

SEM NEURA

CAP. DE ALGEBRA

CAP. DE AMOSTRA

CAPÍTULO 1

O Futuro É Emotivo

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

Quando Howard Schultz voltou a liderar a Starbucks em 2008, depois de um hiato de oito anos, ele chorou. Não sozinho, escondido no banheiro ou trancado em seu escritório, mas na frente da empresa inteira.

As vendas diárias estavam caindo com uma marca de dois dígitos. Os dois CEOs que precederam Schultz haviam feito a empresa crescer em uma velocidade alarmante, mas, quando a recessão veio em 2007, as fundações desse império imprudentemente construído começaram a oscilar.

Antes de seu retorno, Schultz passou muitas noites em claro, preocupado com o que diria em seu novo primeiro dia como CEO. Ele queria garantir a dezenas de milhares de empregados que suas vidas não estavam em risco. Mas aumentar o moral não era apenas uma jogada estratégica; ele se sentia pessoalmente responsável pelo bem-estar das pessoas que trabalhavam na Starbucks. Schultz, que teve uma infância pobre e via seus pais com dificuldades para fazer as contas baterem, sabia o quanto eles dependiam dos empregos.

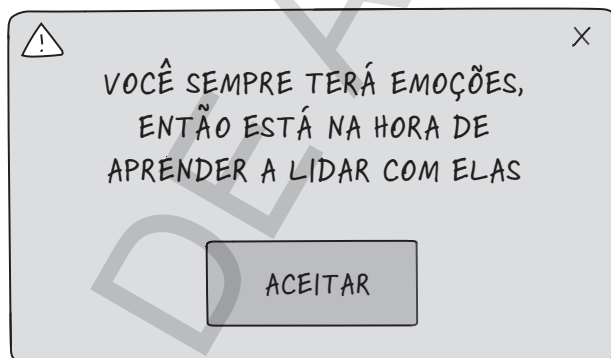
Quando subiu no palco, percebeu que os empregados precisavam ver vulnerabilidade na pessoa em quem estavam depositando a confiança para resolver seus problemas. A verdade é que ele estava perturbado com a direção que os negócios haviam tomado enquanto esteve fora, e os funcionários mereciam saber disso. Schultz escolheu tirar uma máscara que poucos empregados — muito menos CEOs — removem em frente a seus colegas de trabalho. Deixando a formalidade de lado, ele deixou as lágrimas escorrerem pelo seu rosto.

O choro pode, algumas vezes, parecer manipulativo ou calculado, mas Schultz tinha a inteligência emocional para unir esse momento de vulnerabilidade com uma tranquilizadora garantia: mostrou seu plano de retorno à empresa e pediu feedback aos trabalhadores. Naquele mês, Schultz recebeu uma enxurrada de

mais de 5 mil e-mails com elogios. Em 2010, a maré havia mudado: o preço das ações da Starbucks estava maior do que nunca.

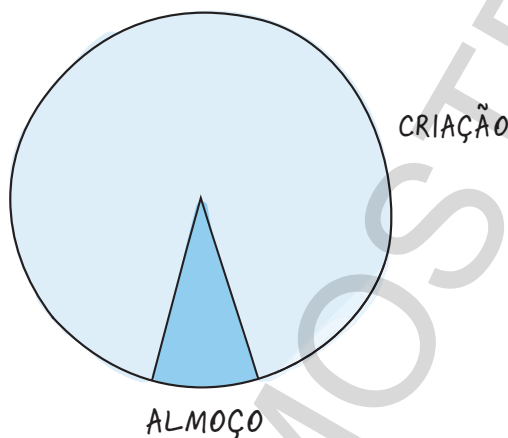
A maioria de nós subestima o tamanho e a capacidade das necessidades emocionais que carregamos para o trabalho. Além do relacionamento líder-empregado, as dinâmicas emocionais afetam nossa motivação, saúde, comunicação, tomada de decisões e muito mais. Ainda assim, muitos de nós ignoram essas emoções. Por que, quando pensamos em profissionalismo, imediatamente temos a ideia de que deveríamos suprimir tudo o que sentimos?

Este é um livro de duas amigas que tiveram que aprender, de certa forma dolorosamente, a importância de ter consciência das emoções no trabalho. Quando nós¹ começamos em nosso primeiro emprego, pensávamos que profissionais não erravam, não brigavam e certamente não sentiam. Mas logo percebemos que essa visão não é realista e é um obstáculo para nosso senso de realização e, principalmente, nosso sucesso.

