

O PODER EXTRAORDINÁRIO

DA HUMILDADE

NA LIDERANÇA

Empresas Prósperas —
Resultados Excelentes

MARILYN GIST



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2022

Sumário

	Prólogo de <i>Alan Mulally</i>	IX
	Prefácio.....	XV
UM	Liderança enquanto Relacionamento	1
	Tabela de CEOs Entrevistados e suas Afiliações	18
DOIS	O Coração da Humildade.....	19
TRÊS	A Questão da Dignidade	31
QUATRO	Quem Eu Sou.....	47
CINCO	O Caminho Que Aponto.....	67
SEIS	Como Eu Te Trato	87
SETE	Sistema de Gestão do Trabalho Conjunto <i>por Alan Mulally</i>	109
OITO	A Arte e A Prática da Humildade	129
NOVE	A Construção da Humildade na Liderança.....	157
	Biografia e Depoimentos Pessoais dos CEOs Entrevistados	171
DEZ	Poder Extraordinário – para Empresas e Além.....	183
	Guia de Discussão.....	195
	Referências.....	199
	Agradecimentos.....	205
	Índice	207
	Sobre os Autores.....	213

CAPÍTULO UM

Liderança enquanto Relacionamento

Liderança é inspirar as pessoas a fazer o que é necessário. Se você olhar para trás e ninguém estiver te seguindo, você não é um líder.

—Roger Ferguson, Presidente e CEO da TIAA

A liderança demanda *trabalhar em conjunto*. Trabalhar e nos relacionar com outras pessoas é a nossa maneira de progredir. O maior desafio de um líder é inspirar engajamento entusiasmado nos outros através de um objetivo comum, seja lançar um novo produto, promover uma causa importante, melhorar o desempenho financeiro ou resolver desafios mundiais.

Então, como os líderes podem trabalhar com os outros de maneira mais eficaz? Quando pensamos nos fatores que impulsionam o desempenho de uma organização, tendemos a pensar em inovação, em capital e em uma estratégia competitiva forte. Quando falamos sobre motivar as pessoas, a conversa geralmente se transforma em recompensas e compensações. Em grande parte despercebida, está a humildade na liderança – uma forma extraordinariamente poderosa de influenciar aqueles ao seu redor a oferecerem seu apoio total para alcançar objetivos comuns.

Collins* (2001) demonstrou que os melhores resultados são alcançados por organizações cujos líderes combinavam motivação forte com humildade pessoal, mas alguns líderes acham que a ideia de humildade está em conflito com uma liderança forte. Pensam na humildade como docilidade ou fraqueza e a veem como uma deficiência, ignorando sua potência real.

E se considerarmos a humildade em termos de certos comportamentos? Uma vez que a liderança requer um trabalho conjunto, e se considerarmos a humildade em termos de como nos relacionamos com os outros? Deixe-me defini-la de uma maneira que seja relevante para todos aqueles que lideram:

**A humildade na liderança é uma
tendência a sentir e demonstrar um
profundo respeito pela dignidade dos outros.**

Ainda podemos ser fortes e ter padrões elevados. E podemos demonstrar respeito pela autoestima dos outros.

Os Líderes Criam o Recipiente

Uma liderança que faz uso da humildade – apoia a dignidade dos outros – melhora o trabalho em equipe porque é a base para um relacionamento saudável. Os líderes criam o *recipiente* de como o trabalho é feito. Um recipiente físico é um objeto no qual mantemos, misturamos ou armazenamos algo. De maneira semelhante, os líderes criam os ambientes ou as culturas nas quais realizamos nosso trabalho: as pessoas, os processos e as práticas de interação.

* Empresas Feitas Para Vencer: Por Que Algumas Empresas Alcançam a Excelência... e Outras Não. Jim Collins. Disponível no Brasil pela Editora Alta Books.

A humildade na liderança é o recipiente para relacionamentos saudáveis com todos os stakeholders (como subordinados, colegas de trabalho ou chefes, legisladores, mídia, fornecedores, líderes comunitários ou clientes). Quando os líderes demonstram humildade, tendência a considerar a dignidade dos outros como importante, o recipiente criado para o trabalho enfatiza o respeito por todos. As interações tornam-se confortáveis e as informações são compartilhadas livremente. Como trabalhar em conjunto é prazeroso, as pessoas são motivadas a colaborar em objetivos comuns.

