tinha uma boa notícia: seu filho tirara a nota mais alta do estado inteiro em uma prova de matemática, e ele estava doido para falar com alguém a respeito disso. Foi uma verdadeira montanha-russa de emoções.

Quando finalmente cheguei a minha mesa, eu já não tinha mais tempo nem reservas emocionais para pensar em nossa estrutura de preços. Eu me importava com todos os membros de nossa equipe, mas também estava esgotada e frustrada com minha incapacidade de dar conta de meu trabalho. Naquele mesmo dia, liguei para minha coach, Leslie Koch, para desabafar.

“Qual é meu trabalho?”, perguntei. “É criar uma empresa espetacular ou será que não passo de uma babá emocional?”

Leslie, uma ex-executiva da Microsoft com opiniões fortes, mal conseguiu se controlar. “Não se trata de ser babá”, foi a resposta. “Isso se chama gerenciar. É esse seu trabalho.”

Toda vez que me pego achando que tenho algo mais “importante” para fazer do que dar ouvidos às pessoas, eu me lembro das palavras de Leslie: “É esse seu trabalho!”. Sempre uso essa frase quando os novos gestores me procuram depois de algumas semanas no novo cargo reclamando que parece que eles não passam de “babás” ou “psicólogos”.

Nós, os chefes, em geral não damos muito valor ao lado emocional do trabalho, que costuma ser mais associado a pessoas que atuam na área da saúde ou no setor de serviços, como psiquiatras, enfermeiros, médicos, garçons, comissários de bordo. No entanto, como mostrarei nas próximas páginas, esse trabalho emocional é mais do que parte da rotina; é simplesmente a base para ser um bom chefe.

### COMO SER UM BOM CHEFE

Devido à natureza de meu trabalho, praticamente todas as pessoas que me conhecem me perguntam como ser um chefe/gerente/líder melhor, entre elas meus subordinados, executivos a quem presto serviços de coaching, alunos de algum curso que dei e participantes de uma de minhas palestras. Há, ainda, usuários do sistema informatizado de gestão que Russ Laraway e eu desenvolvemos na empresa que fundamos juntos, a Candor, e aqueles que postam suas dificuldades de gestão em nosso site, o radicalcandor.com. Mas também ouço perguntas dos pais estressados sentados a meu lado na peça teatral da escola que não sabem como dizer à babá que não dê muito açúcar às crianças; do empreiteiro frustrado porque sua equipe de pedreiros não chega ao trabalho no horário; do enfermeiro que acabou de ser promovido a supervisor e está assoberbado com as novas responsabilidades (enquanto ele mede minha pressão, me parece que ele é que está prestes a explodir); do executivo que fala com uma paciência forçada ao celular quando embarcamos no avião, desliga o aparelho e pensa em voz alta: “Onde é que eu estava com a cabeça quando decidi contratar esse idiota?”; da amiga que continua assombrada com a expressão no rosto de um funcionário que ela demitiu anos atrás. Não importa quem faz a pergunta, a ansiedade que a provoca é palpável: muitas pessoas acreditam que são melhores na parte “de verdade” do trabalho do que na da gestão de pessoas e não raro pensam que estão deixando os subordinados na mão.

Não gosto de ver alguém sofrendo com esse tipo de estresse, mas sempre considero essas conversas produtivas, porque sei que posso ajudar, tanto que, no final, as pessoas costumam ficar mais confiantes de que podem ser excelentes chefes.

As perguntas em geral são precedidas de um preâmbulo que acho engraçado, porque a maioria das pessoas não gosta das palavras normalmente usadas para descrever o cargo: “chefe” evoca uma tribo indígena, “gerente” parece burocrático demais, “líder” soa pedante. Gosto de “chefe”, porque o pessoal da área da administração tende a definir os líderes como pessoas sem conteúdo algum que passam o dia inteiro de papo para o ar no escritório, e o pessoal da área da liderança tende a definir os gerentes como pessoas que ficam na cola dos subordinados controlando cada ação. Além disso, os dois termos implicam uma diferença hierárquica problemática, como se os líderes não precisassem mais gerenciar depois de atingir determinado nível de sucesso e os novos gerentes não precisassem liderar. Andy Grove, lendário CEO da Intel, afirma, na biografia escrita por Richard Woodlow, que a administração e a liderança são como o forehand e o backhand no tênis: você precisa ser bom nos dois para ganhar um jogo. Espero que você possa sair da leitura deste livro um pouco mais aberto às três palavras: “chefe”, “gerente” e “líder”.

