

KIM SCOTT

EMPATIA ASSERTIVA

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

**EDIÇÃO
TOTALMENTE
REVISTA E
ATUALIZADA**



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IX
PREFÁCIO À EDIÇÃO REVISTA	
<i>SINCERIDADE RADICAL COM EMPATIA ASSERTIVA</i>	XV
INTRODUÇÃO	XXIII
COMO USAR ESTE LIVRO	XXXIII
PARTE I	
UMA NOVA FILOSOFIA DE GESTÃO	1
1. DESENVOLVA RELACIONAMENTOS RADICALMENTE SINCEROS	3
<i>Leve ao trabalho tudo o que você é</i>	
2. RECEBA, DÊ E ENCORAJE O FEEDBACK	19
<i>Crie uma cultura de comunicação aberta</i>	
3. SAIBA O QUE MOTIVA CADA MEMBRO DE SUA EQUIPE	43
<i>Ajude as pessoas a realizar seus próprios sonhos</i>	
4. TRABALHE EM COLABORAÇÃO PARA ATINGIR RESULTADOS	75
<i>Não diga às pessoas o que fazer</i>	
PARTE II	
FERRAMENTAS & TÉCNICAS	109
5. RELACIONAMENTOS	111
<i>Uma abordagem para conquistar a confiança de seu pessoal</i>	
6. FEEDBACK	127
<i>Ideias para receber, dar e incentivar elogios e críticas</i>	

7. EQUIPE	171
<i>Técnicas para evitar o tédio e a estafa</i>	
8. RESULTADOS	197
<i>O que você pode fazer para atingir resultados em conjunto — e mais rápido</i>	
COMO COMEÇAR A APLICAR O QUE VOCÊ APRENDEU	225
POSFÁCIO À EDIÇÃO REVISTA	
IMPLEMENTANDO A SINCERIDADE RADICAL	231
CAPÍTULO BÔNUS	
UMA REVISÃO RADICALMENTE SINCERA DO DESEMPENHO	257
ÍNDICE	281

PARTE I

UMA NOVA
FILOSOFIA
DE GESTÃO

AMOS SERRA

1.

DESENVOLVA RELACIONAMENTOS RADICALMENTE SINCEROS

Leve ao trabalho tudo o que você é

GERENCIAR: ESSE É O SEU TRABALHO

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 trinta 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, dissera-me 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 representarão 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, 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, 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, chefes, em geral subestimamos o 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. Porém, 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 ministrei 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 agindo *errado* com os subordinados.

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 administração e 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. **Chefes orientam as equipes para alcançar 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 **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 empresa? 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 *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, após finalmente conseguir colocar as pessoas certas nas funções certas, como mantê-las motivadas? Especialmente no Vale do Silício, as perguntas costumam ser: por 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 degradingola 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 a de 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 neste trimestre exatamente 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?

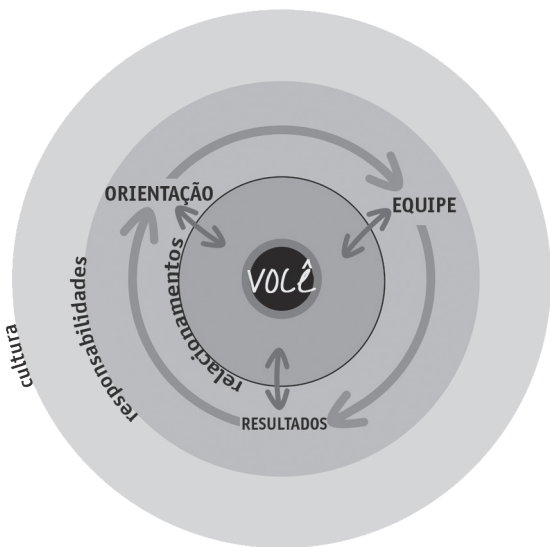
Orientação, equipe e resultados: são essas as responsabilidades de qualquer chefe – de qualquer um que gerencie pessoas, como CEOs, executivos de médio escalão e líderes de primeira viagem. Os CEOs podem ter problemas maiores para resolver, mas também precisam trabalhar com pessoas. Além disso, suas peculiaridades, forças e fraquezas são tão visíveis e relevantes para seu sucesso no mais alto nível hierárquico 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 detalhes 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 capaz de cumprir suas três responsabilidades: a) criar uma cultura de feedback (tanto elogios como críticas) para manter todos avançando na direção certa; b) saber o que motiva cada pessoa de sua equipe, para evitar a exaustão ou o tédio e manter o grupo coeso; e c) gerar resultados trabalhando