Quando os líderes carecem de humildade, quando desprezam frequentemente a dignidade dos outros, o recipiente para o trabalho torna-se *insalubre*. Simplificando, violar a dignidade dos outros prejudica os relacionamentos. Aqueles que se sentem desrespeitados tornam-se cautelosos com o líder, às vezes ocultando informações importantes se acharem que o líder se aborrecerá ao tomar consciência delas. À medida que o ressentimento aumenta, os stakeholders se tornam menos inclinados a dar seu apoio total. O trabalho em conjunto sofre com o aumento das tensões. O progresso desacelera e o comportamento político geralmente cresce.

Os stakeholders têm suas próprias preocupações – coisas como justiça, a quantidade de mudanças que estão sendo solicitados a abraçar e seus próprios objetivos pessoais. As pessoas têm três perguntas básicas ao enfrentar um novo líder (veja a Figura 1). Quer sejam questionados em voz alta ou meramente observados, os outros avaliam os líderes nesses quesitos ao decidir *se* desejam segui-lo e *em que medida*.

A curiosidade sobre as três questões emana das preocupações pessoais dos observadores e está relacionada aos seus próprios

sensos de dignidade ou de valor próprio. Quando as respostas são favoráveis, as pessoas se sentem inspiradas e ansiosas para se envolverem com o líder. As respostas favoráveis permitem que a liderança se conecte com a pessoa inteira – mente, coração e espírito – para que ela *queira* se juntar à causa e dar tudo de si. No entanto, quando as respostas são *desfavoráveis*, a tendência é a desistência ou a resistência.

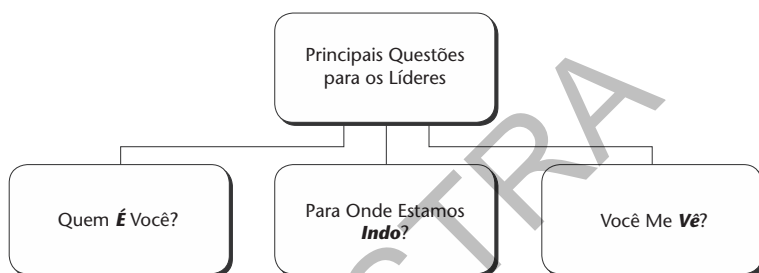


FIGURA 1. Principais Questões em Relação às Lideranças.

Sempre foi assim? Essas perguntas sempre foram importantes? Ou algo mudou nas últimas duas décadas?

O desafio vem das expectativas da sociedade em relação a um líder tradicional. As três principais palavras que associamos aos líderes incluem “realizado”, “decisivo”, “forte”. Pensamos nos líderes como pessoas com personalidade do tipo A*, orientadas para a ação e focadas. Vivemos tempos muito diferentes. Os líderes estão sendo colocados, mais do que nunca, em casas de vidro. Estamos sendo examinados, convocados a fazer mais e responsabilizados. As pessoas podem acessar o Glassdoor para avaliar seus

* Personalidade do tipo A - padrão de comportamento caracterizado por competitividade, senso de urgência, impaciência, perfeccionismo e assertividade, e possivelmente associado a um risco aumentado de doença cardíaca. [N. da R.]

Líderes. —PHYLLIS CAMPBELL, PRESIDENTE DO CONSELHO DA JPMORGAN CHASE E DA PACIFIC NORTHWEST

Eu realmente acho que isso está mudando agora. Há muito mais foco na transparência na liderança. A presença da internet está fazendo isso acontecer, uma vez que podem relatar rapidamente o que está acontecendo. Já que é possível tuitar ou enviar e-mails, conseguimos ver o interior das organizações. Então, há uma mudança criando uma distância da atitude autocrática para uma liderança mais servil. Ainda assim, ainda existem muitos líderes usando a abordagem mais antiga. —HOWARD BEHAR, EX-PRESIDENTE DA STARBUCKS COFFEE COMPANY INTERNATIONAL

