

# \*s terri sco

teya\*

2024

NÚMERO 2

Patrícia Coimbra, VP  
da Cielo, reflete sobre  
o papel do líder atual

Falta de franqueza:  
principal obstáculo  
à performance

John Hagel

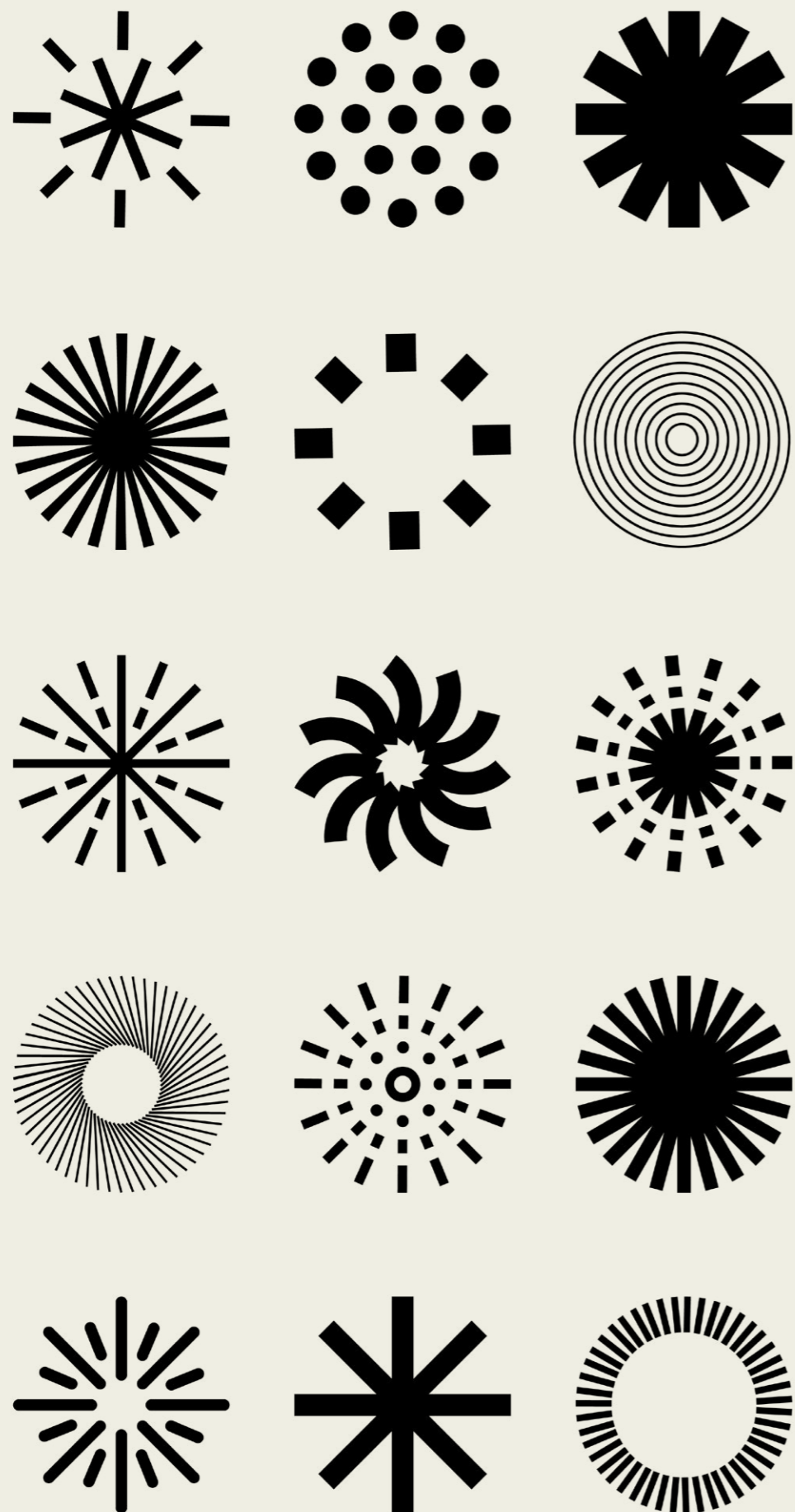
Empreendedor  
do Vale do Silício,  
especialista em  
futuro do trabalho

## *A paixão do* **EXPLORADOR**

Origem de um novo mindset de  
liderança para mudar o mundo

teya\*





# Transformação: imperativo sem receita única



Hoje a agenda da transformação não é mais opcional. Tornou-se um imperativo para manter a relevância e sobrevivência, transformar habilidades, estratégias e mindsets. E só assim os líderes conseguirão navegar no contexto dinâmico em que todos nós vivemos agora.

Mas nada disso é simples, nem fácil. Pelo contrário, os requisitos para a mudança – tais como evoluir abordagens de gestão, abraçar a inovação, conquistar destreza tecnológica, desenvolver agilidade nas ações e decisões etc. – são complexos e sem receita única.

Nesta edição de *Asterisco*, trazemos insights e práticas para inspirar líderes a levar adiante sua própria jornada de transformação. Começamos com as reflexões do autor e *expert* em gestão John Hagel sobre qual é o perfil de líder de que precisamos hoje e por que a liderança continua sendo vital.

Em nossa entrevista, Patrícia Coimbra, VP de Gente, Gestão e Performance da Cielo, fala das atitudes que o líder deve ter para causar impacto real. Seguimos com o artigo do Rodrigo Vergara sobre o poder transformador de um ambiente com segurança psicológica, que é necessário ser cultivado pelo líder para combater o “silêncio que devora resultados” da equipe.

Em Fundamentos, buscamos saber por que será que na hora de arriscar somos muito menos racionais do que pensamos, apresentando vários vieses psicológicos que distorcem nossas condutas em relação ao risco – esse componente inevitável do nosso dia a dia.

Também destacamos a importância de líderes desenvolverem adaptabilidade, uma habilidade fundamental para inovar e reagir às oportunidades e ameaças à medida que estas aparecem, especialmente em ambientes que não param de se transformar.

Como não poderia deixar de ser, agradecemos imensamente a toda a equipe que participou da produção desta edição, demonstrando comprometimento e parceria.

Por fim, esperamos que você goste da leitura e encontre neste número de *Asterisco* algumas dicas e conclusões úteis sobre os desafios que a liderança enfrenta hoje. Fique à vontade para nos mandar sugestões, opiniões e comentários sobre nossos conteúdos.

Boa leitura!

**Isadora Marques**  
editora-chefe



#### Diretoria

Alexandre Santille  
Mauro Mercadante  
Alessandra Moreira  
Clara Cecchini

#### Publisher

Isadora Marques

#### Redação

Alexandre Carvalho dos Santos

#### Colaboradores

Alessandra Moreira,  
Andréa Lomardo, Janaina Schiavini,  
Leandro Siminovich, Rodrigo Vergara

#### Revisão

Lupa Texto

#### Projeto gráfico e diagramação

Newton Ribeiro

#### Fotografia

Getty Images, Shutterstock,  
Gustavo Morita

#### Comunicação e mídias sociais

Ana Grassi, Isa Maria Rodrigues,  
Cynthia Martins, Xainã França,  
Rafael Sandes

#### Fale com a redação:

editoria@teya.us

#### Conecte-se com a teya por aqui

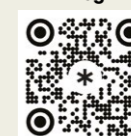
Instagram



LinkedIn



Blog



Communiteya



[www.teya.us](http://www.teya.us)

© teya, 2024.

Todos os direitos reservados.

# Sumário

- 05** Notas  
**IA generativa: início impactante**
- 06** Ponto de vista  
**John Hagel**
- 10** Liderança  
**Mindsets da Liderança (teya)**
- 12** Entrevista  
**Patrícia Coimbra, VP de Gente e Gestão da Cielo**
- 14** Artigo  
**Mal silencioso**
- 20** Fundamentos  
**Pronto pra arriscar?**
- 22** Muito pelo contrário  
**O mito do progresso**
- 23** Como as pessoas aprendem  
**Isaac Asimov**
- 24** Artigo  
**Habilidade política**
- 28** Modo teya  
**Perspectivas de quem faz parte do ecossistema teya**
- 30** Habilidades que não mudam  
**Adaptabilidade: melhor ajuste em cada circunstância**

## IA generativa: início impactante

A inteligência artificial generativa emergiu como uma "grande novidade". Não só por sua gama de aplicações e potencial de gerar valor, mas especialmente por espelhar o comportamento e a criatividade de humanos. É a primeira vez que uma tecnologia transformadora em seu estágio inicial se tornou acessível e útil para uma população mais ampla com tanto impacto.

### Maior demanda por capacitação

Além de criar novas funções e requisitos profissionais, a IA generativa exigirá mais iniciativas de aprimoramento e requalificação de competências. Dados de uma pesquisa entre executivos realizada pela Capgemini mostram que, para 68% deles, a integração dessa tecnologia à força de trabalho impulsionará um investimento significativo em iniciativas de formação e qualificação cruzada de conjuntos de habilidades. Um indício dessa crescente demanda é o lançamento de novos cursos de IA generativa online abertos e em grande escala por renomados provedores de treinamento, inclusive sobre seu uso ético e como a tecnologia pode ser aproveitada e regulamentada no futuro.

Fonte: Capgemini, 2023

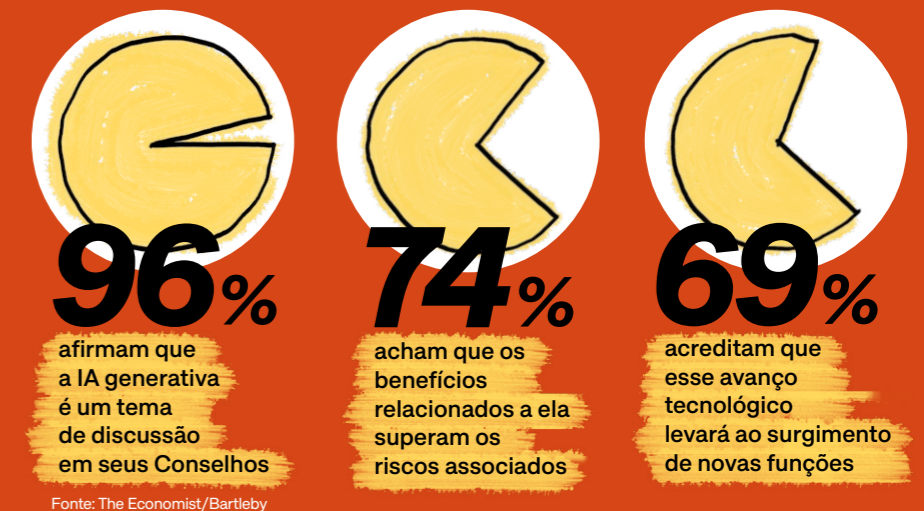
### Para o bem e para o mal

Dados da Pew Research apontam que especialistas tecnológicos – empresas, políticos, desenvolvedores, pesquisadores e acadêmicos – estão igualmente ou mais preocupados do que entusiasmados com as próximas mudanças tecnológicas. Eles temem que o melhor do conhecimento seja perdido ou negligenciado num mar de desinformação, que as instituições antes dedicadas a informar o público sejam ainda mais dissipadas e que os fatos básicos sejam submersos em meio a

### Líderes são defensores da IA generativa

Estudo realizado pela Microsoft com 800 líderes de oito países (França, Alemanha, Itália, Países Baixos, Rússia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos) concluiu que executivos estão cada vez mais interessados na ideia da IA. Mundialmente, cerca de um quinto (21%) dos executivos afirma que a IA generativa irá provocar ruptura significativa em seu setor. E dois em cada três CEOs sentem a necessidade de agir rapidamente (IBM IBV, 2023). Ainda que essa tecnologia esteja em sua infância em termos

de adoção e implementação em escala, 96% das organizações em todo o mundo já discutem o assunto em seus Conselhos. Enquanto 59% dos executivos dessas empresas dizem que a sua liderança é uma forte defensora da IA generativa, 39% afirmam preferir uma abordagem de "esperar e observar" antes de adotá-la e apenas 2% dizem que seus líderes não estão convencidos ou estão divididos quanto ao potencial da IA generativa. Confira destaques da pesquisa:



distrações divertidas, mentiras deslavadas e manipulação direcionada. Também têm a preocupação de que as habilidades cognitivas das pessoas diminuam. Além disso, argumentam que "a própria realidade está sitiada", uma

vez que as ferramentas digitais emergentes criam de forma convincente realidades enganosas ou alternativas. Por fim, há o receio de que uma classe de "céticos" possa atrasar o progresso.