colaborativamente. Se acha que é capaz de fazer tudo isso sem desenvolver sólidos relacionamentos, está enganando a si mesmo. Não estou dizendo que poder, controle ou autoridade irrestritos não sejam eficazes. Eles são, sim, especialmente com um bando de babuínos ou em um regime totalitário. Mas se você está lendo este livro, suponho que não seja bem isso o que quer.

Suas responsabilidades e seus relacionamentos formam um círculo virtuoso. Você fortalece seus relacionamentos aprendendo as melhores maneiras de receber, dar e encorajar feedback, colocando as pessoas certas nas funções certas e coletivamente obtendo resultados impossíveis de alcançar individualmente. Como seria de esperar, suas responsabilidades e seus relacionamentos também podem formar um círculo vicioso. Quando você não dá às pessoas o feedback do qual elas precisam para ter sucesso no trabalho, quando as aloca em funções que elas não querem ou para as quais não são qualificadas, ou quando as impele a atingir resultados que elas consideram infundados, você desgasta a confiança.

Seus relacionamentos e suas responsabilidades reforçam uns aos outros (para o bem ou para o mal), e é essa dinâmica que impulsiona seu progresso na liderança — ou o deixa morrer na praia. Seus relacionamentos com seus subordinados diretos afetam os relacionamentos deles com os subordinados diretos deles e a cultura da equipe como um todo. Sua capacidade de desenvolver conexões humanas baseadas na confiança com as pessoas que reportam diretamente a você decidirá a qualidade de todo o resto.

É vital definir esses relacionamentos. Eles são profundamente pessoais e diferentes de todos os outros relacionamentos de sua vida. A maioria de nós, porém, não faz ideia de como desenvolvê-los. A Sinceridade Radical, conceito fundamental deste livro, poderá lhe dar uma luz.

SINCERIDADE RADICAL

DESENVOLVER A CONFIANÇA não se resume a “fazer x, y e z... e pronto, eis que você criou um bom relacionamento”. Como todos os laços humanos, os vínculos entre os chefes e as pessoas que se reportam a eles são imprevisíveis e não estão sujeitos a regras absolutas. Contudo, identifiquei duas dimensões que, quando combinadas, o ajudarão a aprofundar seus relacionamentos. A primeira dimensão diz respeito a ser mais do que “meramente profissional”. Você precisa se importar, compartilhar mais do que apenas sua persona profissional e encorajar todos os seus subordinados diretos a fazer o mesmo. Não basta se preocupar com a capacidade das pessoas de dar conta do trabalho. Para ter um bom relacionamento, você tem de levar tudo o que você é ao trabalho e se importar com o lado humano de todo o seu pessoal. Não é só uma questão profissional; é pessoal, *profundamente* pessoal. Chamo essa dimensão de “Importar-se Pessoalmente”.

A segunda dimensão envolve dizer às pessoas quando o trabalho delas não está a contento — e quando está; quando elas não conseguirão a promoção que tanto ambicionam porque você contratará um novo chefe de fora; quando os resultados não justificam investir mais no projeto delas. Dar feedbacks difíceis, tomar decisões difíceis sobre quem fará o que na equipe e manter altos padrões para os resultados esperados — será que alguém duvida que esse é o trabalho de qualquer gestor? As pessoas, porém, costumam ter dificuldade com esse lado do trabalho. A maioria geralmente se irrita quando é confrontada, e à primeira vista o confronto direto pode não parecer uma boa maneira de desenvolver um sólido relacionamento ou mostrar que você “se importa pessoalmente” com seus subordinados. No entanto, confrontar as pessoas costuma ser o melhor modo de lhes mostrar que você, o chefe, se importa com elas. Chamo essa dimensão de “Confrontar Diretamente”.

