

John Baird e Edward Sullivan

Autores bestseller do Wall Street Journal

LIDERAR
com
CORAÇÃO

Cinco Conversas que
Revelam Criatividade,
Propósito e Resultados

VOG A I S

ÍNDICE

Introdução	9
1 De que precisa para estar no seu melhor?	33
2 Quais são os medos que o limitam?	83
3 Quais os desejos que o motivam e quais os que o podem afastar do caminho?	129
4 Quais são os seus maiores talentos?	179
5 Qual é o seu propósito?	219
6 Ajudar a sua empresa a liderar com coração	253
Conclusão: O desafio de liderar com coração	289
Agradecimentos	291
Notas	293

INTRODUÇÃO

«Só se vê bem com o coração; o essencial é invisível aos olhos.»

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, *O PRINCIPEZINHO*

Aninhada entre o Old Town Bar e o ABC Kitchen, no Flatiron District, em Nova Iorque, situa-se uma discreta porta branca marcada com o número 37. Quando se toca à campainha, ouve-se o zunido do interruptor e está um elevador à espera para o transportar até ao quarto andar. Está agora dentro da Hive — um espantoso escritório aberto com tetos altíssimos, calmantes tons pastel, dezenas de plantas e cerca de uma centena de atarefados seres humanos, com idades entre os 22 e os 62 anos.

Alguns funcionários teclam nos computadores. Outros riem-se e falam alto — a Hive pode tornar-se bastante barulhenta. Mesmo à porta da cozinha, algumas pessoas resolvem um *puzzle* gigante. E, junto às janelas que vão do chão até ao teto, ainda outros membros da Hive debruçam-se sobre um dos estiradores, rodeados de pilhas de amostras de roupa — meias, roupa interior, t-shirts.

Tecidos macios. Pessoas felizes. Café gelado e *kombucha* à discrição. Provavelmente, têm uma vida fora da Hive, mas poderiam facilmente instalar-se aqui para sempre.

Em Nova Iorque, são frequentemente as portas mais modestas que conduzem aos interiores mais espetaculares e o homem que está prestes a conhecer enquadra-se nessa categoria. A julgar pela sua camisola larga, calças de caqui e ténis confortáveis, Dave Heath poderia ser confundido com um programador ou *designer*. Tudo, menos com o CEO de uma marca de vestuário multimilionária.

A empresa do Dave, a Bombas, começou por vender meias *online* há quase dez anos. Hoje, além das meias, têm um negócio próspero em t-shirts e roupa interior. Poderá estar a pensar: milhões de dólares? Isso são muitas meias. Sim, é verdade. Mas o Dave vê a situação de outra forma: «Estamos a conquistar o mercado do conforto.» E, se isso não bastasse, a Bombas oferece, por cada artigo que vende, um outro a um refúgio para os sem-abrigo.

Observar o Dave a percorrer a Hive é um pouco como assistir a um jardineiro dedicado a percorrer uma estufa repleta de rosas. Um jardineiro observa e estuda cada flor, assimilando e apreciando as suas qualidades únicas. Esta rosa damascena poderá precisar de mais água, aquela rosa julieta de mais luz e o canteiro de lírios negros de um pouco mais de fertilizante. Tal como um jardineiro garante que cada flor tenha exatamente aquilo de que precisa para se desenvolver, o Dave faz o mesmo com cada membro da equipa, para que possam florescer mais plenamente.

Todos os que encontra parecem genuinamente desejosos de parar para conversar. Ninguém parece intimidado. Ninguém se junta num semicírculo tenso, competindo pela sua atenção. Mais importante ainda, o Dave parece estar genuinamente interessado em todos eles. À medida que desliza pela sala, parece deixar uma espécie de pó de fada de CEO que faz com que as pessoas se sintam validadas, motivadas e, se possível, ainda mais envolvidas na empresa.

O Dave detém-se para polvilhar algum desse pó de fada sobre a cabeça da sua chefe de Marketing, Kate Huyett. A Kate é uma antiga banqueira de investimentos da Goldman Sachs,

transformada em guru da publicidade digital. Anos antes, quando deixou Wall Street para colocar a sua inteligência ao serviço da análise de marketing, o Dave viu nela algo de especial. A Kate é reservada, mas profundamente perspicaz. Quando fala, todos escutam atentamente o que pensa.

«Qual é a melhor forma de lidar com uma situação em que um funcionário apresenta uma atitude cada vez mais negativa?», pergunta ela ao Dave.

Ele aborda a questão fazendo algumas perguntas. «Bem, de que é que esse funcionário precisa realmente agora? O que está por detrás da sua atitude negativa? Será que não se sente ouvido? Acha que ele está no cargo certo?»

Isto é típico do Dave. Em vez de dar logo a resposta, procura sempre entender o contexto. É eternamente curioso sobre o que não está a ser dito e responde com uma perspicaz série de perguntas direcionadas. Perguntas que convidam a uma conversa.