Fonte: Pew Research, 2023



# John Hagel

Para o renomado expert em futuro do trabalho, o estilo de liderança atual precisa mudar: ser mais curioso, ter paixão por explorar e saber que não há resposta para tudo

Por Alexandre Carvalho dos Santos

**“Acredito que a paixão do explorador dará origem a um novo modelo de liderança para mudar o mundo”**

\* Estamos em um mundo mutante, de transformações que batem a velocidade do som, no qual o estilo tradicional de liderar está se tornando obsoleto. É nisso que acredita John Hagel, um dos maiores especialistas em gestão do Vale do Silício e fundador do Center for the Edge, focado em questões de inovação e transformação empresarial.

Esse pensador estratégico aposta numa transição do “líder especialista” – aquele que persegue o sucesso fazendo as mesmas coisas de sempre, mas de modo mais rápido e barato – para um novo estilo de gestão: o explorador. Um líder com a curiosidade e o caráter gregário e aberto das crianças, que busca combinar a imaginação e a criatividade para explorar, junto com outras pessoas, novas ideias e conhecimentos que causem impacto. Portanto, mais adaptado ao atual ambiente de negócios em profunda transformação, que se depara cada vez mais com o desconhecido.

Explore, você também, um pouco do que há na mente desse experiente estrategista, conferindo o bate-papo exclusivo que Hagel teve com a reportagem de *Asterisco*.

## LIDERANÇA É VITAL

Considero isso, pois tenho estudado as forças de longo prazo que estão remodelando nossa economia e sociedade globais. E creio que nos encontramos no estágio inicial de uma profunda transformação. Por um lado, essa mudança acelerada cria muita pressão no desempenho de todos nós. Eventos disruptivos surgem do nada, e a concorrência só se agrava. Mas, devido às mesmas forças, oportunidades estão em expansão exponencial. Já criamos mais valor com muito menos recursos, e mais rapidamente. Só que tudo isso dá um medo grande nas pessoas, o que gera um desafio considerável. Porque, diante dessa pressão, não conseguimos ver as oportunidades, muito menos nos motivar a persegui-las. Sem termos líderes inspiradores que nos ajudem a superar esse medo, estaremos sob uma pressão cada vez maior.”

## DIFERENÇAS ENTRE “LÍDER EXPLORADOR” E “LÍDER ESPECIALISTA”

Especialista é o modelo de liderança atual, que tem o líder forte, alguém com as credenciais, os diplomas, a experiência certa. Sabe tudo o que precisa ser feito. A marca

de um líder forte hoje é ter uma resposta para todas as perguntas, não importa qual seja a questão. Ele nem é capaz de admitir que não sabe responder a tudo.

Do outro lado, o explorador mostra um estilo muito diferente de liderança. Este é movido por uma forma específica de paixão, que chamo de paixão do explorador. Está constantemente querendo causar mais impacto em quaisquer áreas que sejam importantes. Fica entusiasmado com os desafios e está sempre pedindo a colaboração de outras pessoas. Admite abertamente que não tem todas as respostas. E o fato de ele querer ajuda é uma grande oportunidade.

Acredito que, no futuro, o líder forte será aquele que tem as perguntas mais poderosas e inspiradoras, não necessariamente as respostas.”

## DE QUE TIPO DE LÍDER PRECISAMOS HOJE

Penso que, mais uma vez, isso remonta à crença de que estamos no início de uma profunda transformação da nossa economia e sociedade. Nesse novo mundo, eu acho que precisamos de exploradores, pessoas que reconhecem livremente que não sabem as

“Precisamos incentivar todos a aprender juntos mais rapidamente”



respostas para todas as perguntas. Até porque há cada vez mais questões novas surgindo o tempo todo. Isso ajuda a desenvolver um tipo diferente de cultura nas organizações. Na maioria das empresas, atualmente, por causa dos líderes especialistas, fazer perguntas é considerado uma distração. Bastaria seguir o manual, fazer o que é atribuído a você.

Mas os líderes exploradores vão dizer que as perguntas são não apenas aceitáveis como absolutamente necessárias. Devemos expor nossas dúvidas porque o mundo está mudando à nossa volta num ritmo muito rápido. Então não fique aí sentado tentando descobrir tudo sozinho. Peça ajuda e se una aos outros para encontrar respostas melhores com maior rapidez."

### LIDERANÇA QUE GERA EMOÇÕES DIFERENTES

/// Líderes exploradores geram um tipo diferente de emoção nas pessoas. Elas ficam motivadas com as perguntas e também com as oportunidades que as acompanham. Pensam: 'Se pudéssemos responder a essas questões, realizaríamos coisas incríveis'. É o tipo de reflexão que ajuda a cultivar mais paixão entre os trabalhadores. Algo muito diferente de apenas fazer o seu trabalho, receber o salário e nada mais."

### MUDANÇAS DE MINDSET

/// Francamente, não vejo uma mudança significativa ainda. Quando olho para grandes organizações ao redor do mundo, elas ainda são dirigidas por líderes especialistas. Gestores que, eles próprios, têm muito medo, porque, se não vierem com todas as respostas, podem ser demitidos. A empresa vai contratar outro especialista, que tenha as respostas que o anterior não tinha. Por isso acredito que precisamos fazer logo



Foto: Divulgação

**"O líder explorador busca colaboração e admite não ter todas as respostas"**

a transição para o líder explorador, mas não acho que haja muitos líderes desse tipo neste momento. Os que existem geralmente estão em startups, empreendimentos menores. De modo que as grandes

companhias terão uma transição difícil pela frente."

### PARA CULTIVAR NOVAS FORMAS DE LIDERANÇA

/// Tudo começa com alguém tendo a sensação de que há a necessidade dessa transição. Caso contrário, ela não será cultivada de forma alguma. Mas existe uma abordagem que, segundo minha experiência, pode ajudar. Eu a chamo de estratégia 'zoom out/zoom in'. Ela é inspirada no trabalho realizado em algumas das empresas de maior sucesso no setor de tecnologia. As questões são: como será o nosso setor de marketing daqui a dez ou 20 anos? E qual é a grande oportunidade que poderíamos aproveitar nesse período? Esse exercício ajuda a tirar os

grande organização tradicional, não deve tentar mudar tudo de cima para baixo de uma vez só. Em vez disso, encontre uma vantagem para a empresa. Abordar uma oportunidade emergente pode, em última análise, tornar-se o cerne do seu negócio. Também pode levar à procura desse tipo explorador de liderança."

### MODELO DE APRENDIZAGEM ESCALÁVEL

/// O modelo de aprendizagem escalável é algo que se baseia na investigação que fiz sobre essa grande mudança que está transformando a economia e a sociedade globais. Acredito que, em todo o mundo, as organizações partem de um modelo institucional muito específico, um conjunto de pressupostos, crenças sobre o que é necessário para o sucesso. E eu diria que todas as grandes empresas são movidas pelo que chamo de um modelo de eficiência escalável, no qual a chave do sucesso é apenas fazer as coisas de forma mais rápida e barata em escala.

Mas penso que, neste mundo em rápida transformação, será necessário um modelo institucional muito diferente: a aprendizagem escalável. E, quando menciono aprendizagem, não estou falando sobre programas de treinamento, que, basicamente, visam compartilhar o conhecimento existente. E tudo bem, não quero descartar isso. Mas, agora, a forma de aprendizagem mais valiosa e necessária consiste em criar conhecimento inteiramente novo à medida que você enfrenta situações nunca vividas antes. Num modelo de aprendizagem escalável, há a noção de que precisamos incentivar todos na organização a aprender juntos mais rapidamente.

E isso não deve acontecer num departamento específico ou num centro de inovação. Precisa ocorrer em todas as áreas da empresa, de modo a ser realmente escalável. Por

exemplo, os zeladores dos edifícios precisam aprender mais rapidamente a criar instalações mais úteis para as pessoas.

E, se estamos de fato tornando a aprendizagem escalável, não devemos focar só as pessoas da nossa organização. Também precisamos nos conectar de forma mais eficaz com profissionais de fora da empresa, gente que tem insights com os quais você pode aprender e começar a colaborar. Diante de problemas inéditos, estaremos juntos, em ecossistemas mais amplos, criando novos rumos e conhecimentos."

### OTIMISMO QUANTO AO FUTURO DA LIDERANÇA

/// Acredito que todos nós, como seres humanos, fomos feitos para ter esse tipo de curiosidade e criatividade. Eu falo sobre a paixão do explorador, e muitas pessoas me dizem: 'Ah, John, você sabe que alguns de nós são capazes disso, mas a maioria só quer que lhe digam o que fazer e a segurança de uma renda'. Minha resposta é: vamos dar uma olhada em um playground, em crianças de 5 ou 6 anos. Mostre-me uma que não queira explorar coisas novas, reunir outras crianças e fazer perguntas.

Acho que o problema é que fomos para a escola e lá nos ensinaram a apenas ouvir o professor: não faça perguntas, memorize o que o professor tem a dizer e mostre o que você memorizou nas provas. Era para nos preparar para o ambiente de trabalho, aquele meio escalável e eficiente em que estávamos entrando.

Mas, novamente, como otimista que sou, acredito que todos ainda temos, dentro de nós, aquela paixão do explorador. Queremos gerar um impacto que seja significativo para nós em todas as áreas que importam. E é essa paixão que dará origem a um novo modelo de liderança, necessário para que sejamos capazes de mudar o mundo." ■



# Mindsets da Liderança

Desafios inéditos demandam que líderes reformulem suas perspectivas sobre o mundo de hoje e atuem para construir o futuro

Por Alexandre Santille



As transformações do nosso tempo – disruptura digital, maior complexidade, novas questões éticas e valores – colocam líderes diante de desafios inéditos, influenciados, em grande parte, pelas inovações tecnológicas e pela nova responsabilidade social.

A IA e a automação, por exemplo, já remodelam setores, substituem tarefas repetitivas, criam empregos e exigem a renovação de habilidades. No âmbito sociocultural, cresce a pressão por práticas mais sustentáveis e éticas (ESG) e pela inclusão e diversidade, questões impreteríveis na cultura corporativa.

Tudo isso gera novos dilemas para as empresas, e requer uma liderança capaz de navegar pelas incertezas com flexibilidade e visão de futuro, equilibrar objetivos de curto prazo com estratégias de longo prazo e, ao mesmo tempo, manter o ambiente de trabalho inclusivo e inovador.

Mas como preparar a liderança para esse cenário? Apenas desenvolver competências já não é suficiente. Hoje, líderes devem reformular seu jeito de pensar, sentir e agir para se manter à frente no novo mundo do trabalho – e isso se traduz em novos mindsets.