“Sinceridade Radical” é o que acontece quando você combina as dimensões “Importar-se Pessoalmente” e “Confrontar Diretamente”. A Sinceridade Radical desenvolve a confiança e abre as portas para o tipo de comunicação que o ajudará a atingir os resultados pretendidos. Em vez de evitar, confronta os temores que as pessoas revelam quando me fazem perguntas sobre seus dilemas de gestão. Quando as pessoas confiam em você e acreditam que você se importa com elas, tornam-se

muito mais propensas a: a) aceitar seus elogios e críticas e fazer algo a respeito; b) dar a *you* um feedback franco, positivo ou negativo, sobre seu desempenho; c) adotar essa mesma postura umas com as outras, cortando o problema pela raiz, assim que ele surgir; d) aceitar sua função na equipe; e) focar *nos resultados*.

Por que “sinceridade”? Para ajudar todas as pessoas de sua equipe a se acostumar com o confronto direto umas com as outras (e com você!), é fundamental enfatizar a necessidade de se comunicar com clareza, para não deixar espaço a interpretações, e também com *humildade*. Escolhi a palavra “sinceridade” porque não vejo muita humildade em acreditar ser o dono da verdade. “Sinceridade” denota a ideia de que você está apresentando seu ponto de vista sobre o que está ocorrendo e espera que as pessoas expressem os delas. A ideia é que, caso seu ponto de vista se revele equivocado, você vai querer saber. Pelo menos eu *espero* que você queira saber!

E por que “radical”? Escolhi essa palavra porque muitos de nós fomos condicionados a nunca dizer o que pensamos de verdade. Afinal, trata-se de um comportamento social parcialmente adaptativo que nos ajuda a evitar confrontos ou constrangimentos. Mas, para um chefe, esse tipo de evasão é desastroso.

A maior surpresa da Sinceridade Radical pode ser que os resultados não raro serão o contrário do que você tanto teme: que as pessoas fiquem furiosas ou queiram se vingar. Entretanto, em geral elas ficam *gratas* pela oportunidade de falar sobre o assunto. E mesmo que comecem com raiva, ressentimento ou irritação, essas emoções se revelarão passageiras quando elas perceberem que você realmente se importa. À medida que seus subordinados se tornam Radicalmente Sinceros uns com os outros, você poderá passar menos tempo com o trabalho de mediação. Quando a Sinceridade Radical é encorajada e conta com o apoio do chefe, a comunicação flui, ressentimentos de longa data vêm à tona e são resolvidos, e as pessoas começam a curtir não só o que fazem, mas também os colegas e o ambiente de trabalho. Quando as pessoas curtem o trabalho, a equipe toda tem mais sucesso.

IMPORTAR-SE PESSOALMENTE: A PRIMEIRA DIMENSÃO DA SINCERIDADE RADICAL

A LIÇÃO INICIAL sobre a ideia de me importar pessoalmente aconteceu em Moscou, em 4 de julho de 1992, sob uma tenda de lona que me abrigava da chuva com dez dos melhores lapidadores de diamantes do mundo, que eu estava tentando contratar. Na época, eu trabalhava em uma empresa de diamantes de Nova York, e ter me formado em literatura russa dois anos antes me parecia irrelevante para aquela situação. Qualquer pessoa de bom senso seria capaz de dar conta de minha

missão, que parecia longe de exigir um profundo entendimento da natureza humana. Eu precisava convencer aquelas pessoas a sair da fábrica estatal russa, que lhes pagava em rublos, moeda de pouco valor. Já minha empresa poderia lhes pagar em dólares americanos — muitos dólares americanos. E existe alguma forma melhor de motivar as pessoas? Basta lhes oferecer um bom salário, certo?