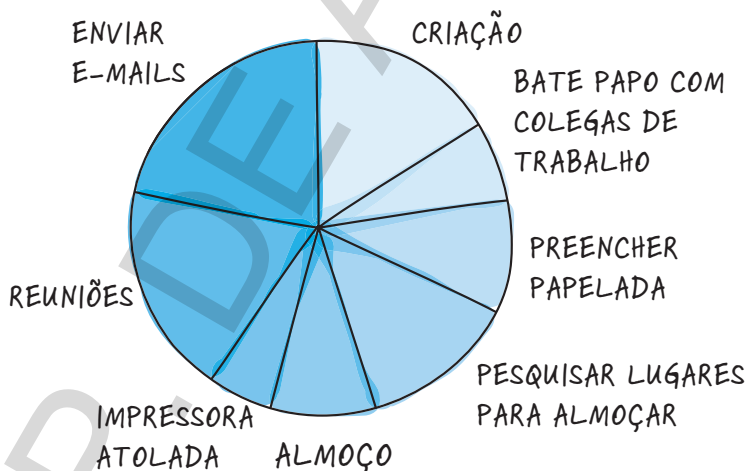


Jovem analista em uma empresa de consultoria financeira, Liz tinha conseguido o emprego que achava que sempre quis. Mas longas noites analisando depósitos sob luzes fluorescentes a deixaram cada vez mais deprimida e ansiosa. Ela finalmente pediu demissão, sem nenhum plano B. Aceitou um emprego na Starbucks para pagar as contas e começou a investigar o porquê de ter ficado tão infeliz e o que poderia fazer para melhorar seu estado de espírito.

COMO ACHÁVAMOS QUE SERIA TRABALHAR



O QUE TRABALHAR É



Nesse meio tempo, Mollie era gerente de produtos em um emprego estressante em uma startup. Ela acordou um dia e percebeu que a área acima do seu olho direito estava dormente. A sensação não passou, e, depois de alguns dias, Mollie foi ao médico. O diagnóstico? Ansiedade. A dormência foi causada pela tensão em seus ombros e pescoço. Nesse momento, Mollie percebeu que

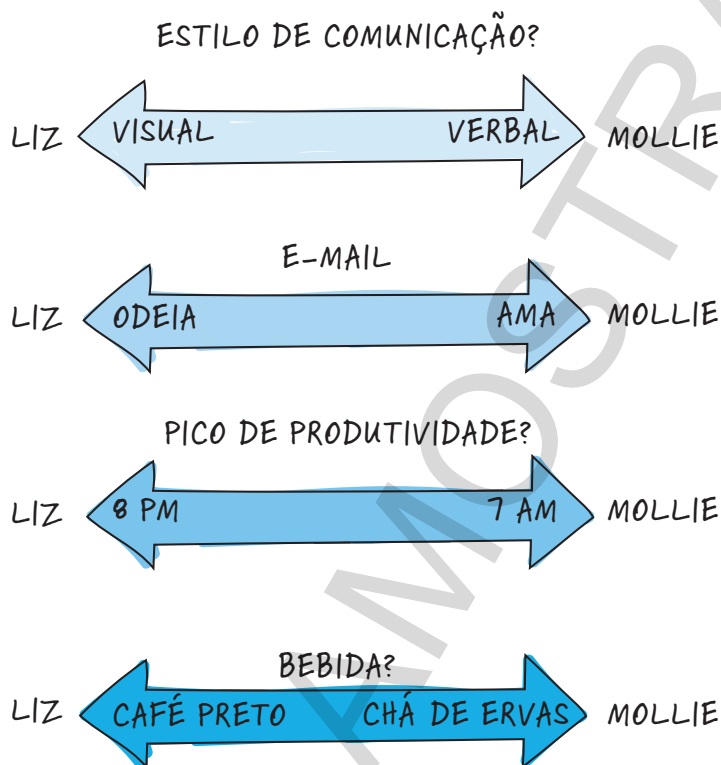
precisava encontrar outro emprego. Ela queria trabalhar em um escritório no qual não precisasse sofrer altos níveis de medo, ansiedade e frustração, que lhe causavam dor física.