Há evidências de que a maioria dos líderes está errando o alvo? Sim. Em um relatório consolidado, os Conselhos da Forbes (Castle, 2018) compartilharam os resultados de várias pesquisas que realizaram em sua comunidade de executivos e seus empreendedores proeminentes. Os resultados identificaram a liderança como o desafio número três enfrentado pelos executivos de negócios (atrás apenas da geração de receita e do tempo). A liderança foi considerada *a preocupação mais significativa* por 57% do Conselho de Recursos Humanos da Forbes, 50% do Conselho de Organizações Sem Fins Lucrativos da Forbes e 38% do Conselho de Tecnologia da Forbes. Ela *dominou as preocupações* entre os executivos das indústrias de informática e tecnologia (36%) e foi apontada como *a preocupação mais importante* entre os Vice-Presidentes (33%) e executivos de nível de diretoria (30%). Por fim, a liderança foi *apontada como o maior desafio* por 42% dos executivos em empresas entre 51 a 500 funcionários – uma parte substancial da força de trabalho privada nos Estados Unidos. Portanto, o que os executivos dos Conselhos da Forbes sabem é

que nossa competência coletiva em liderança está muito abaixo do que precisamos para gerenciar os desafios dos negócios em questão.

Você pode estar se perguntando se isso se aplica a você e qual a relação com a humildade. Deixe-me compartilhar apenas dois exemplos de desafios de liderança que afetam a produtividade na maioria das organizações: evidências de baixo envolvimento dos funcionários e custos de rotatividade:

1. Em uma amostra aleatória com mais de 30 mil funcionários, Gallup (Harter, 2018), foi relatado que o engajamento dos funcionários nos EUA havia aumentado para 34% – ainda muito baixo, mas o nível mais alto desde que o dado começou a ser documentado. Treze por cento dos funcionários relataram estar ativamente desengajados (indicando experiências de trabalho deploráveis) e 53% “não estavam engajados”. Em outras palavras, 66% dos funcionários foram descritos como não sendo “cognitiva e emocionalmente conectados ao trabalho e ao local de trabalho; eles geralmente aparecem para trabalhar e fazem o mínimo necessário, mas rapidamente deixam a empresa por outra oferta um pouco melhor.” Isso resulta em uma enorme perda de produtividade potencial – não apenas pelo desempenho mínimo desses 66%, mas também devido ao efeito negativo que muitas vezes geram no trabalho dos outros e na cultura do local de trabalho. O fato de quase dois terços dos funcionários estarem fazendo o mínimo exigido em seus empregos (e dispostos a sair) implica que a maioria dos líderes não está criando recipientes

saudáveis para trabalharem juntos. Como a humildade na liderança é o recipiente para relacionamentos saudáveis, isso representa uma oportunidade significativa: imagine o ganho de produtividade se pudéssemos gerar de 20% a 30% a mais de engajamento dos funcionários com os objetivos coletivos.

- 2.** Os talentos importam. Atrair e reter talentos é outra questão importante da liderança. McKinsey & Company (2017) relatou que os talentos decisivos podem fornecer um aumento de 400% a 800% na produtividade em relação aos funcionários de nível mediano, com a lacuna mais ampla pertencendo a cargos de alta complexidade (como desenvolvedores de software, profissionais médicos de ponta e gerentes que lidam com informações ou interações complexas). No entanto, os melhores funcionários têm a maior oportunidade de sair. Quando os líderes entendem como recrutar e reter funcionários talentosos, o benefício é significativo. Infelizmente, muitos não reconhecem a importância da humildade para isso. Por exemplo, em um estudo em larga escala sobre evasão, o Work Institute (Sears, 2017) descobriu que 75% dos motivos pelos quais os funcionários saem de uma empresa (incluindo a cultura do local de trabalho e os comportamentos dos líderes) poderiam ter sido evitados pelos gerentes. Em outras palavras, a maior parte da rotatividade é causada quando os líderes criam recipientes insalubres. Isso afeta significativamente os resultados financeiros: a Catalyst (2018) estimou seus custos de rotatividade em 536

bilhões de dólares por ano, nos EUA. Isso reflete os custos de recrutamento, integração e treinamento, baixo engajamento em relação ao emprego e perda de produtividade devido à função vaga.

Além desses exemplos, as novas demandas dos líderes empresariais estão lhes exigindo que expandam sua competência de liderança. Abordar esses problemas de forma eficaz exigirá um trabalho conjunto. A recuperação econômica após a pandemia da Covid-19 apresenta novos desafios, assim como novas oportunidades, à medida que as indústrias se remodelam. Os líderes enfrentam necessidades financeiras e forças competitivas drasticamente inéditas, bem como o desemprego em massa e a necessidade de novos treinamentos para os funcionários. Tecnologias como a inteligência artificial e a ciência genética também estão prestes a causar grandes mudanças no trabalho e nos mercados mundiais na próxima década. E fatores urgentes na interface entre as empresas e a sociedade são muito afetados pelo comércio, exigindo líderes empresariais que representem e integrem os interesses de todos os stakeholders. Isso inclui o impacto das viagens na saúde global, nas mudanças climáticas, nos desequilíbrios comerciais, nas disparidades na distribuição de riquezas (e a instabilidade política resultante), na globalização dos mercados e na reação contra a imigração, assim como no uso (abuso) das tecnologias de comunicação.