Como diz Amy Lafko, colunista da *Forbes*, desenvolver abertura e disposição mental pode ser uma abordagem desconfortável, mas é o jeito mais eficaz de capacitar líderes

a enfrentar desafios. “Esquivar-se faz com que os problemas se agravem sob a superfície até que eventualmente desponte sua horrível faceta”, afirma.

Para apoiar o líder nessa transformação, o Instituto teya conduziu pesquisas que identificam os principais mindsets de liderança para atuar no presente: orientação por propósito, conexões, versatilidade, construção de futuros, humanização e intencionalidade da aprendizagem.

## Além das competências

Mindsets, ou modelos mentais, orientam nossas tomadas de decisão e guiam nossas ações e comportamentos. São construídos ao longo da vida a partir de experiências, aprendizados, crenças e valores próprios. Mindsets não são fixos. Portanto, não agimos sempre do mesmo modo aos estímulos. De fato, cada um de nós possui diversos mindsets – de acordo com o contexto, adotamos um. O mindset

**O mindset determina como o líder percebe o mundo e se ajusta para atuar sobre ele**

vai além das competências de liderança. Ele não determina se o líder é competente ou não em certo aspecto, mas, sim, com qual perspectiva vê cada situação, como a interpreta e se comporta. É a chave para o líder fazer ajustes, confrontar visões, obter novos conhecimentos e decidir. Os mindsets são os “plugs” entre a teoria, ferramentas, repertório e... a realidade.

“Mindset importa”, enfatiza o empreendedor Peter Diamandis.

“Afeta tudo – desde nossas decisões de negócios e investimentos ou como criamos nossos filhos até nosso nível de estresse e bem-estar geral.”  
O mais importante é que, ao desenvolverem mindsets apropriados para operar no atual contexto, líderes ampliem sua percepção – vejam a situação com “outros olhos”, que os levem a conseguir responder aos desafios de um cenário pautado por mudanças, incertezas e inovações. ■

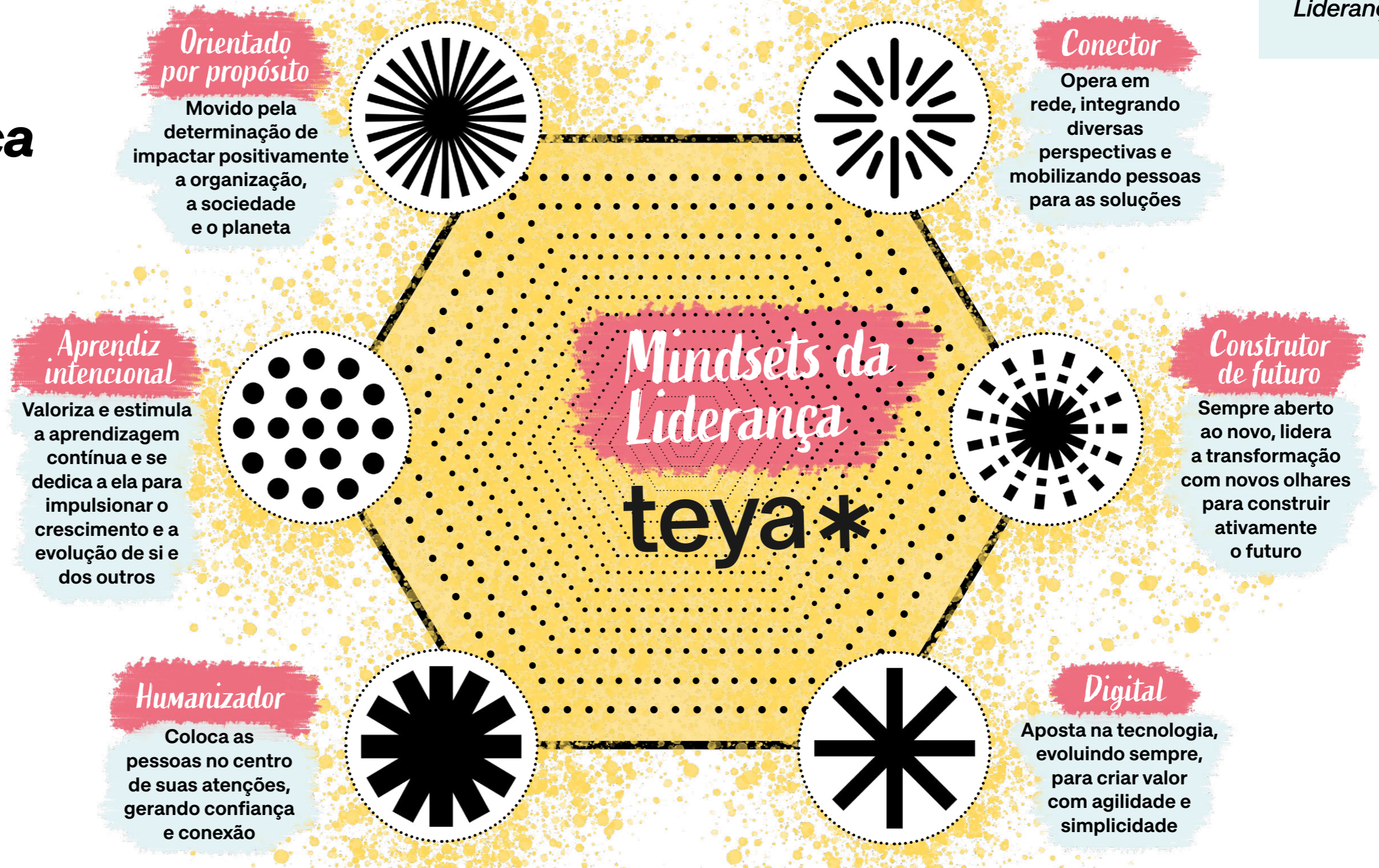


Ilustração: Newton Ribeiro



# A hora e a vez do líder orquestrador

Uma visão sobre como líderes devem atuar para continuar fundamentais num ambiente cada vez mais desafiador e em permanente transformação

Por Alexandre Carvalho dos Santos



Hoje a mudança é multifacetada, complexa e contínua. Muitas decisões de negócios precisam ser tomadas em meio a uma roda-viva de transformações constantes. Para falar sobre as atitudes do líder que ajudam a viabilizar soluções diante de situações que se modificam a cada instante, entrevistamos a experiente executiva Patrícia Coimbra, VP de Gente, Gestão e Performance da Cielo. Confira.

## \* Quais as principais transformações do papel da liderança hoje?

**Patrícia Coimbra** Talvez a maior seja que o líder não precisa mais ter as respostas. Deve é ser um orquestrador. Tem de facilitar o conhecimento disponível, seja na sua equipe ou fora da organização. A preocupação deve ser quem ele tem de envolver para construir a solução e como viabiliza isso nos ambientes. Aí o segundo nível é o da diversidade. Quanto o líder é capaz de realizar com pessoas diferentes, com interesses distintos. Essa é mais uma camada de desafio para a liderança hoje. Porque tendemos a preferir quem pensa como nós e deixamos passar soluções diferentes que poderiam ser mais eficientes.

Cada vez mais a liderança tem uma visibilidade maior. As pessoas estão olhando como é que o líder



Foto: Divulgação

**“Diversidade da rede do líder fala muito de sua capacidade”**

faz uma reunião, como escuta, como constrói soluções... Suas habilidades estão em evidência o tempo todo.

## \* E como acha que o gestor pode fazer essas mudanças sem grandes traumas?

**PC** Lá no IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa], eu faço parte da Comissão de Pessoas. Falamos muito nesse grupo que a

equação perfeita é o CHA: conhecimento, habilidade e atitude; e sobre como hoje os valores são mais importantes, ainda que sejam pouco implementados. Porque é o valor que vai dar consistência a todos os outros elementos: o que o líder deve aprender, como aprende com os outros, como é que se adapta a ter novas habilidades para liderar com uma atitude diferente, sua reação diante de uma frustração...

## \* Isso tem a ver também com propósito?

**PC** Quando olho para a liderança que mais faz diferença nas organizações, observo que é aquela em que o gestor maduro compartilha um propósito coletivo, não se orienta por uma agenda pessoal. Esse é o grande divisor de águas dos líderes. Mostra quem é coerente com valores. Se só seguir uma agenda pessoal, vai sempre escorregar em momentos de pressão, que serão a maioria. O líder tem uma posição de alta complexidade, alta ambiguidade, então ele precisa ser muito consistente em toda essa navegação que faz com as pessoas, com seus stakeholders.

## \* Quais os repertórios necessários para a liderança endereçar as principais fragilidades de desempenho tanto agora como no futuro?

**PC** Ela precisa ter um radar muito atualizado do que está acontecendo, e esse radar está diretamente relacionado à sua equipe, à sua rede e à diversidade delas. Deve ter esses canais muito conectados e empoderar todo mundo. Então é muito mais uma grande rede em que as pessoas se ajudam e todos contribuem, porque o líder não vai conseguir estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Além disso, sempre estará olhando com seu viés. A diversidade da sua rede fala muito da capacidade do líder de articular movimentos da organização, do que lidera, do que representa.

Outro repertório é a capacidade de trazer parceiros para essa jornada. E aí não é só no time de dentro, mas entre os fornecedores também. Quem serão os parceiros ideais para fazer acontecer? A habilidade de fazer boas escolhas nesse sentido é essencial. Mais do que talento, são competências que podem ser do parceiro, do fornecedor, até da inteligência artificial – podem vir de diversos lugares. E, finalmente, faz parte de

um grande repertório o líder saber que é importante ter seu direcionamento, mas também muita flexibilidade e muita adaptabilidade para conseguir feedbacks rápidos e ir se ajustando.

## \* Isso é consequência das rápidas mudanças de hoje?

**PC** Sim, a todo momento o líder tem de repactuar grandes direções. Por isso sua rede é muito essencial. Ela precisa ser capaz de dizer ao líder se está funcionando ou não, que tipo de ajuste tem de acontecer. O líder deve dar o tom, mas todo mundo precisa ter esse poder de agir rapidamente.

**“A relevância é quanto o líder causa de impacto real”**

## \* Quais as novas estratégias para desenvolver líderes voltados a dimensões multifacetadas do contexto atual?

**PC** Aqui eu tenho o conceito do 70/20/10. Acho que é assim com todo mundo, mas ninguém reconhece isso. As pessoas continuam fazendo da mesma forma. Sempre que pergunto onde o indivíduo está aprendendo, todos pensam em cursos. Assim: 70% é o que você faz, 20% é com quem você faz e 10% é conteúdo. Só que o conteúdo hoje é completamente líquido. Uma informação tem valor num momento, aí sai uma nova pesquisa, uma nova forma de fazer, e temos saltos de soluções e de conhecimento. Essa é a área mais líquida. Então o próprio curso já não é a melhor forma de desenvolver pessoas. Devemos convidar os profissionais a repensar a maneira como trabalham no dia a dia, a construir coletivamente, pois ninguém tem meta individual. O líder tem meta

coletiva, há outras pessoas indo com ele. Para mim, as novas estratégias passam por quanto se consegue convidar cada vez mais pessoas a estar nessas situações de construção em ambientes diversos e entregando o resultado. A maior parte do desenvolvimento da nova liderança vem de estar em lugares onde o dia a dia da pessoa é fonte de aprendizado, fonte de conhecimento, fonte de expansão... e ser convidado para isso.

## \* Muitos líderes colocam em xeque o controle do desempenho no mundo da gestão remota, quando, na verdade, mesmo no formato presencial, esse controle é difícil. Na sua opinião, com qual modelo de gestão de performance é possível garantir a visibilidade do desempenho do time?