Mas Mollie não conseguiu pedir demissão logo de cara, e demorou seis meses para encontrar um novo emprego. Conforme procurava, começou a ler sobre emoção, cultura corporativa e ambiente profissional, porque sabia como seria estar presa em uma conjuntura nada saudável. Liz continuou a fazer o mesmo. Nosso objetivo era entender melhor nossos sentimentos: quando eles são úteis e quando são apenas ruído? Podemos modelá-los para mudar a maneira como nos sentimos no trabalho? Acreditamos que você abriu este livro procurando respostas a perguntas similares.

Nossa história começou em 2014, quando um amigo em comum nos apresentou em um encontro às cegas platônico. Nossa ligação foi imediata: somos introvertidas, temos um humor irreverente, precisamos usar máscaras de dormir para descansar bem à noite e gostamos de desenvolver projetos criativos. Naquele momento, trabalhávamos em Nova York; Liz havia decidido se mudar da Costa Oeste para trabalhar na Genius, uma empresa de mídia musical (que estava começando), e Mollie estava na pós-graduação.

Quando nos conhecemos, nosso interesse nas inúmeras maneiras que as emoções afetam o trabalho nos levou a escrever juntas artigos ilustrados sobre o assunto. Mas logo encontramos uma pedra no caminho: nunca havíamos trabalhado em conjunto de perto, o que causou falhas na comunicação. Mollie sentia que Liz estava obcecada por detalhes que mais ninguém perceberia, enquanto Liz sentia que Mollie estava indo depressa demais. Nossas trocas de e-mail foram ficando cada vez mais tensas, até que o projeto empacou. Na esperança de salvar nosso relacionamento pessoal e profissional, marcamos um jantar para resolver nossos problemas pessoalmente.

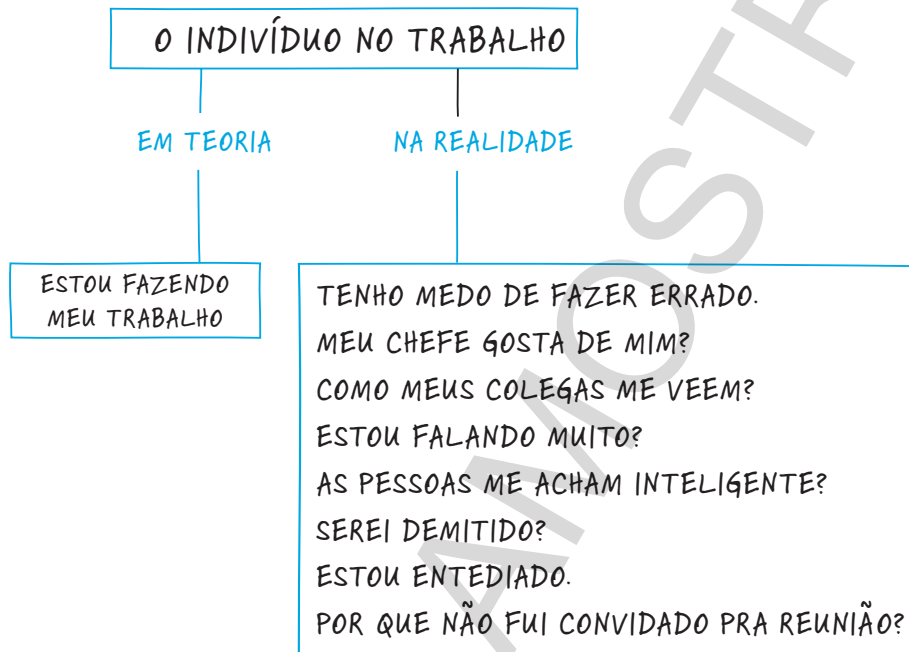
Foi difícil! Nenhuma de nós queria dizer nada por medo de fazer com que a outra se sentisse mal. Mas nossas diferenças iam além do debate superficial café versus chá, e precisávamos falar sobre elas. E, para isso, tínhamos que superar o instinto de fingir que os sentimentos não eram importantes.



Se não estivéssemos pesquisando emoções no trabalho, provavelmente não daríamos muita razão a nossos sentimentos — e nunca teríamos percebido que a construção da confiança sempre precedeu nossa melhor equipe criativa. Mas, como estávamos prestando atenção nisso, percebemos quanta emoção afetava cada pedaço de nossa colaboração e o resto de nossa vida profissional, como tomada de decisões e comunicação empregado-gerente.