- Qual a necessidade que não está a ser atendida?
- Que medo impede essa pessoa de avançar?
- O que realmente impulsiona essa pessoa?
- Que talento não está a ser expresso?
- Qual o verdadeiro propósito dessa pessoa?

É essa curiosidade sobrenatural e essa empatia a que a sua equipa reage e que são, pelo menos em parte, responsáveis pela lealdade e compromisso que os funcionários da Bombas sentem. O Dave não faz isso apenas pela sua própria equipa, ele também instrui os seus executivos para que usem os mesmos métodos com os seus subordinados diretos.

Num curto período, a Bombas tornou-se um sucesso estrondoso na categoria de vendas diretas ao consumidor, enquanto muitos dos seus concorrentes fizeram entradas de leão para acabarem por estagnar. A Bombas conseguiu isso ao mesmo tempo que ganhava

inúmeros prêmios de Melhor Lugar para Trabalhar e registava uma das menores taxas de rotatividade de funcionários do setor.

Acreditamos que isto acontece porque o CEO Dave Heath *lidera com coração*.

Comparemos o Dave com outro dos nossos clientes. Uma vez que a história não é das mais elogiosas, vamos chamar-lhe Joe, por uma questão de respeito e confidencialidade.

Quando o conhecemos, o Joe dirigia uma pequena empresa privada de cuidados de saúde. Ao olharmos para ele, ao falarmos com ele, ao convivermos com ele, diríamos que tinha todos os atributos de um CEO bem-sucedido.

Formado em Stanford. Apresentação profissional. Profundo domínio do meio. Excelentes redes de influência. Mentalidade orientada para os processos. Determinação e teimosia de um *border collie*.

Diga o nome de uma competência clássica ou de uma característica de um líder bem-sucedido que venha nos manuais de gestão — o Joe tinha-a. E, operacionalmente, implementara muitas das atuais melhores práticas para organizar a equipa e o seu tempo. Tinham pausas e acelerações. Tinham valores que incluíam palavras como *sinceridade*, *capacitar* e *celebrar*. Até tinham *kombucha* à discrição.

Mas, após algum sucesso inicial na apresentação de alguns novos tratamentos para o cancro e para a doença de Parkinson, a empresa do Joe estava a passar um mau bocado. O moral atingira o seu ponto mais baixo, a rotatividade do pessoal pairava acima dos 50 por cento e aqueles que ficavam limitavam-se a comparecer.

Os funcionários sentiam-se frustrados. Poucos se sentiam «vistos» ou «capacitados», nas suas próprias palavras. Em vez de trabalharem colaborativamente, a maioria ficava sentada, calada, à secretária, escrevendo longos *e-mails* ou trocando mensagens no *chat* com os colegas, sentados a um metro de distância. As reuniões raramente terminavam com decisões claras ou objetivos a cumprir.

Os membros das equipas saíam à pressa e levavam duas horas a almoçar. E, em consequência, as vendas continuavam a baixar.

O Joe chamou-nos para ajudarmos em relação ao «problema do moral e do desempenho». Estava frustrado por «ter de fazer tudo». Segundo o Joe, ninguém via o negócio como ele via. Ninguém tinha um olho para a qualidade como ele. Por muito tempo que a sua equipa dedicasse a um comunicado de imprensa, o Joe teria de rescrevê-lo. Basicamente, em tudo o que acontecesse, ele encontrava um defeito.

Quando conversámos com a sua equipa, ficou claro a que ponto esta era dedicada à visão da empresa e aos seus pacientes. Muitos deles ficaram emocionados quando falaram do seu sentido de serviço e propósito. Alguns tinham familiares que haviam morrido de cancro. Outros tinham pais ou avós com Parkinson.

Também partilharam que o Joe era uma das pessoas mais inteligentes e carismáticas que já tinham conhecido (literalmente, era!), mas também se certificava de que todos soubessem disso. Em vez de mostrar curiosidade acerca da equipa — no que eram bons, o que os motivava, do que precisavam para prosperar — e demonstrar que se importava com eles como pessoas, o Joe simplesmente passeava de um lado para o outro a ter grandes ideias e a dar ordens.

E quando os membros da sua equipa se abstinham silenciosamente, deixavam de apresentar grandes ideias ou abandonavam pura e simplesmente a empresa, o Joe continuava a não ter noção de que fazia parte do problema.

Na nossa humilde opinião, o Joe não liderava com coração.

A empresa do Dave é uma das grandes histórias de sucesso na difícil categoria de venda direta ao consumidor. A empresa do Joe está a definhar num mercado com altas margens e uma procura quase ilimitada. A empresa do Dave teve um recorde de baixa rotatividade voluntária, em comparação com os seus pares. A rotatividade de funcionários na empresa do Joe ronda os 50 por

cento. O Dave encontra-se cada vez menos no centro das decisões importantes, o que lhe dá cada vez mais tempo para pensar estrategicamente a longo prazo. O Joe está atolado nos detalhes porque ninguém se sente capacitado para tomar decisões sem ele.