**PC** Eu concordo plenamente que não é ter a pessoa sentada na sua frente que vai garantir que ela está engajada, entregando o melhor valor que pode. Eu já trabalhei muito em multinacional, e na minha época não tinha essa tecnologia, era tudo pelo telefone, e a gente atuava regionalmente, globalmente, e todo mundo entregava. A grande questão é verificar quais são os melhores indicadores, como o líder os percebe, como vai aferindo... Caso contrário, nem saberá para onde vai primeiro. Gosto muito de olhar a eficiência e quanto as pessoas estão engajadas, seja em que modelo for, porque, se não estiverem – seja presencialmente, seja remotamente –, é sinal de *quiet quitting*. Cada um só dá o mínimo de si até achar uma oportunidade melhor.

## \* Considerando o futuro próximo, quais os principais comportamentos e mindsets que líderes devem adotar para continuar relevantes?

**PC** Para mim é uma frase só: causar impacto real. A relevância é quanto o líder impacta realmente a organização, as pessoas, a sociedade, seus stakeholders. ■



# Mal silencioso

A falta de franqueza entre as pessoas sobre o que está atrapalhando a equipe é o principal obstáculo à performance



Por Rodrigo Vergara

**\*** Vamos começar com um exercício. E peço a você: não siga adiante sem ter feito a reflexão proposta. É rápido.

Puxe pela memória alguma situação de trabalho em que você deixou de falar sobre uma questão relevante. Pode ser que você tenha visto um problema sério em um projeto, mas achou melhor não dizer nada. Ou talvez você tivesse uma dúvida ou desconhecesse algo que era crucial para poder contribuir numa reunião e não perguntou. Ou ainda, você pode ter tido uma ideia que parecia ótima, mas preferiu ficar quieto.

Lembrou?

Tome mais alguns segundos para lembrar o que você sentiu ao decidir calar-se.

Pense agora nas razões pelas quais você resolveu ficar quieto. O que o motivou a silenciar?

Pronto. Se você realmente resistiu à tentação de seguir a leitura e permitiu-se fazer o exercício, reviveu uma experiência de falta de segurança psicológica. Se achava que era importante o que tinha a dizer e mesmo assim se calou, há uma chance enorme de que você tenha decidido omitir-se (essa é a palavra correta) por medo.

Medo de iniciar um conflito com aquela pessoa cujo trabalho você questionaria. Medo de parecer

Foto: Shutterstock



incompetente se demonstrasse sua dúvida ou desconhecimento. Medo de que sua ideia fosse considerada inadequada.

Mais uma reflexão: o que você acha que o time, a liderança ou a organização perderam com seu silêncio?

Possivelmente muito. E não apenas no projeto que estava em jogo, pela ausência de sua contribuição. A equipe perdeu também pela falta de engajamento que normalmente acompanha uma experiência frustrante como essa. Calar-se por medo não costuma gerar entusiasmo.

Por fim, uma última reflexão: que sinais claros e objetivos indicavam para as lideranças presentes que você tinha algo relevante a dizer?

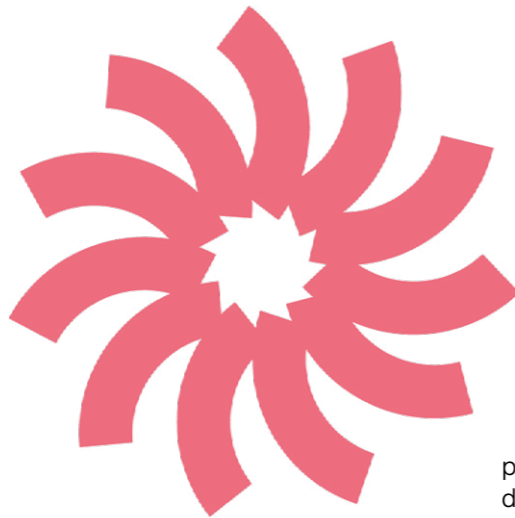
Provavelmente nenhum. No máximo, você pode ter feito algum gesto indicando contrariedade ou outro sinalzinho que demandaria uma atenção enorme e uma capacidade de interpretação aguçada para ser percebido.

E a questão é esta: a falta de segurança psicológica em geral vem vestida com um silêncio que camufla os problemas. Uma liderança menos atenta ou menos treinada pode perfeitamente tomar essa quietude como sinal de aprovação.

### INCENTIVO À OMISSÃO DAS PESSOAS

"Ninguém nunca foi demitido por ficar quieto", costuma citar, de forma irônica, a pesquisadora Amy Edmondson, da Escola de Negócios de Harvard, principal referência no tema. Esse ditado corporativo popular mostra como a cultura organizacional não apenas está acostumada com ambientes sem segurança psicológica como incentiva que as pessoas se omitam.

Mas, pelo menos desde 2016, liderança nenhuma deveria incentivar o silêncio protetor em suas equipes. Em fevereiro daquele ano, uma reportagem publicada na *The New York Times Magazine* revelou que a omissão devora os resultados de um



## A falta de segurança psicológica em geral vem vestida com um silêncio que camufla os problemas

time e mudou o que sabíamos sobre trabalho em equipe.

O artigo trazia o resultado de uma pesquisa interna do Google que se tornou famosa, o projeto Aristóteles. Para resumir: depois de investigar dados de 180 times internos em busca do que tornava uma equipe mais eficiente do que outra, os pesquisadores disseram que o traço mais importante para prever eficiência era a segurança psicológica (*leia quadro*).

Quatro características se destacavam nos times do Google com mais segurança psicológica: as pessoas ficavam menos inclinadas a deixar o emprego (menos *turnover*), as ideias eram mais bem aproveitadas (mais criatividade), os times tinham mais efetividade e traziam mais receitas.

Bum! Catapau! Scrazimmmmm! De repente, todo mundo precisava saber o que era a tal da

segurança psicológica. Amy Edmondson, que a investigava desde 1999, tornou-se de repente uma celebridade.

Nas palavras dela, "a segurança psicológica é uma crença compartilhada pelos membros de um time de que é seguro correr riscos interpessoais. Em um ambiente psicologicamente seguro, pode-se perguntar, tirar dúvidas, questionar, dar ideias, sem risco de ser julgado ou humilhado".

Após ser chamada para zilhões de entrevistas e invariavelmente ouvir perguntas fora de propósito, Amy concluiu que o termo "segurança psicológica" não é muito bom para descrever o fenômeno a que se refere.

Porque a expressão costuma trazer à mente um ambiente protegido, ordeiro, pacífico, silencioso, acolchoado e confortável, um lugar mais voltado ao zelo que ao desafio. Faz lembrar uma enfermaria ou um spa.

Não por acaso, em muitas organizações, o tema ficou a cargo de equipes que promovem saúde mental, por exemplo. São tópicos urgentes e correlatos, sem dúvida, mas há muitos comportamentos nocivos à segurança psicológica que nunca serão tema de saúde mental e, se não receberem cuidados, continuarão prejudicando os resultados, sob um manto de silêncio.

### UMA EPIDEMIA: FALTA DE FRANQUEZA

Mais recentemente, sempre que fala disso, Amy Edmondson costuma contrabandear à conversa um termo que dá contornos mais claros ao assunto: franqueza (*candor*, no inglês).

A mudança ilumina o debate e escancara o cadáver sobre a mesa, que todo mundo tentava escamotear. Porque, desde a origem das pesquisas na área, falar de segurança psicológica trata disto: um ambiente em que todos nós podemos falar com franqueza sobre tudo que importa para

podermos realizar nosso trabalho. Fica fácil entender a correlação com resultados.

E qual o oposto da franqueza? O silêncio. Em todas as suas formas, inclusive o silêncio obsequioso de quem abre a boca apenas para elogiar.

É, inclusive, mais simples identificar onde está o problema. "Por que não falamos com franqueza?" é uma pergunta muito mais direta do que "por que não nos sentimos à vontade para contribuir e nos omitimos?".

Então sejamos francos e digamos o que nos impede de falar com franqueza em nossos times. Sim, porque, para ser franco, há pouca conversa honesta nos times por aí. Eu diria que, ao contrário, vivemos uma epidemia de falta de franqueza.

Há muitos cenários que influenciam a franqueza em equipes. O contexto externo à organização, por exemplo (cultura, religião, estrutura socioeconômica e demográfica etc.). Também importa a realidade organizacional (valores, estruturas e processos). No nível micro, temos o indivíduo (perfil comportamental, experiência pregressa, maturidade, criação).

Mas, de todas as dimensões, a que mais influencia a disposição dos membros de um time para falar francamente, segundo Amy Edmondson, é a liderança imediata. O que é uma boa e uma má notícia para os gestores que estão lendo este texto. Por um lado, agora você sabe que é sua responsabilidade criar esse ambiente. Por outro, você sabe que tem poder para tanto.

Pessoalmente, nunca encontrei uma liderança que dissesse preferir que seus times se omitissem diante de problemas, erros ou ideias. No entanto, as pesquisas mostram que essas mesmas lideranças não incentivam o que dizem preferir.

A RIA, empresa da qual sou sócio, desenvolveu um *assessment* para medir a segurança psicológica no nível dos times. Os resultados apurados até agora revelam que, em

95% dos mais de 90 times pesquisados, há lacunas de segurança psicológica.

Em nossos diagnósticos, costumamos dizer que a falta de segurança psicológica significa um escoamento de energia do time: seus membros estão dedicando parte de sua atenção para se proteger do que consideram ameaças vindas dos colegas.

Há riscos dos quais é bom se proteger. Se minha empresa está exposta à variação do dólar, vale ter receio dessa oscilação e tomar atitudes de autoproteção, como investir na moeda estrangeira no futuro.

Mas há riscos que não são inerentes a nenhum negócio. Proteger-se deles rouba energia das equipes. Entre essas situações está o medo do que meus colegas vão pensar de mim se eu disser o que penso. É quando eu paro de cuidar dos objetivos compartilhados para privilegiar minha autoproteção, em detrimento dos resultados.

### AMBIENTE PROPÍCIO AOS RESULTADOS

Mas, além de francos, é justo que sejamos também amorosos em relação às lideranças. Porque ninguém foi treinado para construir ambientes em que a franqueza impera. Até 2016, não se sabia que isso tinha algo a ver com as metas. Em muitas organizações, neste exato momento, há lideranças cultivando um ambiente em que os colaboradores interessados em dar sua opinião têm que superar hostilidade, sarcasmo e oposição política: onde qualquer deslize pode manchar uma reputação. E essas lideranças realmente acham que estão forjando um meio propício aos resultados.

E convenhamos: é mesmo muito tentador agir assim, por várias razões que você, leitor, reconhecerá muito facilmente.

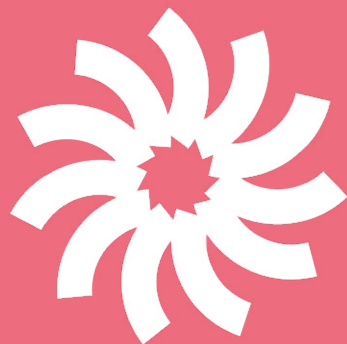
A primeira é que é muito mais simples usar o poder para calar o dissenso do que calçar as sandálias da humildade diante de certos

Ouvir, conversar e colher a riqueza da diversidade requer conhecimento e treino. É preciso aprender a aprender





**Todo assunto com o qual a liderança mostrar que não dá conta de lidar será exilado no baú dos assuntos tabu**



questionamentos. Qualquer pai e mãe sabem disso, quando começam a ouvir questionamentos e desafios de um filho ou uma filha adolescentes. Mesmo sabendo das verdades contidas nas críticas, pais, mães e líderes preferem colocar filhos e subordinados de castigo, para que aprendam a não desafiá-los. É preciso muita autoconfiança para extrair aprendizados a partir de críticas ou desaforos. Mas é óbvio que traz mais resultados.