Errado. Os lapidadores de diamantes queriam um piquenique.

E foi isso que nos levou àquela tenda de lona para comer *shashlyk* (tipo de espetinho assado de carne) e torta de maçã, passando uma garrafa de vodca um para o outro enquanto os lapidadores me enchiam de perguntas. Sua primeira tarefa seria lapidar um diamante de 100 quilates para criar um par de brincos sem igual. “Quem compraria joias tão grandes?”, eles queriam saber. Expliquei que os brincos seriam um presente de um xeque saudita a sua mulher, que estava grávida de gêmeos. O que eu sabia sobre o uso de lasers para cortar diamantes? Prometi levá-los a Israel para conhecer a mais recente tecnologia, que, no entanto, era menos eficiente que os antigos discos de cobre que eles usavam. Os lapidadores queriam aprender inglês. Prometi que eu mesma os ensinaria. “Seria possível almoçarmos juntos toda semana?” Claro, por que não? Enquanto secávamos a garrafa de vodca, um deles perguntou: “Se a situação degradingolar na Rússia, você teria como tirar a gente e nossa família do país?” Percebi que aquela era a única pergunta relevante. Terminado o piquenique, finalmente me dei conta de que a principal coisa que eu podia fazer e que o Estado não podia era simplesmente *me importar pessoalmente*.

Os lapidadores de diamantes aceitaram a proposta. De repente, todas aquelas noites em claro lendo intermináveis romances russos se mostraram essenciais para meu trabalho em uma empresa. Nunca gostei muito da ideia de ser chefe, porque via os chefes como assassinos robóticos de sonhos, como os destruidores de almas das tirinhas do Dilbert. O que havia me levado a estudar literatura russa fora a vontade de encontrar a resposta à seguinte questão: por que algumas pessoas têm uma vida produtiva e gratificante enquanto outras se sentem, como disse Marx, alienadas de seu trabalho? E percebi que essa mesma questão era absolutamente fundamental para o trabalho de um chefe. Na verdade, meu trabalho envolvia descobrir como criar mais contentamento e menos insatisfação. Meu lado humano era uma vantagem, não um obstáculo, para ser eficaz.

Dois anos depois daquele piquenique, organizei a primeira viagem daqueles homens ao exterior; ajudei-os a lidar com a dissonância que eles sentiam entre o mundo que viam diante de seus olhos e o que sua educação soviética os levava a esperar; auxiliei-os a aprimorar seu inglês; e passei um tempo com a família deles. Enquanto isso, eles lapidavam diamantes para nossa empresa, gerando lucros anuais de US\$100 milhões.

PODE PARECER ÓBVIO que os bons chefes precisam se importar pessoalmente com seus subordinados diretos. São raras as pessoas que iniciam sua vida profissional pensando: *não dou a mínima para os outros, por isso acho que serei um chefe espetacular*. Mesmo assim, muitos funcionários sentem que são tratados como peões em um tabuleiro de xadrez ou como inferiores, não só na hierarquia corporativa, mas em um nível humano fundamental.

As pessoas não “se importam pessoalmente” em parte porque acham que precisam “manter o profissionalismo” no trabalho. Essa ideia acaba deixando de fora uma parte essencial da vida. Somos todos seres humanos, com sentimentos, e até no trabalho temos a necessidade de ser vistos como tais. Quando isso não acontece, quando achamos que devemos reprimir quem realmente somos para ganhar a vida, ficamos alheios a nós mesmos. E aí passamos a odiar ir ao trabalho. Para a maioria dos chefes, manter o profissionalismo implica chegar ao trabalho na hora, fazer o que tem de ser feito e não expor seus sentimentos (exceto em algum workshop “motivacional” ou algo do tipo). O resultado é que *ninguém* fica à vontade no trabalho sendo quem realmente é.