Deixando as questões semânticas de lado, a dúvida seguinte costuma ser bastante básica: o que os chefes/gerentes/líderes efetivamente fazem? Participam de reuniões? Mandam e-mails? Dizem às pessoas o que fazer? Vislumbram estratégias e esperam que os outros as executem? É uma grande tentação suspeitar que eles na verdade não fazem muita coisa.

No entanto, os chefes são responsáveis pelos resultados, e eles não os atingem fazendo sozinhos todo o trabalho, mas orientando sua equipe para fazê-lo. *Os chefes orientam a equipe para atingir resultados.*

O que as pessoas com frequência me perguntam a seguir gira em torno de uma das três áreas de responsabilidade normalmente atribuídas aos gestores: orientação, desenvolvimento de equipes e resultados.

Vamos começar com a *orientação*.

Quando se fala de “orientação”, muitas vezes se usa a expressão “dar feedback”. As pessoas têm horror de dar feedback, tanto os elogios, que podem parecer condescendentes, como, sobretudo, as críticas. E se quem estiver recebendo o feedback ficar na defensiva? E se começar a gritar? E se ameaçar processar a em-

presa? E se cair no choro? E se não entender a crítica ou não souber o que fazer para resolver o problema? E se simplesmente não existir um jeito simples de resolver o problema? O que o chefe deveria dizer? Mas a dificuldade se mantém mesmo que o problema seja simples e claro. Afinal, se o problema é simples e claro, como é que a pessoa não sabe que tem um problema? Por que é que *eu* preciso apontar o problema? Será que estou sendo bonzinho demais? Ou estou sendo exigente demais? Todas essas questões acabam ganhando tanta importância que as pessoas não raro esquecem que precisam pedir o feedback das outras ou encorajar o feedback entre si.

Depois vem o *desenvolvimento de equipes*.

Criar uma equipe coesa implica encontrar as pessoas certas para as funções certas: saber quem contratar, quem demitir e quem promover. E, depois que você finalmente consegue colocar as pessoas certas nas funções certas, como mantê-las motivadas? Especialmente no Vale do Silício, as perguntas costumam ser: como é que todo mundo fica de olho no próximo cargo mesmo sem ter dominado o atual? Por que os jovens da nova geração esperam que a vida profissional venha com um manual de instruções como se fosse um jogo de tabuleiro? Por que as pessoas saem da equipe assim que começam a pegar o jeito do trabalho? Por que, quando tudo parece estar indo bem, a coisa degrading de repente? Por que as pessoas simplesmente não se ocupam do próprio trabalho e me deixam fazer o meu?

Por fim, temos os *resultados*.

Muitos gestores vivem frustrados ao ver que atingir resultados parece ser uma tarefa mais difícil do que deveria. Dobramos o tamanho da equipe, mas os resultados não dobraram; na verdade, até pioraram. O que aconteceu? Às vezes simplesmente não conseguimos avançar e minha equipe fica presa em eternas discussões se eu não fizer nada. Por que as pessoas parecem incapazes de se decidir? Outras vezes, porém, a impressão é que elas avançam rápido demais: estouramos o prazo porque a equipe se recusou a parar para um planejamento básico e se pôs a atirar para todos os lados. Por que as pessoas não conseguem pensar antes de agir? E há, ainda, as situações em que as pessoas parecem trabalhar no



piloto automático, fazendo exatamente neste trimestre a mesma coisa que fizeram no trimestre anterior... sabendo que o trimestre anterior foi um fracasso. Como é que elas poderiam esperar um resultado diferente?