A segunda razão é que ainda sobrevive em muitas culturas corporativas, e, pior, em escolas de negócio, a noção de que o líder deve saber as respostas e não pode demonstrar fraqueza ou desconhecimento. Como é impossível saber tudo o tempo todo em um mundo em mutação acelerada, só resta fingir saber ou resistir ao desconhecido. O problema é que ignorância não costuma trazer lucros.

Mais uma razão para não se abrir ao debate é que dá mesmo muito mais trabalho ouvir um monte de gente e lidar com opiniões variadas para tomar decisões. Basta uma discussão revelar-se improdutiva para alguém decretar que esses processos colaborativos não têm valor. Ouvir, conversar e colher a riqueza da diversidade requer conhecimento e treino. É preciso aprender a aprender.

A quarta razão é que adaptar-se ao grupo e à autoridade é um traço instintivo do ser humano. Evoluímos de animais sociáveis, cuja capacidade de sobrevivência depende do grupo. Não há macaco vivendo sozinho na floresta. Ou seja, a vontade de ser aceito está inscrita em nosso DNA há milhões de anos. Ameaçado de exclusão, é mais provável que eu abra mão de uma ideia para me conformar ao pensamento dominante. É preciso muita consciência para driblar um imperativo genético em nome dos resultados.

Por fim, é possível argumentar que muitas empresas cresceram muito e dominaram mercados sob culturas que cobravam a adesão às regras

vigentes. Na empresa em que você trabalha, possivelmente as pessoas que ocupam a liderança progrediram justamente porque sabiam jogar esse jogo. Não tem valor o que fizemos até aqui? Bom, se repetir a fórmula de sempre continua dando resultado, tudo bem. Mas, se a gente não alcança as metas mesmo dobrando o esforço, os times e o investimento, é sinal de que o jogo mudou. O ambiente altamente incerto e a natureza interdependente do trabalho atual demandam fazer diferente.

É importante dizer que a opção de coagir os colaboradores às regras do grupo continua à disposição de qualquer líder. A diferença é que, hoje, todos nós sabemos que há outra opção com retornos muito melhores. E que, se um colega ou um concorrente tornar mais fácil que os colaboradores contribuam, obterá muito mais visões distintas e atualizadas do cenário e muito mais ideias. As pesquisas são unânimes: em um mundo BANI (frágil, cheio de ansiedade, não linear e incompreensível), quem tiver mais olhos e ouvidos atentos e mais bocas dispostas a falar o que vê e ouve terá vantagem competitiva.

O que fazer, então?

Há três passos fáceis de entender. E um quarto passo que permeia todos os outros.

#### **O PRIMEIRO PASSO É AUMENTAR A MOTIVAÇÃO PARA QUE AS PESSOAS CORRAM O RISCO DE CONTRIBUIR**

Como? Propósito, para começar. Lembrá-las de por que estamos aqui juntos. Há vários raciocínios que podem ajudar: contra o que lutamos? Que realidade queremos mudar? Valem desde propósitos elevados até motivações individuais, como crescer na carreira por meio de um trabalho bem-feito.

Ajuda bastante recordar que o mundo atual, em permanente transformação, está muito desafiador, de forma que todos no time tenham consciência de que precisamos da contribuição de todos o tempo todo.

#### **O SEGUNDO PASSO TEM A VER COM REDUZIR O CUSTO PARA QUEM SE EXPÕE, FAZENDO CONVITES EXPLÍCITOS**

“Talvez eu esteja deixando alguma coisa de fora, podem me ajudar?” Desconfie dos silêncios. O contexto individual influencia a disposição em se arriscar, lembra? Se um convite geral ao time não trouxe todos a bordo, talvez seja preciso abordar individualmente os mais reticentes.

Um líder que cumprir os dois primeiros passos será brindado com um ambiente cheio de... conflito. Sim, porque um ambiente franco é ruidoso, cheio de ideias em debate.

#### **O TERCEIRO PASSO É CUIDAR PARA QUE AS REAÇÕES ÀS IDEIAS NÃO INIBAM AS CONTRIBUIÇÕES FUTURAS**

Basta um comentário zombeteiro sobre uma sugestão para matar não apenas aquela ideia como todas as que estavam prontas para emergir.

#### **O QUARTO PASSO, QUE PERPASSA TUDO, É O AUTOCONHECIMENTO**

Todos nós temos vieses inconscientes: situações e temas com os quais não aprendemos a lidar e que preferimos deixar fora da vista. Sempre que uma interação com um colaborador tocar essa ferida, é muito provável que um líder use o poder de seu cargo para afastar esse incômodo.

Mas não se engane: todo assunto com o qual a liderança mostrar, consciente ou inconscientemente, que não dá conta de lidar será exilado no baú dos assuntos tabu. Ninguém mais ali vai trazê-lo à tona, por maior que seja seu impacto na performance do time ou da organização.

Em todos esses passos, não há um lugar a chegar, porque o caminho não tem fim. A cada descoberta, a cada fronteira conquistada, um novo desafio se apresenta, uma nova limitação aparece para ser vencida. Construir um ambiente franco é uma atividade cotidiana e vitalícia. ■

### PARA UM DESEMPENHO EXTRAORDINÁRIO

Quando o Google quis saber “o que faz um time ser eficiente”, encontrou a seguinte resposta: um ambiente de segurança psicológica em que “os membros da equipe se sintam seguros para assumir riscos e serem vulneráveis uns diante dos outros”. A empresa descobriu em sua pesquisa que isso é o que sustenta todos os demais fatores necessários para um desempenho extraordinário.

Partindo dessa premissa, não importa se é para resolver um problema, economizar tempo, fazer uma venda, inspirar inovação e melhorar a qualidade, reduzir custos, aumentar os lucros, atender às necessidades dos clientes – tudo isso exige testar suposições e discutir diferenças de opinião abertamente no grupo. Em outras palavras, que o conhecimento flua entre as pessoas da equipe. Como explica Laura Delizonna, da Stanford University, com segurança para discutir ideias abertamente, ampliamos e construímos emoções positivas que nos permitem resolver problemas complexos e promover relacionamentos cooperativos. “Quando nos sentimos seguros, nos tornamos mais abertos, resilientes, motivados e persistentes. Nosso humor aumenta, assim como a busca por soluções e o pensamento divergente – processo cognitivo subjacente à criatividade”, diz.

#### PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

- Maiores níveis de aprendizado, adaptabilidade, criatividade e inovação
- Solução de problemas mais eficiente
- Maior engajamento e satisfação
- Maior produtividade



Fonte: Is your team in 'psychological danger'? WEF, 2016



# Pronto pra arriscar?



Correr riscos faz parte do nosso dia a dia. E o modo como respondemos a eles

envolve uma luta contínua entre o racional e o irracional. Na verdade, nossa tolerância ao que é arriscado depende de suposições e de uma avaliação breve entre risco *versus* recompensa. Isso significa que calcular essa variável esbarra no processo mental que ocorre silenciosamente em nossa cabeça, gerando impressões, intuições e decisões – às vezes confiáveis, mas frequentemente também tendenciosas.

Quem se debruçou sobre esse tema foi Daniel Kahneman, renomado psicólogo e ganhador do Prêmio Nobel de Economia. Reconhecido por integrar conhecimentos da psicologia à ciência econômica, o trabalho de Kahneman (que contou com as contribuições brilhantes de seu colega Amos Tversky, já falecido) coloca ênfase na percepção humana quando se trata de compreender a forma como pensamos e avaliamos risco. Ambos os estudiosos avaliaram que, muitas vezes, fazemos

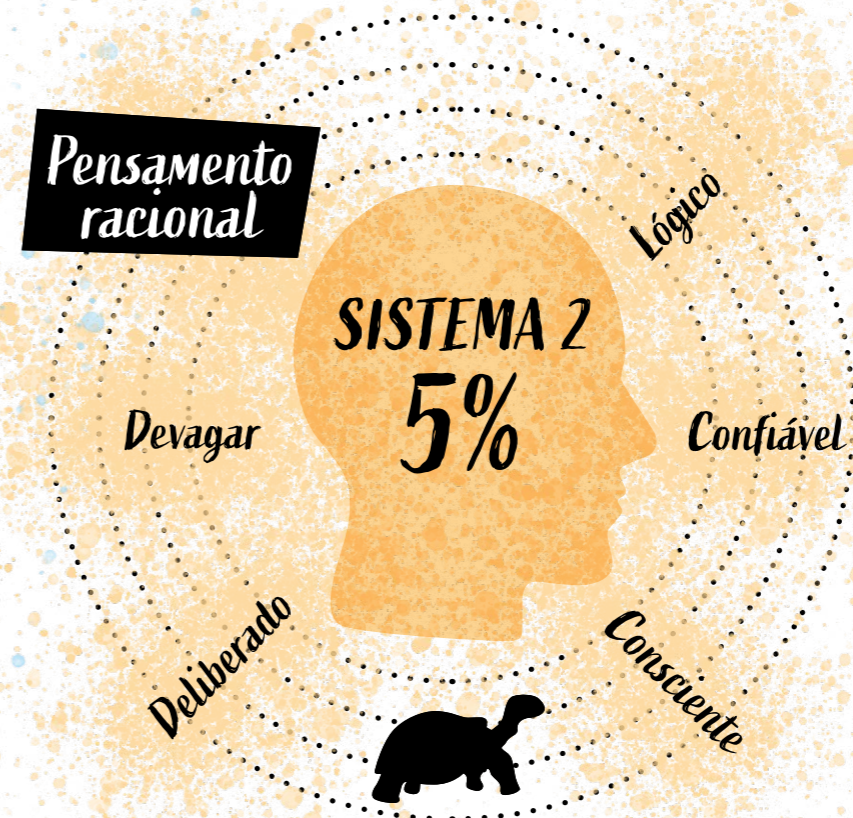


escolhas com base em processos decisórios simplificados, passíveis de erros sistemáticos – “vieses cognitivos” –, que podem comprometer nosso julgamento na tomada de decisões e, muitas vezes, nos colocam em apuros.

Eles demonstraram que, em matéria de risco, a disputa contínua entre a matemática e a psicologia (razão e intuição) não é apenas uma questão de teorias antagônicas, mas

de algo incorporado na forma como nosso cérebro funciona.

Em seu livro *Rápido e Devagar – duas formas de pensar*, Kahneman explica os dois sistemas que orientam e moldam nossos pensamentos, julgamentos e decisões. Um é o “rápido”, intuitivo e emocional. O outro é o “devagar”, mais lento, lógico e deliberativo. O pensamento “rápido” nos permite, por exemplo, decidir em um



segundo se alguém que encontramos tem maior probabilidade de nos abraçar ou nos bater. Tal sistema aciona atalhos mentais que nos ajudam em nossos desafios diários, mas são tão rápidos e familiares que, muitas vezes, nem percebemos que foram acionados. Já o pensamento “devagar”, modo mais lógico, nos ajuda a resolver problemas intelectuais mais

desafiadores quando temos mais tempo para analisar. O pensamento lento é mais difícil e requer esforço mental para superar nossa preferência por atalhos de análise mais rápidos.

Como Kahneman afirma, “uma ‘lei geral do menor esforço’ aplica-se tanto ao esforço cognitivo como ao esforço físico. A lei afirma que, se existirem várias formas de atingir o mesmo objetivo, as

pessoas vão acabar se voltando para a ação menos exigente (...). A preguiça está profundamente enraizada em nossa natureza”.

Em suas pesquisas, Kahneman e Tversky também observaram que as pessoas dão muito mais valor àquilo que podem perder do que àquilo que podem ganhar (*veja lista de vieses*). Indício de como podemos ser menos racionais na hora de avaliar riscos. Certa vez Tversky, que era um piadista, disse: “Nós estudamos estupidez natural, não inteligência artificial”.