Embora alguns desafios afetem determinados negócios mais do que outros, será importante que todos os líderes orientem suas organizações de novas maneiras. Alguns líderes se concentram tanto em fatores analíticos envolvidos na otimização das margens de lucro que negligenciam os fatores humanos que estão realmente gerando resultados. E o mais importante é a humildade na liderança, porque é o recipiente para estabelecer rela-

cionamentos saudáveis – para trabalhar junto de maneira eficaz. Felizmente, vemos alguns líderes fazendo progresso nesta área:

Na Costa Oeste, é comum encontrar negócios que alinham as nossas ações aos nossos valores. Isso encorajou as lideranças empresariais a se guiarem mais pelos valores, do que simplesmente se concentrarem em questões de curto prazo. As companhias aéreas são negócios baseados em pessoas. Os investidores desejam alta utilização de ativos e altos retornos e assim por diante, e eu fui atraído pelo setor porque existe uma álgebra fantástica que uma pessoa com orientação analítica pode passar toda a carreira otimizando.

Mas então há o lado humano do negócio, e isso levanta a questão do que é mais importante – a álgebra ou a cultura? Eu acho que as pessoas têm que vencer. Se elas se sentirem confortáveis e você lhes fornecer as ferramentas para enfrentar os desafios, elas darão tudo de si e ajudarão a empresa a prosperar e ter sucesso. E é a razão pela qual a Alaska ainda está aqui, enquanto tantas outras companhias aéreas maiores e menores do que nós fracassaram. É o nosso pessoal. —BRAD TILDEN, GERENTE, PRESIDENTE E CEO DO ALASKA AIR GROUP

Então, por que não há mais líderes bem-sucedidos? O caminho mais promissor para otimizar o desempenho organizacional é promover o alinhamento das pessoas para que dediquem suas melhores energias a um plano compartilhado. Garantir esse tipo de alinhamento hoje corresponde melhor à influência e à inspiração promovidas pelo líder do que ao controle. A maioria dos líderes vislumbram e se direcionam pelos resultados – além do poder. Normalmente, o poder é usado de duas maneiras: por meio de coerção (comando e controle) ou por meio de transação

(recompensa e punição, cenoura ou chicote). Isso funciona até certo ponto, mas costuma ser limitado porque as pessoas se ressentem ao serem coagidas e veem a abordagem transacional como algo manipulador. O poder comum pode ganhar a adesão dos stakeholders. No entanto, ao apoiar a dignidade dos outros, a humildade na liderança é *extraordinariamente poderosa* na tarefa de envolver os corações e os espíritos alheios, extraíndo suas melhores contribuições. Muitos líderes ainda enfatizam o controle, porque pouquíssimos entendem o poder da humildade para inspirar os outros e navegar entre a dinâmica interpessoal e as opiniões conflitantes acerca das questões urgentes. Schein e Schein (2018) apelaram à liderança com humildade para substituir a abordagem transacional por outra mais pessoal, a fim de construir relacionamentos mais abertos e de confiança.

Construindo um Ambiente Agradável

Lidar com isto começa ao nos colocarmos no lugar dos outros. Pense nas três perguntas que as pessoas fazem em relação aos líderes: Quem É Você, Para Onde Estamos Indo e Você Me Vê? Em vez de confiar no comando e controle para obter apoio, ou no uso do medo e da intimidação como motivadores, os líderes humildes criam um espaço mais agradável para a dignidade dos outros. Ao compreender e honrar as necessidades dos outros, os líderes ganham mais apoio porque seus stakeholders se engajam mais.

Como as lideranças humildes o fazem? A resposta começa com o reconhecimento de que estão sempre sendo observados por outras pessoas. *O que um líder diz e faz é examinado minuciosamente, e seu comportamento fornece a evidência que responde às três principais questões dos outros.* Em conjunto, as respostas

a essas perguntas delineiam a impressão nas mentes dos outros sobre a humildade de um líder. Portanto, embora minha própria opinião sobre minha humildade seja útil, os julgamentos de meus stakeholders são essenciais, porque esta avaliação determina a qualidade de nosso trabalho conjunto.