Isso porque o futuro do trabalho é emotivo. Não há roteiro para nossas interações profissionais mais difíceis. Quando ouve a frase “emoção no trabalho”, pode ser que você pense em marcos da carreira: entrevistas de emprego, negociações de salário e revisões anuais. Mas você provavelmente sente emoções igualmente intensas no dia a dia, com eventos aparentemente banais. Você ficou empolgado ao receber um do CEO em resposta a seu comentário no Slack; ficou furioso quando um colega o interrompeu pela quinta vez; e ficou

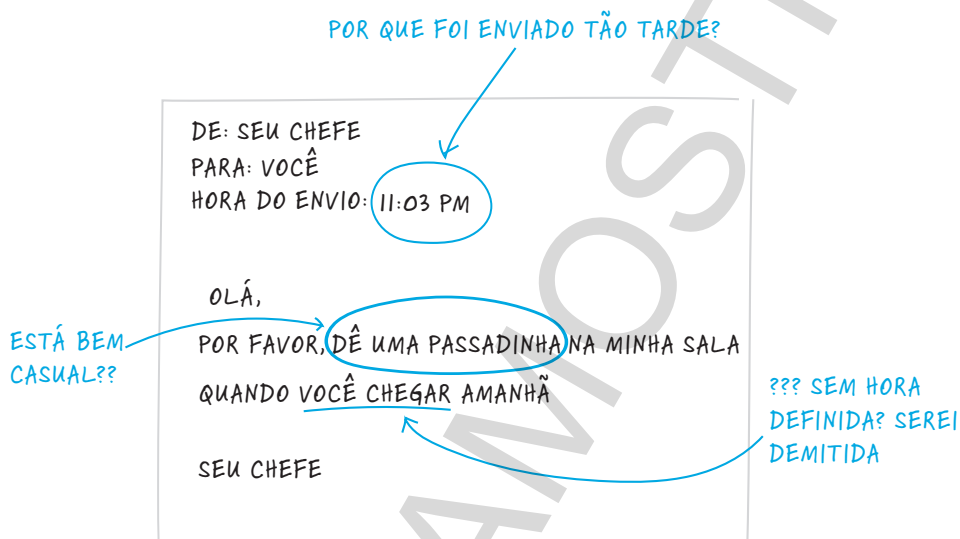
em dúvida se precisava responder imediatamente àquele e-mail de trabalho que apareceu em sua caixa de entrada em um sábado à noite.



As forças que nos compelem a ignorar nossas emoções no trabalho devem ser combatidas. O emprego moderno exige uma habilidade de nos armarmos com nossas emoções — mas a maioria de nós nunca aprendeu a fazer isso na vida profissional. À medida que começamos a perceber a importância das *soft skills*, nos perguntamos: é possível ser emotivo *demais*? Quanta emoção podemos expressar e continuar profissionais? E se nosso “eu autêntico” for confuso e ansioso — deveríamos estar abertos a esses sentimentos? De que modo o que somos (por exemplo, nosso gênero², raça ou idade) afeta as respostas a essas perguntas?

Suprimir e evitar podem parecer as respostas mais fáceis. “Vamos voltar a deixar nossas emoções do lado de fora.” Mas essa atitude é contraproducente. Os humanos são criaturas emotivas, não importa a circunstância. Ao ignorar nossos sentimentos no trabalho, ignoramos dados importantes e arriscamos

cometer erros que poderiam ser evitados. Enviamos e-mails que causam ansiedade desnecessária, não encontramos um significado no nosso emprego e acabamos sofrendo de *burnout*.



Imaginamos que já tenha ouvido falar de inteligência emocional (IE), a habilidade de reconhecer e entender o que você e o que os outros a seu redor estão sentindo. Talvez você saiba que a IE é um indicador de sucesso profissional melhor do que o QI. Mas conquistas reais no trabalho requerem ir além da inteligência emocional: é necessário aprender a ser razoavelmente emotivo. Isso quer dizer que deve adequar a maneira como comunica seus sentimentos a uma situação específica. Para isso, é necessário ter fluência emocional — a capacidade de sentir emoções produtivamente — e saber quando traduzir o que sente em ações saudáveis.