Como se não bastasse, outra perspectiva sobre o risco é a dos psicólogos evolucionistas, que sustentam que nosso cérebro desenvolveu mecanismos psicológicos que evoluíram para resolver problemas de ambientes ancestrais. Então, apesar de todo o progresso, ainda pensaríamos como pessoas da Idade da Pedra, que enfrentavam mais situações de vida ou morte e evitavam se arriscar. Assim, nossa psicologia antiga ainda operaria afetando nossas atitudes diante de riscos atuais.

Como se vê, estamos sujeitos a muitos tipos de vieses conscientes e inconscientes que sabotam nossos esforços de pensamento lento, mesmo quando tentamos reagir ao risco racionalmente. ■

Pesquisa/texto: Isadora Marques

Ilustração: Newton Ribeiro

## OS VIESES MAIS COMUNS QUE AFETAM NOSSAS ATITUDES DIANTE DO RISCO

### AVERSÃO À PERDA

Tendência a perceber uma perda real ou potencial como mais grave do que um ganho equivalente, reduzindo nossa tolerância ao risco com resultados incertos. Em geral, somos avessos à perda e sentimos mais dor ao perder 100 dólares do que alegria ao encontrar a mesma quantia. “As pessoas odeiam mais perder algo do que gostam de ganhar alguma coisa”, diz Kahneman.

### VIÉS DE DISPONIBILIDADE

É o que nos leva a definir com confiança excessiva a probabilidade de um evento acontecer com base na lembrança imediata de eventos recentes similares (ex.: acidentes de avião). Ao avaliar um tópico, nosso cérebro o associa rapidamente aos exemplos mais disponíveis e marcantes que vêm à nossa mente dentro do contexto, afetando diversas tomadas de decisão.

### EFEITO DUNNING-KRUGER

Viés cognitivo que induz pessoas de competência limitada em um determinado domínio a superestimar suas capacidades, assumindo serem melhores do que, de fato, são.

Inversamente, este efeito também faz com que *experts* superqualificados subestimem suas habilidades. Tal viés pode provocar impacto nas crenças, nas tomadas de decisão e nas ações das pessoas.

### VIÉS DO SOBREVIVENTE

Propensão, ao analisar um processo, de se basear apenas na experiência de famosos que sobreviveram a ele, imaginando ser possível obter o mesmo sucesso. Ao eleger os sobreviventes como referência, não consideramos a maioria que sucumbe. Mark Zuckerberg, Steve Jobs e Bill Gates abandonaram a faculdade, mas nem todos que deixaram os estudos se tornaram bilionários.

### EFEITO HALO

Viés cognitivo que leva a crer que atributos positivos de alguém ou algo valem para outras esferas não relacionadas. Nossa impressão sobre a aparência de alguém influencia como consideramos seu caráter – “se é bonito é bom”. Mas nem sempre quem é atraente é mais honesto ou inteligente do que os outros. Do mesmo modo, marcas com design belo nem sempre são as mais éticas ou com preço justo.

### EFEITO DE ENQUADRAMENTO

Ocorre quando nossas escolhas são influenciadas pela forma como as informações são apresentadas, com diferentes palavras, situações e cenários (negativos ou positivos). Por exemplo, dois produtos de carne bovina podem ser oferecidos de forma diferente, mas custar e pesar exatamente o mesmo. Um é rotulado como “80% magra”, e o outro, “20% de gordura”.



# Muito pelo contrário

**\*** O conceito de “progresso” é relativamente moderno. Na Idade Média,

pensadores não tinham foco em ser originais, e grandes mestres da Antiguidade eram considerados insuperáveis. Mas, durante o século XVIII, surgiu a teoria do progresso indefinido, consolidando a noção de que o estágio mais recente ou futuro é sempre preferível e melhor, portanto superior ao passado – o inverso do pensamento medieval.

Segundo esse conceito, o desenvolvimento nunca regride, e as invenções e descobertas se sucederão em ritmo crescente. Suposição associada a uma inevitabilidade de que o avanço continuará indefinidamente no futuro.

Mas será que o amanhã sempre será melhor do que o hoje?

Muitos consideram tal ideia um dos grandes mitos da civilização ocidental, porque presumir que as coisas progridem de forma unidirecional infinitamente, em geral, é conceber o progresso como a aquisição de “mais do que é bom”. Mas nem toda mudança segue uma direção contínua e coerente nem é necessariamente “boa”. Não há um padrão rumo a uma evolução perpétua do mundo para que se torne um lugar cada vez melhor e mais ilustrado. A história está aí, repleta de retrocessos, provando o contrário.

Realmente, a evolução não é uniforme, tampouco acontece ao mesmo tempo para todos. Na verdade, as coisas tendem a avançar e voltar em ciclos, e não a seguir em etapas.

Para o escritor Paul Kingsnorth, nossa noção de progresso e modernidade seguindo uma única direção tem um poder enorme sobre nós. Não só nos faz ver o passado como um lugar selvagem, sem saber técnico, que nos tornava



## “Um futuro inteligente depende de entendermos o passado”

primitivos e limitados como nos convence de que mais tecnologia e foco científico nos levarão a uma espécie de paraíso futuro. Essa visão acaba esbarrando na falácia de que o passado é *sempre* pior e de que o presente é que é genial.

Ao abordar o “mito do progresso”, o historiador Victor Davis Hanson constata: “Certamente, a civilização avança num arco de riqueza maior e de tecnologia mais sofisticada. Mas essa trajetória não é definitiva”. Para ele, pessoas, ideias e movimentos de agora às vezes revelam-se melhores, mas em outros casos são bem piores do que os do passado – e isso vai continuar acontecendo no futuro.

O fato é que, graças à ideia de um melhoramento sem fim (influenciado pelas novas tecnologias), o culto à novidade fica mais forte do que nunca. O problema é que adotar superioridade em relação ao passado prejudica

nossa própria evolução.

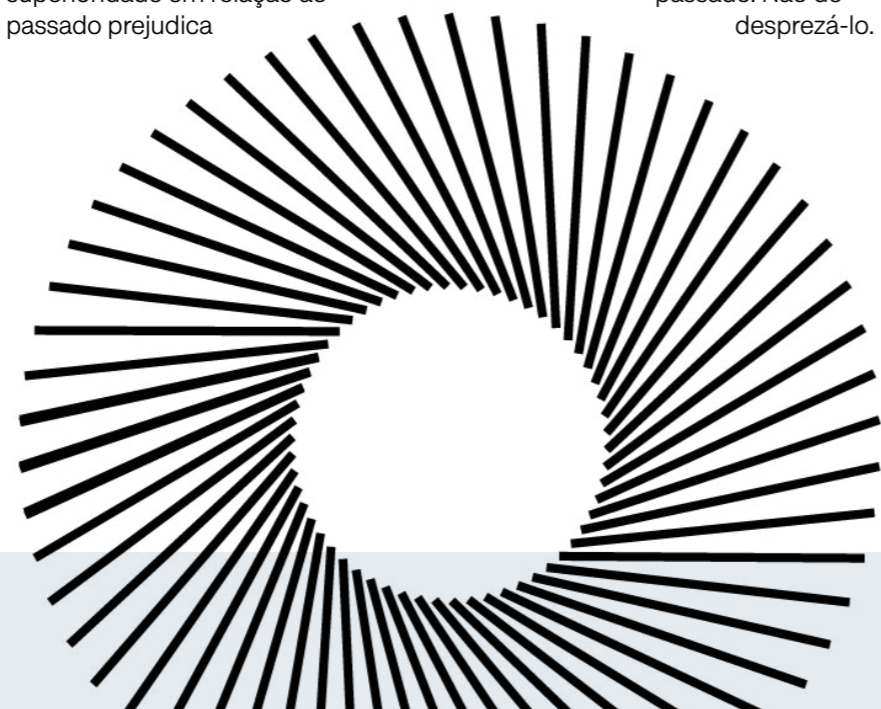
Ao apostarmos no progresso idealizado, que se opõe ao passado, corremos o risco de descartar conquistas e de causar “perda de conhecimento”, um fenômeno recorrente na história. Sem contar que isso nos prende em uma narrativa linear que limita nossa perspectiva. A consequência, como resalta Kingsnorth, é que não aprendemos muito com o passado nem com os erros do presente.

Portanto, no mínimo, é preciso considerar o conhecimento passado. O que não dá é cultivar a ignorância ativa, intencional – seja menosprezando o que passou, seja descartando tudo que é novo –, porque isso nos impede de reaprender. E reaprender é algo fundamental hoje em dia.

O passado é crucial para se entender e renovar perspectivas para problemas atuais e futuros. A história pode inspirar novas criações. Inclusive, inovações podem ajudar a iluminar feitos remotos. Historiadores já usam a tecnologia para reavaliar o registro histórico, corrigindo distorções e revelando fatos fora da narrativa oficial.

Meu ponto é que desconsiderar o passado só ajuda a aprofundar nossa ignorância e arrogância. E, como enuncia a expressão em latim “*ex nihilo nihil fit*”, nada vem do nada. A inovação não surge do nada. Criar um futuro inteligente também depende do entendimento do

passado. Não de desprezá-lo.



# Isaac Asimov

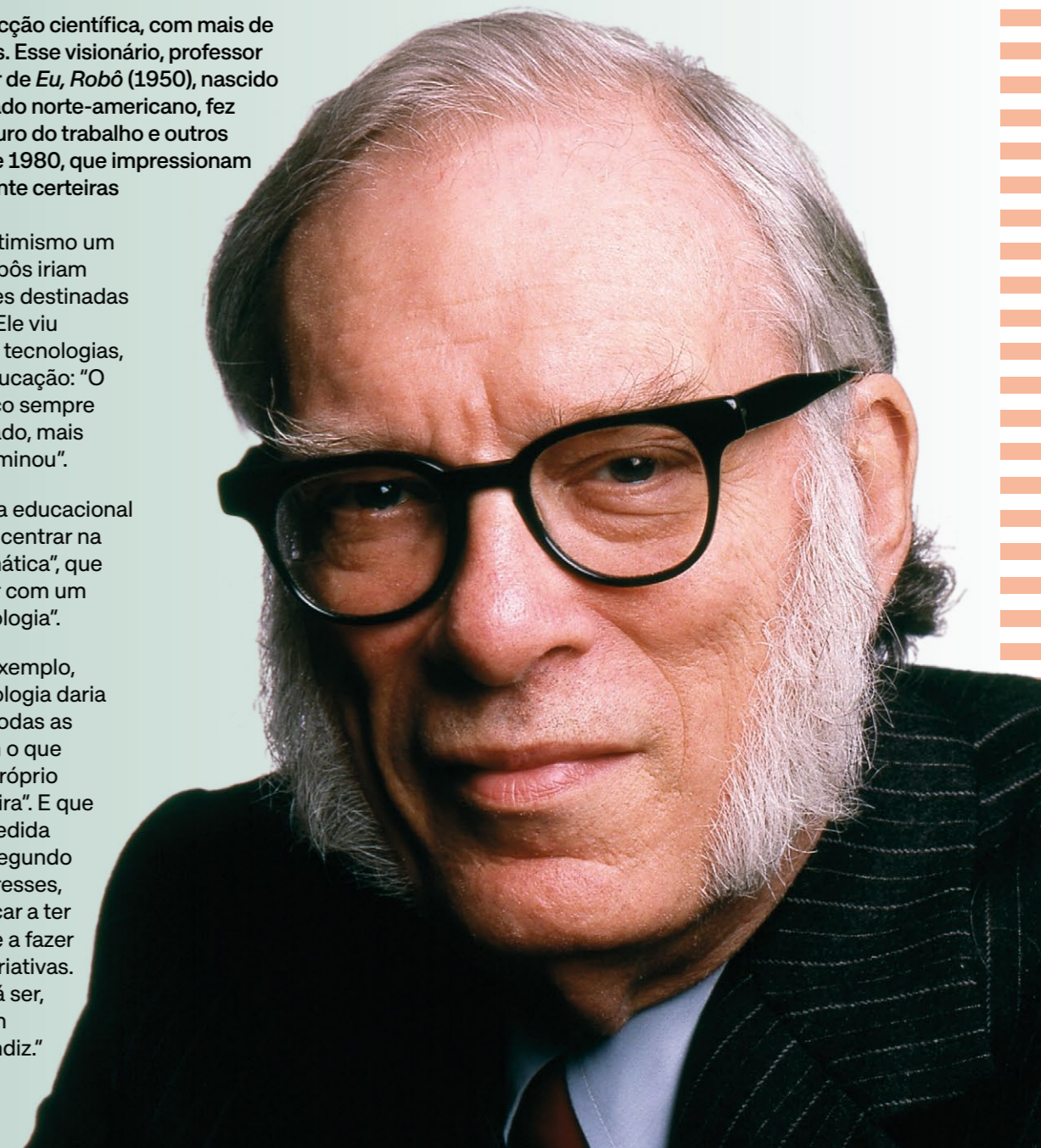
Um dos mestres da ficção científica, com mais de 400 obras publicadas. Esse visionário, professor de bioquímica e autor de *Eu, Robô* (1950), nascido na Rússia e naturalizado norte-americano, fez previsões sobre o futuro do trabalho e outros tópicos, na década de 1980, que impressionam por serem incrivelmente certas