Orientação, equipe e resultados: são as responsabilidades de qualquer chefe – de qualquer um que gerencie pessoas, como CEOs, gerentes de nível médio e líderes de primeira viagem. Os CEOs podem ter problemas maiores para resolver, mas também precisam trabalhar com pessoas. Além disso, suas peculiaridades, forças e fraquezas são tão visíveis e relevantes para seu sucesso na alta liderança da empresa como quando eles ocuparam seu primeiro cargo de gestão.

É natural que os gestores se perguntem se estão sendo justos com seus subordinados e tenham dúvidas sobre essas três áreas. Falarei em detalhe sobre cada uma delas ao longo deste livro.

#### **SEU PROGRESSO DEPENDE DE SEUS RELACIONAMENTOS, NÃO DE SEU PODER**

No entanto, a pergunta mais importante, a questão que deve estar sempre na mente de um bom chefe, em geral nunca é feita. Uma exceção foi Ryan Smith, CEO da Qualtrics. Estávamos começando nosso trabalho de coaching e a primeira pergunta que ele me fez foi: “Acabei de contratar vários novos líderes para minha equipe. O que posso fazer para desenvolver rapidamente um relacionamento com cada um deles, de modo que eu possa confiar neles, e eles, em mim?”.

Pouquíssimas pessoas começam focando a dificuldade central da gestão como Ryan fez, ou seja, são poucos os que começam estabelecendo um relacionamento de confiança com cada um de seus subordinados diretos. Se você lidera uma grande organização, pode não ter condições de desenvolver um relacionamento com todas as pessoas, porém tem como conhecer seus subordinados diretos. Entretanto, são vários os obstáculos pelo caminho: acima de tudo, a dinâmica de poder, mas também o medo de confrontos, a preocupação com os limites do que é apropriado ou “profissional”, o medo de perder a autoridade, a falta de tempo.

De qualquer maneira, esses relacionamentos são fundamentais para seu trabalho. Eles decidem se você, o chefe, será ou não ca-

## RECEBA, DÊ E INCORAJE O FEEDBACK

*CRIE UMA CULTURA DE COMUNICAÇÃO ABERTA*

### A HISTÓRIA DO “HUM”

Pouco depois que entrei no Google, fiz uma apresentação ao CEO e aos fundadores da empresa sobre o desempenho do AdSense. O AdSense vinha tendo um desempenho espetacular, e minha chefe estava a meu lado para me apoiar, mas nada disso impediu meu nervosismo. Por sorte, tínhamos uma boa história para contar: o AdSense crescia a uma velocidade sem precedentes. Passei os olhos pela sala e vi que o CEO, Eric Schmidt, tinha tirado os olhos de seu computador e me olhado quando declarei o número de novos clientes cadastrados no último mês. Vitória! Consegui distraí-lo de seus e-mails! “Você disse quantos?”, perguntou. Repeti o número, e ele quase caiu da cadeira.

Eu não poderia ter esperado uma reação melhor. Concluí a apresentação com uma mistura de euforia e alívio. Minha chefe me aguardava à porta, e eu meio que esperava um gesto ou uma palavra de aprovação. Só que ela me chamou para uma conversa em sua sala. Senti um aperto no estômago. Alguma coisa não tinha ido bem. Mas o quê?

“Você tem uma carreira promissora aqui no Google”, começou Sheryl. Ela sabia me tranquilizar. Afinal, eu tinha nada menos que três startups fracassadas em meu currículo e precisava desesperadamente de uma vitória. “E sua capacidade de ser intelectualmente franca e incluir os dois lados da argumentação, não só o seu, conquistou muita credibilidade.” Ela deu como exemplo

três ou quatro coisas específicas que eu tinha dito na apresentação. Eu estava preocupada com a possibilidade de não ter argumentado com veemência suficiente e gostei de saber que não fora o caso. “Posso dizer que aprendi muito hoje com sua postura na apresentação.” Dava para ver, pelo jeito como me encarou depois de dizer isso, que ela não estava só me bajulando ou tentando me acalmar. Ela queria deixar claro que o que eu poderia estar vendo como uma fraqueza na verdade era uma força.

Gostei de saber, mas guardei aquela informação para ruminar com calma mais tarde. E o aperto no estômago continuou. Parecia que eu estava com a cabeça na guilhotina. O que eu realmente queria saber era: onde eu tinha errado? “Mas alguma coisa não foi bem, não é?”