Fred Kofman, meu coach no Google, tinha um mantra que contradizia a abordagem “manter o profissionalismo”, tão destrutiva para tantos gestores. Ele dizia: “Leve tudo o que você é ao trabalho”. A frase se tornou um meme, e se você procurar no Google [“Bring your whole self to work”, em inglês], encontrará mais de 8 milhões de resultados. Sheryl Sandberg a citou em seu discurso de paraninfa em Harvard em 2012; o autor Mike Robbins dedicou a ela toda uma palestra no TEDx em 2016, e Stewart Butterfield, CEO da Slack, fez da ideia uma prioridade em sua empresa. Levar tudo o que você é ao trabalho é um daqueles conceitos difíceis de definir com precisão, mas que começamos a entender intuitivamente quando nos abrimos a ele. Essa abertura muitas vezes implica ajustar nosso comportamento mostrando-nos vulneráveis às pessoas que se reportam diretamente a nós (ou simplesmente admitindo que não estamos tendo um bom dia) e criar um ambiente seguro para que todos façam o mesmo.

Além da devoção obsessiva ao “profissionalismo”, as pessoas também deixam de “se importar pessoalmente” por outra razão, menos virtuosa. Quando se tornam chefes, algumas, conscientemente ou não, começam a achar que são melhores ou mais inteligentes que seus subordinados. É impossível ser um bom chefe com essa atitude, que só afasta as pessoas. Poucas coisas desgastam mais as relações humanas do que se considerar superior. É por isso que odeio a palavra “superior” usada como sinônimo de “chefe”. E também evito o termo “empregado”. Tive um

chefe que um dia me disse: “Em todo relacionamento há um empregador e um empregado.” Desnecessário dizer que não passei muito tempo trabalhando para ele. Naturalmente, se você é chefe, não tem como evitar a hierarquia. Não faz sentido fingir que a hierarquia não existe. Todavia, lembre-se de que ser chefe é uma função, não um juízo de valor.

Importar-se pessoalmente é o antídoto para o profissionalismo robótico e a arrogância gerencial. Por que eu digo “se importar pessoalmente”, e não apenas “se importar”? Porque não basta se importar com o trabalho ou com a carreira do outro. Você só consegue desenvolver um relacionamento quando *se importa com a pessoa como um todo e usa tudo o que você é*.

Não confunda se importar pessoalmente com memorizar datas de aniversário e o nome dos filhos de seus subordinados. E o conceito também não envolve compartilhar detalhes sórdidos de sua vida pessoal ou um bate-papo forçado em eventos sociais quando você preferiria mil vezes ter ficado em casa vendo TV. Importar-se pessoalmente significa fazer coisas que você já sabe como fazer. Trata-se de reconhecer que todos temos uma vida pessoal e aspirações que se estendem além de nosso trabalho juntos. Trata-se de abrir espaço na agenda para ter conversas autênticas; conhecer os outros no nível humano; saber o que é importante para as pessoas; compartilhar o que nos motiva — e o que nos desmotiva — a sair da cama de manhã e ir ao trabalho .

Não é só uma questão de demonstrar que você se importa pelo modo como lida com suas responsabilidades; você também deve se importar profundamente com as pessoas e se preparar para ser odiado em troca. O filme *Desafio no Gelo*, sobre Herb Brooks, técnico da equipe olímpica norte-americana de hóquei no gelo em 1980, retrata muito bem essa possibilidade. Brooks garante a coesão do time forçando de tal maneira os atletas, que é visto como seu inimigo comum. No filme, fica claro que ele se importa profundamente com cada um dos jogadores, e é doloroso ver quanto tempo eles levam para perceber isso. A trajetória de um chefe às vezes pode ser como uma via solitária de mão única — especialmente no começo. Mas tudo bem. Se você conseguir sobreviver ao baque, os membros de sua equipe terão mais chances de ser bons chefes quando tiverem os próprios subordinados. Quando souberem como é ter um bom chefe, tenderão a ser bons chefes também. Eles talvez nunca lhe retribuam o favor, mas provavelmente retribuirão aos próprios subordinados, criando uma “corrente do bem”. E é enorme a gratificação de ver pessoas com as quais você se importa prosperando e ajudando os outros a prosperar.