Relembrando os três principais questionamentos que as pessoas têm em relação aos líderes, vamos considerar uma imagem espelhada das três principais respostas dadas. Essas respostas determinam, na mente dos outros, se há humildade na liderança. A Figura 2 mostra essa relação e como ela afeta a dignidade dos outros. Mostra que, enquanto líder, meus comportamentos sinalizam “Quem Eu Sou” (como pessoa), portanto, esses comportamentos fornecem respostas para as pessoas que querem saber: “Quem É Você?”. Da mesma forma, “O Caminho Que Aponto” (para os outros seguirem) e “Como Eu Te Trato” fornecem respostas às perguntas: “Para Onde Estamos Indo?” e “Você Me Vê?”. Como será desenvolvido mais adiante, as minhas interações com você em torno dessas questões principais apoiarão ou enfraquecerão o seu senso de dignidade ou de valor próprio.

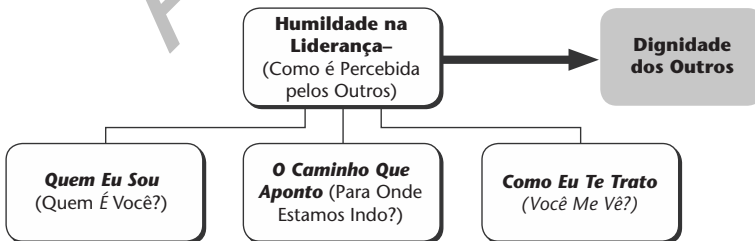


FIGURA 2. Relações entre o Comportamento dos Líderes, a Humildade na Liderança e a Dignidade dos Outros

Na medida em que crio um espaço agradável para sua dignidade – um recipiente saudável para trabalhar juntos – você se

sentirá entusiasmado e engajado. E se eu prejudicar sua dignidade, há boas chances de você retirar seu apoio ou resistir à minha liderança. Meu comportamento – e a sua resposta a ele – determinará o quão produtivos seremos juntos. Portanto, a humildade na liderança tem muito a ver com o quão eficaz um líder será.

Ao criar um espaço agradável para a dignidade dos outros, a humildade na liderança muda o jogo. Não é a única coisa que precisa ser feita, mas é a base crítica para trabalhar bem com os outros. Como um ótimo exemplo disso, considere um dos casos mais difíceis da história do gerenciamento de desempenho de negócios. O best-seller *American Icon*, de Bryce Hoffman (2012), narra a recuperação e a reviravolta da Ford Motor Company indo da quase falência para um grande sucesso após a Grande Recessão de 2008. O herói desta história é Alan Mulally, ex-presidente e ex-CEO da Boeing Commercial Airplanes, que assumiu o cargo de CEO da Ford em seu declínio. Mulally aplicou uma abordagem de gerenciamento que desenvolveu e usou na Boeing, que ele chama de Sistema de Gestão do Trabalho Conjunto (SGTC). Ao usar esse sistema, a Ford se tornou a única grande fabricante de automóveis dos EUA a sobreviver à ameaça de falência durante a recessão sem precisar do dinheiro do resgate federal.

Assim como outros CEOs fortes, Alan ajudou a Ford a criar uma visão atraente e uma estratégia abrangente para caminhar em direção ao sucesso. No entanto, a visão e a estratégia não vão longe, a menos que os líderes estimulem as pessoas a se juntar a eles na implementação. Mulally transformou uma organização que estava falindo (perdendo 17 bilhões de dólares no ano em que ele chegou) em uma organização dinâmica, criando um recipiente para o envolvimento total dos funcionários e sindicatos com seu plano “Uma Ford”. Associada a revisões regulares do

progresso, a abordagem específica de Mulally enfatizou o que ele chama de “Comportamentos Esperados”. Eles começam com “Pessoas em primeiro lugar” e “Todos estão incluídos” e acrescentam “Respeitar, ouvir, ajudar e valorizar uns aos outros”.

Parte da empolgação advinda do livro de Hoffman vem de seus relatórios sobre como Mulally ganhou a confiança dos funcionários que já estavam desgastados, porque ele próprio agia e exigia nada menos do que esses comportamentos de todos em sua equipe. Em um curto período de tempo, Mulally galvanizou uma empresa de mais de 300 mil funcionários para deslocar a Ford do fracasso ao lucro, sendo classificado pela *Fortune* como o número três entre “Os 50 maiores líderes mundiais (2014)”.