Sheryl riu. “Você sempre se prende ao que poderia ter feito melhor. Eu até entendo. Também sou assim. A gente aprende mais com os fracassos do que com os sucessos. Mas quero que você pare um pouco para se ater ao que deu certo, porque, no geral, a apresentação foi muito boa. Foi um sucesso.”

Eu me empenhei ao máximo para ouvi-la. Finalmente, ela afirmou: “Você disse muito ‘hum’ em sua apresentação. Percebeu?”

“É verdade”, respondi. “Sei que tenho essa mania.” Não é possível que ela tivesse me chamado para uma conversa em sua sala só para falar de minha mania de dizer “hum”. Que diferença fazia se eu dizia “hum” enquanto agarrava o touro pelos chifres?

“Será que foi porque você estava nervosa? Você gostaria que eu indicasse um coach de oratória? O Google paga.”

“Eu não estava nervosa”, respondi, fazendo um gesto com a mão como se estivesse espantando uma mosca. “É só um tique, acho.”

“Não vejo por que deixar um detalhe tão pequeno quanto um tique reduzir a qualidade de suas apresentações.”

“Tem razão”, concordei, espantando outra mosca imaginária.

Sheryl riu. “Quando você faz isso com a mão, fico com a impressão de que está desmerecendo o que digo. Vejo que vou precisar ser muito, muito direta para passar minha mensagem. Então, aí vai: você é uma das pessoas mais inteligentes que conheço, mas falar tanto ‘hum’ faz com que você pareça burra.”

E minha ficha finalmente caiu.

Sheryl repetiu a proposta: “Um bom coach de oratória vai ajudá-la com esse lance do ‘hum’. Conheço um excelente. Você pode corrigir esse problema”.

### **COMO “OPERACIONALIZAR” UMA BOA ORIENTAÇÃO**

Vamos parar para pensar em como Sheryl lidou com aquela situação. Apesar de minha apresentação ter sido um sucesso, ela não deixou que o resultado positivo a impedisse de apontar o que eu precisava resolver, e o fez imediatamente, para não deixar que o problema prejudicasse minha reputação no Google. Ela mostrou meus acertos na apresentação, detalhadamente e com sinceridade, não tentando “camuflar” ou “diluir” a crítica com elogios vazios. A primeira tentativa dela de transmitir sua mensagem foi gentil, porém direta. Quando ficou claro que eu não estava levando a sugestão a sério, ela adotou uma postura mais incisiva, mas mesmo assim tomou o cuidado de não “personalizar” o problema, de não falar como se fosse alguma característica essencial que me definia. Disse que eu “parecia” burra e não que eu “era” burra. E fez questão de deixar claro que eu poderia contar com o apoio dela, oferecendo-me uma ajuda concreta. O resultado foi que não me senti como uma idiota cheia de defeitos, e sim como uma integrante valorizada de sua equipe, uma integrante na qual ela estava disposta a investir. No entanto, não posso negar que doeu um pouco.

Aquela conversa foi incrivelmente eficaz por duas razões. Para começar, ela me fez querer resolver meu problema do “hum” imediatamente e, depois de apenas três sessões com o coach de oratória, eu já havia melhorado bastante. Em segundo lugar, fiquei muito grata a Sheryl, que me inspirou a dar um feedback melhor a minha equipe também. O modo como ela fez os elogios e as críticas me levou a pensar que eu poderia ensinar as pessoas a adotar aquele estilo de gestão.

E tudo isso com base em uma conversa de dois minutos.

\*\*\*

Uau! Agora me diga: quantas vezes você deu um feedback que só entrou por um ouvido e saiu pelo outro? Como você, da mes-

ma forma que Sheryl fez, poderia orientar sua equipe ao mesmo tempo confrontando uma situação específica e criando um efeito dominó que acabará melhorando a comunicação de todos?