■ Descreveu com otimismo um mundo em que os robôs iriam assumir funções antes destinadas aos seres humanos. Ele viu benefícios nas novas tecnologias, especialmente na educação: “O progresso tecnológico sempre gerou, desde o passado, mais empregos do que eliminou”.

■ Para ele, o sistema educacional futuro deveria se concentrar na “alfabetização informática”, que ensinasse como lidar com um mundo de “alta tecnologia”.

■ Vislumbrou, por exemplo, que no futuro a tecnologia daria oportunidade para “todas as pessoas aprenderem o que quisessem, em seu próprio tempo, ritmo e maneira”. E que cada um de nós, à medida que fosse educado segundo nossos próprios interesses, poderia então começar a ter prazer em aprender e a fazer contribuições mais criativas. “Cada pessoa poderá ser, simultaneamente, um professor e um aprendiz.”

Pesquisa/texto:  
Isadora Marques



**“Com a tecnologia assumindo cada vez mais o trabalho dos seres humanos, o que vai restar para as pessoas serão as atividades mais criativas, e a única maneira de nos dedicarmos a esse tipo de ocupação é ter cérebros preparados para isso” – Isaac Asimov**

Foto: Getty Images/Deborah Feingold



# Habilidade política: para arenas decisórias e quebra de silos

*Sem experiência política, a capacidade de líderes em perceber as situações organizacionais e decidir de acordo com elas se fragiliza*

Por Mauro Mercadante

\* Quando se fala em política, muita gente associa a ideia a comportamentos antiéticos, manipulação e interesses próprios. Na verdade, a habilidade política no ambiente de trabalho pressupõe efetividade. Ao contrário do que se pensa, a política, quando usada eticamente, é uma força positiva que une as pessoas e impulsiona projetos. Então, no bom sentido, ter habilidade política significa ter capacidade de influência.

Veja que interessante como a autora Jean Leslie explica a forma como a habilidade política se manifesta nas empresas: "Aqui está um paradoxo importante: quando você tem habilidade política, parece que você não a tem. Isso porque, geralmente, o comportamento político hábil é visto como genuíno, autêntico, direto e eficaz. Líderes que não são politicamente habilidosos, por outro lado, acabam parecendo manipuladores ou egoístas".

Inúmeros estudos já comprovaram que, para ser efetivo, um líder precisa tanto reconhecer a realidade política do ambiente corporativo como desenvolver habilidades políticas. Mas, por mais que a literatura ressalte a importância de entender as interações sociais no trabalho e usar isso para influenciar,

surpreendentemente muitos líderes não valorizam a habilidade política. Mais que isso, não a reconhecem como um atributo desejável.

Um comportamento da liderança que atrapalha o desenvolvimento dessa habilidade, e que percebo em minhas vivências com nossos clientes, é o que chamo de **força vertical**.

Deixe-me explicar: desde cedo em nossa carreira aprendemos a importância da "entrega". O relatório bem-feito e no prazo, a apresentação sem erros, o projeto dentro do cronograma. Essa grande conexão (emocional) que todos nós desenvolvemos com a "entrega" se estende a todos os sistemas organizacionais, mesmo à medida que ascendemos na hierarquia da empresa. A sensação de bem-estar, quando entregamos alguma tarefa, é muito importante.

Da mesma maneira, os sistemas de gestão geram contratos de metas que são estabelecidos a partir daquelas "entregas" relacionadas ao seu sistema funcional (diretoria, gerência etc.). Ou seja, as pessoas continuam a serem cobradas e, portanto, se preocupando prioritariamente com os objetivos circunscritos às suas áreas de atuação, e não com os da organização como um todo. Olhando muito mais "para baixo do que para o



Foto: Shutterstock



lado” – a tal força vertical!

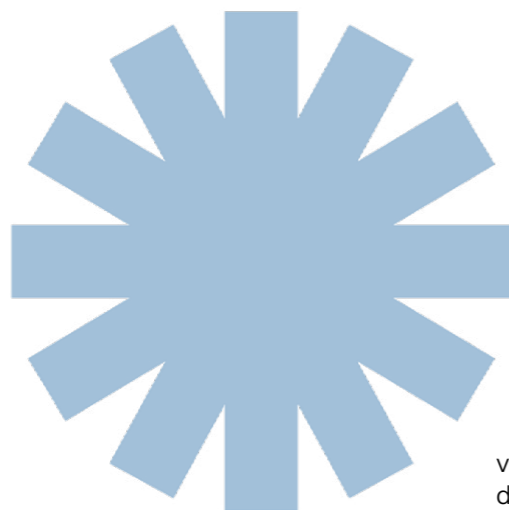
É intuitivo que os líderes olhem muito mais para baixo da sua estrutura do que para o lado, para os pares, de forma integrada e sistêmica, para poderem influenciar as principais pautas estratégicas das organizações.

No meu dia a dia, tenho visto líderes cada vez mais atolados e perdidos, sem capacidade de priorizar o que é mais relevante. Meu palpite é que isso se deve à falta de vivência política. Não há incentivos suficientes nos sistemas de gestão atuais que estimulem a construção de pautas estratégicas alinhadas e calibradas pela liderança para serem submetidas, então, aos comitês executivos.

No entanto, quando temos a chance de apresentar essa oportunidade para a liderança, mostrando o valor da construção desses ambientes de troca, de debate, de “construção política” e de decisão sobre aquelas pautas mais relevantes dado o momento da organização como um todo, eles normalmente ficam extasiados. Seja pela potência, pela oportunidade da troca, seja pela possibilidade de construir ambientes de maior colaboração, e não somente de competitividade (constantemente estimulada pelo sistema de silos).

Ao mesmo tempo, em minhas conversas com CEOs, é frequente que apresentem a seguinte frustração: “Eu tenho que decidir sobre assuntos muito operacionais, coisa de que a minha liderança não consegue dar conta. Eles não decidem e tudo acaba subindo pro Comex (comitê executivo)”.

Creio que a falta de clareza sobre como atuar nos diversos fóruns da governança acaba gerando dificuldade na definição das prioridades por parte da liderança. Imagino que isso seja uma dor comum nas organizações. E muitas vezes a crítica acaba caindo em níveis logo abaixo do C-level, que estão tão conectados com a operação (com olhar operacional estimulado pelo



## Muitos líderes não reconhecem a habilidade política como um atributo desejável

sistema de metas “silado”) que não conseguem perceber a importância desses ambientes de atuação política.

A meu ver, esses executivos precisarão ampliar a sua perspectiva para poder gerar valor em posições mais altas, que exigem um olhar sistêmico mais apurado. Por mais que sejam competentes e trabalhem duro, sem habilidade política não vão conseguir perceber as situações organizacionais e decidir de acordo.

De fato, um dos principais sintomas de baixa performance da liderança nas arenas decisórias é a dificuldade de deliberar diante de contextos cada vez mais incontroláveis e complexos, gerada pela falta de experiência política. Os líderes atuam sem a “flexibilidade” descrita por Jeffrey Pfeffer (1992) – capacidade de adaptar o próprio comportamento para influenciar os outros e atingir objetivos dependendo de cada contexto.

São incapazes do que Annie Duke (2022), estrategista de tomada de decisões e autora do livro *Quit*, chama

de “desistência estratégica”: persistir em certos objetivos apenas se aquilo realmente valer a pena, e não a todo custo. Isso também tem a ver com o entendimento do contexto. Ela explica que temos a tendência de persistir mesmo quando já passou da hora de desistir de algo que claramente não vai dar certo ou valer a pena. Trata-se de um viés cognitivo que impede as pessoas de flexibilizar a decisão quando isso seria crucial para não perder o *timing* de boas decisões mais ágeis.

Sem conseguir entender o contexto, o líder não vê alternativas nem flexibiliza, e passa a operar de forma isolada. Não consegue articular, avançar o que é prioritário. Aí fica atolado, perde produtividade, não entrega. O resultado é entrar em *burn out* ou no modo *quiet quitting*.

Já líderes com alta competência política lidam melhor com os fatores estressantes do trabalho e conseguem avaliar hipóteses, ponderar a partir de sinais limitados e priorizar demandas e solicitações, favorecendo o progresso e os resultados. Conseguem articular e utilizar melhor os ambientes decisórios e de debates, como reuniões de *staff*, comitês e encontros de revisão de metas. A habilidade política funciona quase como um antídoto ao estresse, ajudando a amortecer a complexidade, a ambiguidade e a encontrar saídas.

Em suma, uma percepção social derivada de habilidades políticas dá ao líder o jogo de cintura para adaptar sua liderança de acordo com as necessidades de cada situação. Aí, com base nas circunstâncias que tem à frente, é capaz de entender o que é prioridade e alocar os recursos disponíveis com eficácia para os resultados pretendidos. Disso surgem melhores decisões para orientar as pessoas do jeito certo, na hora certa.

Como disse Henry Mintzberg (1985), “a política pode nos irritar, mas também nos serve”. ■

### LEIA MAIS

#### POLITICAL SKILL IN ORGANIZATIONS

Gerald R. Ferris et al. Journal of Management, vol. 33, nº 3, pp. 290-320, 2007.  
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Political-Skill-in-Organizations.pdf>

Introduzida há 40 anos como uma competência necessária para ser eficaz nas organizações, tradicionalmente a política no ambiente de trabalho recebe uma conotação negativa, mas o volume de pesquisas que apoiam seu uso positivo é cada vez maior. É o caso desse *paper*, bastante citado no meio acadêmico. Além de definir e caracterizar o conceito de habilidade política nas organizações, apresenta uma meta-análise que discute as implicações práticas de como a habilidade política opera nas empresas, exercendo efeitos sobre o próprio indivíduo e sobre os outros.

#### WHY YOU HAVE TO BE A POLITICIAN AT YOUR JOB

Jean Leslie. Forbes, May 26, 2010.  
<https://www.forbes.com/2010/05/25/office-politics-psychology-leadership-managing-ccl.html?sh=490639765b15>

Além de citar as quatro dimensões da habilidade política pesquisadas pelo professor Gerald R. Ferris e colegas (*Political skill in organizations*), Jean Leslie, pesquisadora do Center for Creative Leadership (CCL), aponta em seu artigo mais duas dimensões identificadas pelo CCL: pensar antes de falar e *managing up*. O texto traz as seis dimensões juntas e dá dicas de como o líder deve trabalhar constantemente em cada uma delas.