CONFRONTAR DIRETAMENTE: A SEGUNDA DIMENSÃO DA SINCERIDADE RADICAL

O FILÓSOFO JOSHUA COHEN, que instruiu executivos do Twitter e da Apple e lecionou na Stanford University e no Massachusetts Institute of Technology (MIT), explica muito bem por que o confronto direto é fundamental não só para fazer um excelente trabalho, mas também para desenvolver excelentes relacionamentos. Ele gosta de usar a seguinte citação de John Stuart Mill:

A origem de tudo o que é respeitável no ser humano, tanto no âmbito intelectual como no moral, é que seus erros são corrigíveis. O ser humano é capaz de corrigir seus erros pelo diálogo e pela experiência. Não pela experiência isoladamente. É preciso haver diálogo, para mostrar como a experiência deve ser interpretada.

Confrontar as pessoas e encorajá-las a confrontá-lo ajuda a desenvolver relacionamentos baseados na confiança por demonstrar que você: a) se importa o suficiente para indicar o que vai e o que não vai bem, b) admite que erra e está empenhado em corrigir os erros cometidos por você ou pelos outros. No entanto, como o confronto muitas vezes significa discordar ou dizer não, essa abordagem deve admitir o conflito e não evitá-lo.

O ex-secretário de Estado norte-americano Colin Powell comentou que ser responsável às vezes significa enfurecer as pessoas.* Saiba e aceite que as pessoas de sua equipe podem ficar com raiva de você. Na verdade, se isso nunca acontecer, você provavelmente não está confrontando seus subordinados o suficiente. Se uma pessoa ficou magoada com o que você disse, reconheça a mágoa. Não finja que o sentimento não existe nem diga que ela “não devia” ficar assim só para mostrar, com palavras vazias, que você se importa. Elimine a frase “não é nada pessoal” de seu vocabulário. É simplesmente um insulto. É melhor se oferecer para ajudar a resolver o problema. Contudo, não tente tapar o sol com a peneira fingindo que o problema não existe só para evitar mágoas. No fim das contas, importar-se com as pessoas mesmo quando você as confronta criará os melhores relacionamentos de sua carreira.

Talvez seja difícil colocar em prática a parte “confrontar diretamente” deste programa, principalmente no começo. Você pode ter de criticar o trabalho de uma pessoa ou mudá-la de função no meio do processo de estabelecer uma relação de confiança com ela. Mostrarei em detalhe como fazer isso ao longo do livro. Mas essa não é a parte mais difícil. A parte mais difícil de desenvolver essa confiança é também se abrir para que as pessoas o confrontem diretamente. Você precisa enco-

* Harari, Oren. *The Powell Principles: 24 Lessons from Colin Powell, a Legendary Leader*. Nova York: McGraw-Hill, 2002, p.4.

rajá-las a confrontá-lo tão diretamente, a ponto de você ficar magoado ou furioso. Não é fácil se acostumar com isso, sobretudo para os líderes mais “autoritários”. Porém, se você persistir, terá a chance de aprender muito sobre si mesmo e sobre a maneira como os outros o veem. Esse conhecimento inevitavelmente permitirá que você e sua equipe obtenham melhores resultados.

POUCO TEMPO ATRÁS, Russ, meu sócio, contratou Elisse Lockhart para encabeçar o marketing de conteúdo da Candor. Russ leva a prática da empatia assertiva muito a sério. Elisse tinha acabado de entrar na empresa e ainda estava temerosa de expor suas opiniões. Russ, ciente dessa dinâmica e do fato de ser o chefe dela, teve o cuidado de encorajá-la a nos confrontar com a mesma incisividade com que nós a confrontávamos.