Passsei uma década desde aquela conversa ensinando a próxima geração de líderes do Vale do Silício a mudar o modo de dar feedback a seu pessoal, tanto positivo como negativo. É surpreendentemente simples. Qualquer um pode aprender. Um bom feedback envolve duas dimensões: importar-se pessoalmente e confrontar diretamente. Como vimos no capítulo 1, quando faz as duas coisas ao mesmo tempo, você está praticando a empatia assertiva. Também é interessante deixar claro o que acontece quando você negligencia uma dimensão (levando à empatia nociva), a outra dimensão (levando à agressividade ofensiva) ou as duas (levando à insinceridade manipuladora). Saber com clareza o que acontece quando você deixa de se importar pessoalmente ou de confrontar diretamente o ajudará a evitar recair nos velhos hábitos que todos nós temos.

Muitos de meus clientes de coaching disseram que o modelo os ajudou a se conscientizar mais do tipo de feedback que eles recebem, dão e encorajam. Também gosto de enfatizar para meus clientes que é fundamental ter em mente aquela importantíssima lição que aprendi com a história do “hum”: não personalize o problema. A matriz a seguir é uma forma de avaliar os elogios e as críticas e de lembrar as pessoas da importância de saber fazer elogios e críticas. Os nomes dos cada quadrantes referem-se ao



feedback, não a traços de personalidade, e não devem ser usados para rotular pessoas – os rótulos são obstáculos ao aperfeiçoamento. Na verdade, todo mundo passa algum tempo em cada um dos quadrantes. Somos todos imperfeitos. Nunca conheci uma pessoa que

fosse sempre assertivamente empática. Vale repetir: esse modelo não é um “teste de personalidade”.

Vamos dar uma olhada nos quadrantes.

### EMPATIA ASSERTIVA

Não damos e recebemos feedback só no trabalho. Não raro um desconhecido nos oferece uma dose de empatia assertiva que tem o poder de mudar nossa vida se lhe dermos ouvidos. Foi o que aconteceu comigo pouco depois de eu adotar uma filhote de golden retriever chamada Belvedere. Eu a adorava de paixão e a enchia de mimos. Resultado: Belvedere se tornou uma criatura absolutamente descontrolada. Uma noite eu a levei para passear e ela começou a puxar a guia enquanto esperávamos para atravessar a rua, com carros passando em alta velocidade a poucos centímetros de nós. “Venha cá, minha querida, fique quietinha”, eu implorava. “O sinal vai ficar verde daqui a pouco.” Apesar de minhas tentativas de tranquilizá-la, ela puxou a correia com ainda mais força, desesperada para sair correndo pela rua.

Um desconhecido que também esperava para atravessar olhou para mim e disse: “Dá para ver que você adora seu cachorro”. Nos dois segundos que ele levou para dizer essas palavras, ele deixou claro que se importava e que não estava me julgando. Em seguida, me confrontou diretamente. “Mas o cachorro não vai sobreviver se você não o ensinar a obedecer!” – tão direto que quase me tirou o fôlego. E, sem pedir minha permissão, o homem inclinou-se para Bely, apontou com o dedo para a calçada e disse em voz alta e firme: “SENTA!”.

E Bely sentou. Fiquei boquiaberta.

Ele sorriu e explicou: “Sem maldade. É só dizer com clareza!”. O sinal ficou verde e ele saiu andando, deixando-me uma verdadeira lição de vida.



Vamos imaginar um final diferente para essa história. O homem poderia ter me julgado, dizendo algo como “Você não devia ter um cachorro se não sabe cuidar dele!”, e eu ficaria na defensiva e fechada para aceitar seu conselho simples, porém importantíssimo. No entanto, ele reconheceu que eu gostava de minha cadela e me ensinou a instruí-la (sem maldade, só com clareza!). Eu poderia muito bem tê-lo mandado ir cuidar da própria vida, mas ele não se deixou impedir por essa possibilidade. Era um líder natural, e suspeito que seja um excelente chefe no trabalho. Se eu trabalhasse com ele, aquela pequena interação teria sido a semente de um relacionamento.