#### MANAGING WITH POWER: POLITICS AND INFLUENCE IN ORGANIZATIONS

Jeffrey Pfeffer. Boston: Harvard Business School Press, 1992.  
<https://www.amazon.com/Managing-Power-Politics-Influence-Organizations/dp/0875844405>

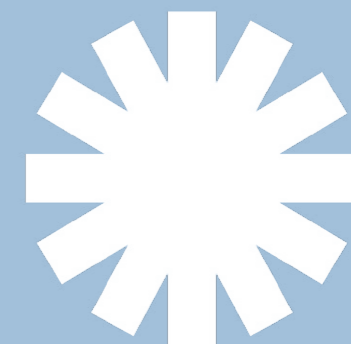
Em um de seus livros, que já virou referência, Jeffrey Pfeffer sugere que o “poder” é usado com mais frequência em condições de interdependência moderada. Ele apresenta um profundo olhar sobre o poder e a influência nas organizações e examina de perto atributos e fatores estruturais que podem ajudar gestores a avançar nas metas organizacionais, dependendo do conflito e do contexto de poder que têm à frente.

#### AUTHOR TALKS: WHAT POKER PRO ANNIE DUKE CAN TEACH YOU ABOUT QUITTING ON TIME

Annie Duke. McKinsey Interview, November 04, 2022.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-what-poker-pro-annie-duke-can-teach-you-about-quitting-on-time>

Nessa entrevista para Molly Liebergall (McKinsey Global Publishing), Annie Duke, ex-jogadora profissional de pôquer, conversa sobre seu novo livro, *Quit: the power of know when to walk away* (Penguin Random House, September, 2022). Ela explica por que desistir na hora certa pode ser valioso e aponta em que circunstâncias escolher desistir pode ser a decisão mais acertada. Para ela, os maiores vencedores são também os desistentes mais estratégicos.

Com competência política, líderes conseguem avaliar hipóteses, articulando e utilizando melhor ambientes decisórios e de debates





# Perspectivas de quem faz parte do ecossistema teya



**Alessandra Moreira**  
Sócia na teya

## O FUTURO É MESMO FEMININO?

Segundo o Fórum Econômico Mundial, algumas das habilidades necessárias para o futuro serão: criatividade, inteligência emocional, inovação, flexibilidade e diversidade. De maneira complementar, o futurista Gerd Leonhard nos traz que o mindset do futuro pede criatividade, intuição, resiliência, otimismo e coragem.

Mas o que isso tem a ver com masculino e feminino?

Tradicionalmente, adaptabilidade, intuição, criatividade, empatia, colaboração, harmonia e vulnerabilidade são qualidades tidas como femininas e, de maneira geral, não vinham sendo valorizadas nas lideranças das organizações. Acontece que, com os desafios globais e complexos que vivenciamos, essas são as principais competências para o futuro, aquelas que farão a diferença, que nos distinguem do que a IA pode entregar e que conseguem mobilizar as pessoas para as reais transformações.

Para a Liderança Shakti, tanto homens quanto mulheres possuem a energia do feminino e do masculino. O mais importante não é supervalorizar uma ou outra, mas encontrar o equilíbrio. É como uma dança que precisa ser fluida o suficiente para entregar de maneira harmoniosa aquilo que cada contexto pede.

Foto: Gustavo Morita



**Andréa Lomardo**  
Diretora do Instituto teya

## A HUMANIDADE QUE NOS CONECTA

Os seres humanos distinguem-se como espécie a partir da criação de cultura. O patrimônio resultante disso ao longo do tempo se deve à aquisição da linguagem verbal, à sociabilidade e à capacidade intelectual de nossa espécie.

Mas, segundo teoria do neurocientista António Damásio, nada disso teria sido possível sem os sentimentos, tanto os de dor quanto os de prazer, que atuam também como monitores do êxito ou do fracasso e negociam os ajustes exigidos pelo processo cultural.

Mesmo assim, pouco crédito ainda é dado a eles. No decorrer da vida, somos desestimulados a entendê-los e aceitá-los. Basta ver os dados preocupantes em relação à saúde mental em todo o mundo atualmente. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), cerca de 10% da população global sofre com transtornos mentais. No Brasil, aproximadamente 19 milhões de pessoas apresentam ansiedade e depressão.

Para reverter esse quadro, o primeiro passo é dar crédito aos sentimentos, evitando a desconexão entre corpo, emoções e afetos. Precisamos sair do piloto automático, buscando viver experiências que nos permitam criar caminhos interconectados, inspirados pelo modo como nossa estrutura neural inteligente aperfeiçoa conhecimento continuamente em busca de soluções. Mais do que nunca, é preciso sentir, criar memórias e imaginar. Justamente o que nos torna humanos.

Foto: Gustavo Morita



**Janaína Schiavini**  
Facilitadora de aprendizagem corporativa

## É PRECISO MAIS COLABORAÇÃO OU COOPERAÇÃO?

Até pouco tempo eu achava que essas duas palavras eram sinônimas. Mas não são. Existe uma distinção sutil e que faz toda diferença no estímulo de uma ou de outra.

A colaboração é um fenômeno natural de conexão entre pessoas/projetos/organizações que compartilham os mesmos valores, nível de consciência e visão de futuro. Não são necessários estímulos para engajar as pessoas, pois não existe conflito entre o objetivo individual e o coletivo. Há uma consciência de que estar a serviço do coletivo é também estar a serviço de si mesmo.

Na cooperação, ainda há conflito entre fazer o que é melhor para si e para o coletivo. Nesse caso, as pessoas precisam de incentivos, como punições ou recompensas, para contribuir. Mesmo compartilhando um objetivo comum (geralmente maximizar ganhos individuais), os valores pessoais ainda são divergentes e não há conexão intrínseca com um propósito coletivo.

Os mecanismos para aumentar a cooperação nós já conhecemos muito bem. Nas organizações, são as metas individuais, a meritocracia e tudo aquilo que amplia a percepção de ganho individual. Para estimular colaboração, precisamos criar um ambiente para o qual as pessoas possam trazer sua autenticidade e, por meio dela, ter mais chance de contribuir para a cocriação de um propósito coletivo.

Essa tarefa não é simples nem acontece do dia para a noite. É uma construção diária de respeito, acolhimento, celebração e confiança em dias (e pessoas) melhores. O convite aqui é para expandir a sua percepção e reconhecer os comportamentos colaborativos que já existem no seu dia a dia. Com o que (e com quem) você se conecta naturalmente? O que você tem de melhor e que pode colocar a serviço do mundo? Que mudança quer ver no mundo e que dá sentido ao seu trabalho?

Para aprofundar esse tema, sugiro a leitura dos livros *A Organização Dirigida por Valores*, de Richard Barrett, e *A Teia da Vida*, de Fritjof Capra.

Foto: Divulgação



**Leandro Siminovich**  
Instrutor, palestrante, mentor e, acima de tudo, provocador

## COMO SE PREPARAR PARA O QUE VEM POR AÍ

Você pode até não estar "apavorado" com as inovações tecnológicas, mas não há como negar que muitas delas são surpreendentes. Inteligência artificial, carros autônomos, Internet das Coisas (sensorização de objetos aliada a possíveis automatizações de processos), realidade expandida (mundo real integrado à realidade virtual e realidade aumentada) – para citar apenas as mais comentadas. Se ampliarmos para outras não tão em voga, podemos mencionar computação quântica, impressão 3D de órgãos, transumanismo (potencialização das capacidades humanas por meio do uso de tecnologias integradas ao corpo).

Diante desses avanços e de todas as suas possibilidades, uma palavra de ordem surge: "Esteja preparado para o futuro".

Mas como será o futuro? Como podemos nos preparar para algo que não conhecemos e que, algumas vezes, temos dificuldade até de imaginar?

Olhando por esse prisma, pode-se acreditar que é impossível. Eu diria que realmente é! Afinal, não há como se preparar para o que não sabemos como será. O que está em nossas mãos é sermos abertos para o futuro.

A meu ver, a saída é receber as evoluções de mente aberta, abraçando os benefícios e lidando com os desafios. Negar e/ou lutar contra não é o caminho. Adaptabilidade é a forma de "se preparar para o futuro".

Foto: Divulgação



# Adaptabilidade

*melhor ajuste a mudanças em cada circunstância*

Diante das atuais disrupturas e avanços da tecnologia que impactam todas as esferas do trabalho e da vida, líderes precisam constantemente inovar e formular respostas para vários cenários.

Mesmo sem tempo suficiente para reflexão e planejamento, devem ser capazes de aprender de forma flexível e eficiente para pensar o impensável e se ajustar às novas tendências. Do contrário, não se

mantêm no jogo. Pautados pela incerteza e volatilidade do mundo atual, sua necessidade de adaptação só se intensifica. É por isso que a adaptabilidade já deixou de ser desejável para se tornar vital.

## DESCOMPASSO



Pesquisa de Jacqueline Brassey e Aaron De Smet, publicada em seu livro *Deliberate Calm* (2022), aponta que, enquanto 90% dos empregadores concordam que a adaptabilidade é uma das principais habilidades no trabalho e determinante para o sucesso da liderança, menos de 10% das empresas dispõem de ferramentas, programas ou treinamento para desenvolver essa habilidade.

## MUDANDO DE IDEIA



Em seu best-seller *Pense de Novo* (2021), Adam Grant enfatiza a importância de estar aberto para mudar de ideia. A capacidade de repensar – e agir de acordo – é uma parte essencial do desenvolvimento da adaptabilidade.

## PARADOXO DA ADAPTABILIDADE



Relatório da McKinsey descreve adaptabilidade como o que nos permite aprender mais rápido e melhor e a enxergar oportunidades à frente, não apenas desafios. No entanto, as mesmas condições que estimulam a adaptação também podem desencadear o medo, nos levando a recorrer a padrões familiares ou a soluções que já funcionaram antes. Isso é o “paradoxo da adaptabilidade”: quando mais precisamos aprender e mudar, mais nos mantemos fiéis ao que sabemos, muitas vezes sufocando a aprendizagem e a inovação. Para evitar essa reação instintiva em meio às mudanças, é preciso demonstrar flexibilidade emocional, abertura à experiência e curiosidade.

## O SEGREDO ESTÁ NA RESPOSTA



Segundo a consultoria de treinamento Forage, o segredo de lidar com as mudanças não está em tentar controlá-las ou revertê-las, e sim em descobrir a melhor forma de responder a elas. Quem é resistente à mudança também resiste a encontrar soluções. O líder adaptável tem uma abordagem aberta, criativa e estratégica no trabalho, para distinguir entre o que é meramente importante e o que é vital.

## GESTÃO DA VARIÁVEL MAIS COMPLEXA



De acordo com Loredana Padurean, docente internacional do MIT Sloan, qualidades como humildade, adaptabilidade e vulnerabilidade são habilidades inteligentes – e não “soft” – que ajudam líderes a gerenciar a variável mais complexa: pessoas. “Pessoas são complicadas e egocêntricas, acham que estão sempre certas, têm egos e inseguranças, lutam para administrar as próprias emoções, exigem validação constante (o que é desgastante e irritante) e muito mais”, afirma.

Pesquisa/texto: Isadora Marques

**“Não há nada mais difícil de controlar, mais perigoso de conduzir ou mais incerto no seu sucesso do que liderar o início de uma nova ordem de coisas”**

*Nicolau Maquiavel*





teya\*