Uma amiga nossa lamentou recentemente: “Preciso dar um feedback difícil a minha equipe, mas não faço ideia de como começar a conversa.” Quando entramos em uma empresa, recebemos um treinamento extensivo sobre como marcar reuniões e preencher nossos relatórios de gastos. Mas ninguém diz o que fazer se está chateado com um colega ou como se recuperar após uma reunião tensa com seu chefe.

CASA DE HORRORES CORPORATIVOS REALISTAS



- 1 RESPONDER A TODOS ACIDENTALMENTE
- 2 PROBLEMAS COM LOGIN
- 3 TRÂNSITO HORRÍVEL
- 4 TÉDIO MORTAL
- 5 14 HORAS DE TRABALHO
- 6 "PODEMOS CONVERSAR?"
- 7 MELHOR AMIGO É DEMITIDO
- 8 COLEGAS INTROMETIDOS
- 9 COLEGA CLARAMENTE DOENTE QUE NÃO VAI PRA CASA

Duas mudanças principais precisam de um maior entendimento das emoções no trabalho. A primeira é como interagimos com nossos colegas. Hoje, as habilidades que os empregadores buscam são a destreza de trabalhar em equipe e a capacidade de se comunicar verbalmente com outras pessoas. Como *The Economist* registrou: "Nos negócios modernos, a colaboração está perto da divindade." Mas o lado negativo de mais colaboração é mais conflito. Todos nos vemos na famosa fala de Elaine em *Seinfeld*: "Tive que tirar um dia de folga. Estou cansada dessas pessoas." A segunda mudança é nosso relacionamento com nossos empregos. Trabalhamos mais do que nunca, valorizamos trabalhos significativos e, cada vez mais, deixamos que nossas funções nos definam enquanto pessoas. Essas mudanças influenciam tudo, desde nossa saúde até nossa motivação para tomar decisões.



Embora emoção no trabalho não seja um tópico novo, geralmente ouvimos que sentimentos no ambiente profissional são inimigos que precisam ser combatidos. Era assim que lidávamos com nossos sentimentos no emprego, também. Agora sabemos que eles podem ser nossos guias, e tentamos aprender com eles e expressá-los com eficácia. Queremos que você comece a olhar para as emoções como algo que pode ser tratado com carinho e afeto. Afinal de contas, você traz seus sentimentos para o emprego todos os dias.

Criamos as Sete Novas Regras das Emoções no Trabalho com o intuito de servir como um guia para quando e como confiar em seus sentimentos. O sucesso depende de aprender como liberar as emoções no trabalho sem que isso saia de controle. Ao confrontar nossa inveja, aprendemos o que nos move. Ao aceitar nossa ansiedade, podemos remodelá-la como entusiasmo e ser mais bem-sucedidos. Ao aprender como as emoções afetam nossas decisões, criamos um ambiente profissional mais justo e acolhedor. Em outras palavras, este livro ensinará como se apropriar e analisar suas emoções — o que, sim, às vezes significa manter uma distância saudável delas. Ao encerrá-lo, você entenderá o *porquê* de sentir o que está sentindo e saberá o que fazer com esse sentimento.

NOVAS REGRAS DA EMOÇÃO NO TRABALHO



SEJA MENOS APAIXONADO
POR SEU TRABALHO



INSPIRE-SE



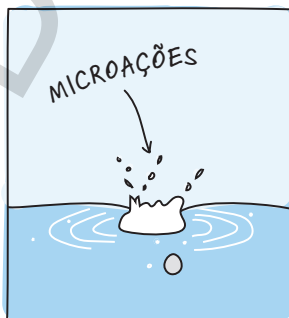
EMOÇÃO É PARTE
DA EQUAÇÃO



SEGURANÇA EMOCIONAL
EM PRIMEIRO LUGAR



SEUS SENTIMENTOS
NÃO SÃO FATOS



A CULTURA EMOCIONAL
COMEÇA COM VOCÊ



SEJA SELETIVAMENTE
VULNERÁVEL

Processar efetivamente o que está sentindo lhe dá o poder de fazer mais do que trazer seu eu inteiro para o trabalho: permite que traga a melhor versão de si mesmo. Por “melhor versão” não queremos dizer “versão perfeita”. Sua melhor versão ainda terá pavio curto, ficará roxa de inveja, chorará de frustração. Mas sua melhor versão sabe quais desses sentimentos contêm sinais importantes e quais são apenas ruídos. Sua melhor versão sabe como aprender e falar sobre essas emoções sem ficar emotiva. Sua melhor versão é autêntica e não brinca com os sentimentos das outras pessoas.