Espero jamais ter falado com uma pessoa como falo com um cachorro, mas nunca vou me esquecer das palavras daquele desconhecido. Adotei o “Sem maldade, só com clareza!” como um mantra de gestão que me ajuda a evitar repetir o erro que descrevi na introdução: não dizer a Bob quando seu trabalho não estava a contento. Minhas tentativas de ser gentil acabaram me obrigando a demiti-lo. E no fim a gentileza se tornou uma espécie de maldade. Aquele breve incidente na rua me ensinou que não preciso passar muito tempo tentando conhecer a pessoa a fundo ou conquistando sua confiança para lhe oferecer um feedback assertivamente empático. Na verdade, uma excelente maneira de conhecer uma pessoa e desenvolver uma relação de confiança com ela é lhe fazer elogios e críticas assertivamente empáticos.

### **Elogios assertivamente empáticos**

*“Eu admiro isso em você”*

Um dia desses, Russ e eu estávamos filmando um vídeo com dicas para fazer elogios assertivamente empáticos. Ele estava explicando a importância de fazer elogios bem específicos e deu um exemplo da liga mirim de beisebol, da qual ele é técnico. “Admiro muito o fato de você ser técnico da liga mirim”, falei, de repente. Já fazia um tempo que eu queria dizer isso a ele, e naquele momento o elogio me veio à cabeça. Ele agradeceu: “Obrigado”. Normalmente, a coisa teria parado por aí. No entanto, logo me dei conta de que meu elogio não havia sido específico. Eu não tinha dito a Russ por

que eu admirava o fato de ele ser técnico da liga mirim. Quando lhe apontei a ironia, ele respondeu: “Bom, o problema é que não acho que você estivesse sendo sincera. Afinal, você odeia esportes”. A coisa era pior do que eu imaginava. O elogio fora não só vago, como imprestável. Russ sabia que eu me importava com ele, mas achou que meu elogio não tinha sido sincero.

Lá estávamos nós, ensinando a fazer um bom elogio, e lá estava eu, pisando totalmente na bola! E deveria ser fácil, já que eu estava falando com Russ, um cara com quem fundei uma empresa e que eu conhecia havia anos. Não é fácil fazer elogios sinceros e expressivos. É por isso que é tão importante avaliar a qualidade de seu feedback e procurar saber o que as pessoas acham. Sabendo o que Russ tinha achado de meu feedback, voltei a tentar.

“Outro dia eu lhe dei uma bronca quando você saiu cedo do trabalho para treinar as crianças da liga mirim e depois me senti culpada”, comecei. “Porque, na verdade, eu admiro muito o fato de você ser técnico da liga mirim. Não conheço ninguém mais capaz do que você de integrar a vida profissional com a vida pessoal. Eu sempre me pergunto se estou passando tempo suficiente com meus filhos, e ver sua dedicação à liga mirim me ajuda a melhorar. Além disso, tudo o que você está aprendendo na Positive Coaching Alliance com seu trabalho de técnico tem nos ajudado muito em nosso trabalho.”

Dessa vez, meu elogio foi contextualizado, muito mais pessoal e específico. Então, Russ disse: “Esse, sim, foi um assertivamente empático!”.

### **Críticas assertivamente empáticas**

*Para continuar vencendo, critique as vitórias*

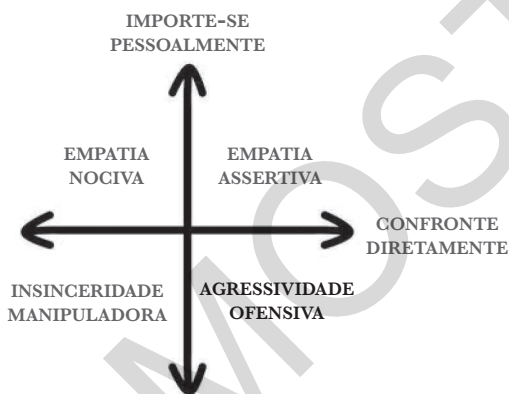
Andre Iguodala, jogador do time de basquete profissional Golden State Warriors, explicou por que a disposição de confrontar os colegas é tão importante para o sucesso. O segredo para vencer, segundo ele, é mostrar aos excelentes jogadores o que eles poderiam ter feito melhor, mesmo depois de eles ganharem um jogo – *especialmente* quando eles ganham um jogo. O problema de morar no alto da montanha é que você sempre vai ter de escalá-la



ao voltar para casa. Naturalmente, os colegas de time de Andre nem sempre ficavam gratos com as críticas assertivamente empáticas dele. Em algumas situações, eles o acusavam de agressividade ofensiva. Mas, como veremos a seguir, a agressividade ofensiva é bem diferente.