Requer tempo e atenção desenvolver confiança suficiente para possibilitar o confronto recíproco, não importa qual seja o relacionamento de subordinação dos envolvidos. Vi que o empenho de Russ estava começando a vingar quando ele e Elisse trabalhavam juntos em nosso blog. Elisse discordou da escolha de palavras de Russ e lhe disse isso. Ele refutou sua opinião, ela insistiu, e eles ficaram nessa dança até que pareceu que Elisse recuaria. Ao pressentir isso, Russ disse: “Vamos tentar encontrar dados que mostrem quais palavras funcionam melhor. Mas, se não encontrarmos dados e só tivermos nossas opiniões, vamos fazer do seu jeito”, fazendo questão de seguir ao contrário o exemplo de Jim Barksdale, da Netscape. Russ concordou com as alterações propostas por Elisse, e os dados sobre a maneira como as palavras sugeridas por Elisse costumavam ser recebidas pelos leitores comprovaram que ela estava certa.

Encorajada, na próxima vez, ela defendeu sua opinião com ainda mais vigor, tanto que se preocupou com a possibilidade de ter passado dos limites com seu chefe. Não foi o caso, e, para deixar isso claro, Russ lhe mandou um link com a famosa cena “Ajude-me a ajudá-lo”, de *Jerry Maguire*. No filme, Jerry e seu cliente, Rod, se envolvem em uma acalorada discussão, até que Rod diz a Jerry: “A diferença entre nós é que você acha que estamos brigando e eu acho que finalmente estamos dialogando!”

O QUE SINCERIDADE RADICAL NÃO É

JÁ FALAMOS sobre a importância da humildade. A Sinceridade Radical não é uma carta branca para ser grosseiro ou ofensivo. Não se iluda: você não estará praticando a Sinceridade Radical limitando-se a começar a conversa com as palavras “Serei Radicalmente Sincero com você...” e continuar dizendo algo como “Você

é um mentiroso e não confio em você” ou “Você é um imbecil”. Se fizer isso, não passará de um grande boçal. Se não mostrar que se importa pessoalmente, não estará praticando a Sinceridade Radical.

A Sinceridade Radical também não é um convite para procurar pelo em ovo. Confrontar diretamente as pessoas requer muita energia, não só da pessoa que está sendo confrontada, mas também de você. Desse modo, é melhor usar esse recurso apenas em situações em que realmente valha a pena. Uma boa regra prática para qualquer relacionamento é deixar de dizer três coisas sem importância por dia.

Sinceridade Radical não tem nada a ver com hierarquia. Para ser Radicalmente Sincero, você precisa praticar o “para cima, para baixo e para os lados”. Mesmo que seu chefe e seus colegas ainda não tenham adotado o conceito, nada o impede de criar um microcosmo Radicalmente Sincero para si e sua equipe. Você pode ter um pouco mais de cautela nos relacionamentos com seu chefe e seus colegas. De qualquer maneira, se não for possível ser Radicalmente Sincero com eles, eu recomendaria encontrar um ambiente de trabalho diferente, se possível.

Sinceridade Radical não implica jogar conversa fora, nem requer uma extroversão exuberante que deixe os introvertidos de sua equipe sentindo-se desgastados ou exaustos. Não envolve bebedeiras, nem sessões de rafting, kart ou laser tag, tampouco jantares intermináveis com os colegas. Essas atividades até podem ser um bom jeito de extravasar, mas em geral consomem muito tempo e não são a melhor maneira de conhecer os colegas ou mostrar-lhes que você se importa pessoalmente.

Sinceridade Radical não é uma exclusividade da cultura do Vale do Silício, nem da norte-americana. É uma característica do ser humano. Na verdade, comecei a desenvolver esse conceito trabalhando em uma empresa israelense.

A SINCERIDADE RADICAL É UMA CARACTERÍSTICA HUMANA UNIVERSAL, MAS PODE VARIAR DE ACORDO COM AS PESSOAS E A CULTURA

AS DUAS DIMENSÕES da Sinceridade Radical estão relacionadas com o contexto. Elas dependem mais não de quem dá início ao procedimento da sinceridade radical, mas da outra parte. A Sinceridade Radical não é um tipo de personalidade, um talento ou um valor cultural. Só funciona se o outro souber que você está agindo de boa-fé quando mostra que se importa pessoalmente com ele e o confronta diretamente.