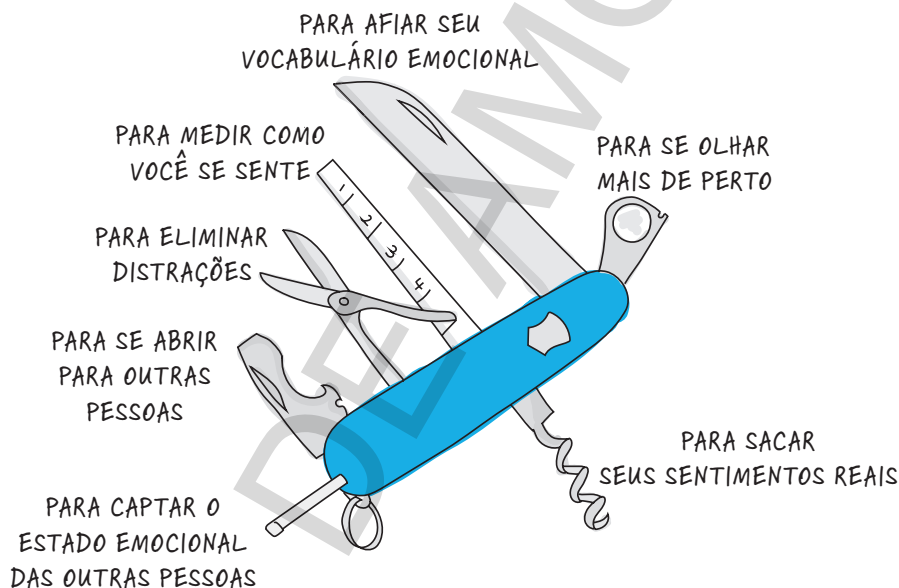


Em cada capítulo, analisaremos como a emoção afeta um dos sete aspectos centrais do trabalho: saúde, motivação, tomada de decisão, trabalho em equipe, comunicação, cultura corporativa e liderança. Nosso objetivo não é oferecer uma receita de bolo. Afinal de contas, isso é impossível: cada ambiente profissional é diferente, e cada pessoa traz contextos e experiências únicas para o emprego. Em vez disso, traçamos frameworks gerais com os quais você pode identificar, interpretar e aplicar o poder da emoção a diferentes situações. Em cada capítulo, também listamos pequenas mudanças práticas que podem ser iniciadas hoje.

Escrevemos este livro para quem já se sentiu sozinho, entediado, frustrado, confuso ou inseguro no emprego. Forneceremos dicas para quem quiser parar de ficar empacado em padrões doentios e para gerentes que queiram construir uma equipe e cultura corporativa de sucessos. Tentamos escrever um livro que aborde o máximo de experiências corporativas possível (incluindo os trabalha-

dores remotos, introvertidos e minorias) sem tentar falar *por* nenhum grupo ou indivíduo. Embora tenhamos (Liz e Mollie) diferentes experiências profissionais e estilos, somos mulheres norte-americanas brancas de 30 e poucos anos. Entendemos as dificuldades, por exemplo, de ser uma mulher na tecnologia, mas *não* sabemos como é ser uma pessoa não branca em um escritório cheio de pessoas brancas. Como você verá, em algumas seções indicaremos recursos adicionais escritos por pessoas que podem descrever e aconselhar melhor certas experiências no ambiente profissional.

UM CANIVETE SUÍÇO PARA EMOÇÕES



Se você alguma vez roeu as unhas antes de uma apresentação, ficou tão frustrado que acabou encarando a mesma planilha a tarde inteira ou desejou que pudesse desligar tudo e ser um robô por alguns dias, sabemos o que é isso. E estamos aqui para ajudar.

Liz e Mollie

PS: Para ajudar você a colocar as habilidades deste livro em ação, criamos uma avaliação acerca das tendências emocionais. Consulte a página 247 para uma versão resumida ou faça o teste completo em nosso site lizandmollie.com/assessment [conteúdo em inglês].