### AGRESSIVIDADE OFENSIVA

Quando você critica alguém sem se dar o trabalho de mostrar que se importa, seu feedback soa como agressividade ofensiva para quem recebe a crítica. Lamento dizer que, se você for incapaz de praticar a empatia assertiva, a agressividade ofensiva é a segunda melhor coisa que você pode fazer. Pelo menos as pessoas vão ter como saber o que você está pensando e qual



é sua opinião sobre o desempenho delas, e sua equipe vai poder atingir resultados. Isso explica as vantagens que os chefes ogros parecem ter no mundo.

Deixe-me esclarecer. Eu me recuso a trabalhar com gente que não consegue se dar o trabalho de mostrar uma decência humana básica. Mantenha sua natureza humana intacta. Se mais pessoas puderem ser assertivamente empáticas, haverá menos razões para tolerar a agressividade ofensiva.

Entretanto, ser um bom chefe implica um paradoxo. A maioria das pessoas *prefere* o contestador grosseiro ao chefe cortês, porém incapaz de ser franco. Um dia desses, li um artigo que dizia que grande parte das pessoas achava melhor trabalhar para um “ogro competente” do que para um “incompetente gentil”. O artigo expressou muito bem o impasse sem solução que ser chefe envolve. É claro que não quero ser incompetente, mas também não quero ser boçal.

Por sorte, a ideia de que você é “um ogro ou um incompetente” representa uma falsa dicotomia: ninguém precisa escolher entre esses dois extremos. Com frequência, tenho constatado que é mais compassivo no longo prazo ser direta, mesmo que o primeiro efeito de minhas críticas seja magoar as pessoas (“Sem maldade, só com clareza!”). Além disso, é o medo de ser rotulado como boçal ou cavalo que impele muitas pessoas à insinceridade manipuladora ou à empatia nociva – as duas opções, na verdade, são mais prejudiciais aos colegas do que a agressividade ofensiva (como veremos adiante).

Mesmo assim, a agressividade ofensiva é debilitante, sobretudo se for praticada ao extremo. Quando os chefes depreciam os subordinados, os humilham em público ou lhes dão um gelo, seu comportamento cai nesse quadrante. A agressividade ofensiva pode até obter excelentes resultados no curto prazo, mas deixa um rastro de cadáveres com o tempo. Pense na personagem inspirada em Anna Wintour e interpretada por Meryl Streep no filme *O diabo veste Prada*, ou em Bobby Knight, treinador de basquete norte-americano que teve um recorde de vitórias, mas que também jogava cadeiras na quadra, quase estrangulou um jogador e acabou sendo demitido. Quando os chefes criticam as pessoas para humilhá-las e não para ajudá-las a melhorar, quando permitem ataques personalizados entre os membros da equipe ou quando desencorajam os elogios, considerando-os meras “massagens no ego”, quem está ao redor recebe seu comportamento como forma de agressividade ofensiva.

O pior tipo de agressividade ofensiva ocorre quando uma pessoa conhece a fundo as vulnerabilidades de outra e as explora por pura diversão ou para impor sua dominância. Tive um chefe que sabia exatamente como me irritar. Ele tinha uma espécie de “empatia cruel”. Quase nada destrói a confiança com mais rapidez do que usar o que você sabe sobre as pessoas para magoá-las.

Muitos chefes consideram os funcionários seres inferiores que eles podem humilhar sem dor na consciência. Muitos funcionários acham que o chefe é um tirano a ser derrubado. E muitos colegas veem-se uns aos outros como inimigos. Em uma cultura tóxica, as críticas são usadas como arma e não como ferramen-

ta para o aprimoramento. Quem faz a crítica se sente poderoso, e quem a recebe se sente horrível. Até o elogio pode soar mais como sarcasmo do que como celebração de um trabalho bem-feito. “Parabéns, você acertou *desta vez*.”