Mulally nos conta mais sobre o Sistema de Gestão do Trabalho Conjunto no Capítulo 7. Ele enfrentou *enormes* desafios enquanto perseguia seus objetivos de liderança. Você se relaciona com algum desses problemas enfrentados por ele e que afetam negativamente o desempenho?

- Vendas fracas/relações tensas com os clientes;
- Pessoas que não colaboram quando deveriam;
- Moral desgastada entre os funcionários;
- Vazamentos de problemas internos na mídia;
- Falta de alinhamento com os sindicatos e suas expectativas;
- Declínio da reputação da marca;
- Supervisão governamental desafiadora;
- Gestores que intimidam colegas ou subordinados; e
- Informações não confiáveis, porque os empregados estão sendo autoprotetores.

A abordagem de “Todos estão Incluídos” de Mulally demonstrou humildade porque reconheceu que os outros realizam contribuições importantes e que é necessário que todos deem o seu melhor para otimizar os resultados de uma organização. Ele também demonstrou profunda humildade ao responsabilizar a si, e a toda a equipe de liderança, por comportamentos que “respeitem, escutem, ajudem e valorizem os outros”. Isso criou uma cultura em que a dignidade dos outros era apoiada.

Compreender essa dinâmica é tão importante que entrevistei pessoalmente um grupo de doze presidentes e CEOs atuais ou antigos. Meu objetivo é mostrar que a *humildade na liderança não é um princípio menor* que funcionaria apenas em lugares excepcionais ou incomuns; portanto, preciso mostrar a aplicação altamente bem-sucedida em muitas organizações que você reconhecerá. Embora minha amostra seja pequena, ela é robusta.

Os CEOs entrevistados pertencem a um conjunto um tanto incomum de líderes que são elogiados por funcionários, colegas e/ou nos relatos da imprensa não apenas por sua excelência, mas por sua humildade na liderança. Eles representam empresas de grande sucesso, com alcance global e marcas amplamente reconhecidas. No total, as organizações representadas aqui empregam centenas de milhares de pessoas e gerenciam ou geram trilhões de dólares de receita todos os anos. Esses líderes têm um impacto significativo sobre os bens e serviços que consumimos, contribuem substancialmente para nossas economias doméstica e global e representam um corte transversal de setores, governo e organizações sem fins lucrativos. O sucesso deles é uma forte evidência de que a humildade funciona.

Por padrão, portanto, a maioria dessas empresas são grandes. Eu poderia ter escolhido dentre muitas empresas menores, mas

elas não teriam o reconhecimento necessário aqui. Ainda assim, a humildade na liderança e o trabalho em conjunto são relevantes para organizações de qualquer tamanho, o Capítulo 8 explica especificamente como os princípios que funcionam para essas grandes organizações também se aplicam a organizações de pequeno e médio porte.

O objetivo deste livro é demonstrar o valor da humildade na liderança. Para isso, transmitirei muitos dos *conselhos e experiências* de cada um desses líderes excepcionais. Todas as citações deles foram retiradas diretamente de nossas entrevistas. Menciono seus títulos e afiliações apenas na primeira vez que são citados no texto, a fim de minimizar a repetição; citações subsequentes são atribuídas a eles apenas pelo nome. Você já leu os pensamentos de três deles neste capítulo. Forneço introduções preliminares de todos os doze entrevistados na Tabela 1. O Capítulo 9 compartilha brevemente suas biografias excepcionais, somadas a declarações pessoais sobre como desenvolveram a humildade que os guia enquanto líderes. Informações adicionais sobre cada um deles podem ser facilmente encontradas na internet.

Podemos presumir que líderes e aspirantes ao cargo desejam ser muito eficazes. E como os líderes costumam ser grandes empreendedores, muitos desejam ser excepcionais. Este livro contém informações essenciais para auxiliá-los. A humildade na liderança melhora tremendamente a experiência do funcionário. O que gera níveis mais altos de engajamento e desempenho dos funcionários, bem como menor rotatividade. Uma liderança deste tipo ajuda a resolver conflitos e formar consenso entre os stakeholders. A humildade também é a base para uma cultura saudável de inovação, além de assegurar a reputação de uma