## **A agressividade ofensiva nas críticas**

### *Críticas em público*

Vejam os exemplos de uma crítica feita por um ex-colega a quem chamarei de “Ned”. Ned organizou uma festa para sua equipe global e pediu que as pessoas comparecessem usando trajes típicos dos respectivos países. A cultura da empresa era divertida, e todos foram vestidos com roupas engraçadas. Ned, que tinha acabado de entrar na empresa, foi de traje a rigor. Ele deve ter ficado com tanta vergonha de ir tão bem-vestido à própria festa que, para lidar com a insegurança, entrou em modo de despreciação. Aproximou-se de um amigo meu, um de seus novos subordinados diretos, que estava fantasiado de duende. Diante de uma grande multidão, gritou para ele: “Eu disse para vir com a roupa típica de seu país, não vestido como um idiota!”.

É tentador simplesmente rotular Ned como boçal, mas esse é exatamente o tipo de erro de atribuição que a empatia assertiva nos ensina a evitar. Culpar a essência que define as pessoas e não apenas seu comportamento não deixa espaço para mudança. E por que Ned nunca conseguiu mudar? Porque ninguém jamais se deu o trabalho de confrontar seu comportamento, e ele nunca foi forçado a aprender. Seu comportamento ofensivo só se agravou.

Não me orgulho de admitir que me incluía entre as testemunhas silenciosas. Eu estava ao lado de meu amigo quando Ned lhe disse que ele parecia um idiota e não me manifestei. Também não procurei Ned depois para uma conversa em particular. Por quê? Porque eu já o tinha rotulado como boçal e concluído que não valia a pena lhe dar um toque. Cometi um erro de atribuição fundamental, e minha decisão se baseou na “insinceridade manipuladora”. Até hoje me envergonho disso. Se alguém precisava de uma dose de empatia assertiva, esse alguém era Ned.

Lembre que a agressividade ofensiva é um *comportamento*, não um traço de personalidade. Ninguém é ogro o tempo todo, nem mesmo Ned. E *todos nós* cometemos a agressividade ofensiva às vezes – eu também, infelizmente. Devo dizer que normalmente não sou boçal, mas vejamos um exemplo de quando me comportei como uma...

Depois de alguns meses trabalhando no Google, discordei da abordagem de Larry Page a certa política. Em uma crise de frustração, enviei um e-mail a umas 30 pessoas, inclusive Larry, dizendo: “Larry diz que quer organizar todas as informações do mundo, mas sua política está criando sites caóticos, que só desorganizam as informações do mundo”. Não satisfeita, insinuei que ele estava recomendando a política por estar focado em aumentar os lucros do Google e não em beneficiar os usuários.

Se Larry fosse meu subordinado e não meu chefe, eu jamais teria enviado um e-mail tão arrogante e difamatório. Eu o teria chamado de canto e perguntado, em particular, por que ele estava propondo uma política que parecia violar a missão do Google. Se eu concordasse com seus argumentos, a história terminaria ali. Se discordasse, eu explicaria, ainda em particular, que a política o fazia soar contraditório e tentaria entender suas razões. Mas não fiz nada disso com Larry. Se tivesse falado com ele em particular, é claro, eu teria visto que, enquanto eu colhia o milho, ele já tinha comido a pamonha. Eu simplesmente ainda não entendia como as coisas funcionavam na empresa.

Por que me comportei daquele jeito? Em parte porque acredito que existe um lugar especial no inferno reservado para quem chuta quem está por baixo e bajula quem está por cima. Pelo menos *esse* erro eu não cometi. No entanto, meu erro estava do outro lado da mesma moeda. Eu não pensava em Larry como ser humano. Eu o via como uma espécie de semideus que eu poderia atacar e sair impune. Todo mundo deve tratar os outros com uma decência humana fundamental, independentemente da posição hierárquica. Eu sabia que Larry também não era imune a críticas, como eu tinha visto em sua discussão com Matt Cutts. E Larry nunca me deu nenhuma razão para ser tão hostil.

O incidente com Larry é um bom exemplo de como a crítica pode se transformar em um tipo de agressividade ofensiva se você