O que torna uma pessoa sem formação ou experiência formal num líder exemplar, enquanto outra com todas as competências e características clássicas de liderança acaba por ser um líder tão fraco?

Responder a essa pergunta é a essência deste livro. E nunca foi tão importante fazê-lo como hoje.

A Crescente Crise de Liderança Atual

Não há dúvida de que estamos no meio de uma crise de liderança. E não só na política, mas também no mundo dos negócios. Sabemos disso, em primeiro lugar, porque as pessoas não estão entusiasmadas com o seu trabalho. De acordo com a Gallup, dois em cada três americanos não estão «envolvidos e entusiasmados com o seu emprego e local de trabalho» e 50 por cento estão ativamente à procura de um novo desafio. Um outro relatório, da Society for Human Resource Management, indica que, na verdade, 25 por cento dos trabalhadores americanos «temem ir trabalhar» porque «não se sentem seguros para expressar as suas opiniões sobre questões relacionadas com o trabalho e não se sentem respeitados e valorizados nesse âmbito.». Nesse mesmo relatório, 84 por cento dos funcionários afirmam que os maus gestores lhes criam um stress desnecessário.

E, embora seja difícil quantificar exatamente quanto custam esses sentimentos de temor e desmotivação, a Gallup estima que a rotatividade voluntária (o pessoal que se despede) custa à economia um total de 1 bilião de dólares todos os anos — e estes dados eram *anteriores* à «Grande Demissão» de 2021. Além disso,

os funcionários desmotivados que permanecem na empresa representam uma redução de 10 por cento na produtividade da empresa.

Quando investigamos a razão pela qual tantas pessoas se sentem ansiosas, desmotivadas e desrespeitadas, o problema torna-se claro: demasiadas pessoas trabalham para líderes como o Joe — líderes que não delegam poder, não mostram curiosidade e simplesmente não estão dispostos ou não conseguem estabelecer conexões emocionais reais com as suas equipas.

Os funcionários querem sentir que são vistos e apreciados pelo que são e pelas coisas únicas com que podem contribuir. No entanto, demasiados líderes tratam as suas equipas como pouco mais do que engrenagens numa máquina.

Como formadores que têm trabalhado na linha da frente dos negócios e da política há décadas, decidimos que era a hora de descobrir exatamente a razão pela qual alguns líderes conseguem estabelecer essa conexão emocional e outros não.

Sobre Nós e o Nosso Trabalho

Mas, antes de irmos mais longe, é uma boa ideia apresentarmos-nos. Somos o John e o Edward. O John começou a trabalhar em *coaching* há mais de trinta anos, quando deixou o cargo de professor na faculdade estadual de gestão San Jose, na Califórnia, para ajudar a Apple University a desenvolver um currículo de liderança. A sua primeira empresa de *coaching* nasceu desta experiência na Apple. É um entusiasta da fotografia, que valoriza o tempo que passa com a família e os netos.

O Edward entrou no *coaching* de liderança há cerca de quinze anos, primeiro aconselhando candidatos políticos a nível nacional e internacional, ao lado de James Carville, o «Ragin' Cajun», e depois passando quase uma década a trabalhar com fundadores

de *startups* e executivos da Fortune 500, em Silicon Valley e Nova Iorque.

O John é o académico que se baseia em dados, o Edward é o executante orientado por instintos. E, apesar das nossas diferenças, temos os dois pelo menos uma coisa importante em comum: somos ambos apaixonados por desbloquear o potencial e a criatividade dos líderes. Embora nunca afirmássemos saber tudo sobre liderança, tivemos a sorte de passar a maior parte das nossas carreiras a trabalhar ao lado de alguns líderes verdadeiramente excecionais, desde gigantes como Tim Cook, Steve Jobs e Phil Knight, a nomes que em breve se tornarão conhecidos, como Valerie Ashby, Justin McLeod e Tony Xu.

A nossa viagem pela escrita deste livro começou, como muitas viagens, com uma pergunta: o que separa os líderes verdadeiramente transformadores dos restantes?

Literalmente todos os anos são publicados milhares de livros, artigos e blogues expondo uma técnica comprovada para tudo, desde liderança de empresas e cuidados infantis a bater uma bola de golfe e assar frangos. Fomos levados a acreditar, por legiões de autoproclamados especialistas, que existe uma forma certa e uma forma errada para quase tudo. No entanto, como diz o escritor e antigo professor de Harvard, Phil Rosenzweig, «apesar de todos os segredos e fórmulas, de todas as ideias autoproclamadas sobre liderança, o sucesso nos negócios continua tão evasivo como sempre [...] provavelmente, *mais* evasivo do que alguma vez foi».

Com tantos conselhos disponíveis, porque é tão escassa a grande liderança?

Impulsionados por essa pergunta, decidimos avaliar alguns desses guias práticos e listas de dicas de liderança. Analisámos profundamente os volumes de notas e dados que recolhemos ao longo dos nossos quarenta anos combinados de trabalho com muitos dos principais líderes do mundo dos negócios e da política

para procurar tendências. Se houvesse comportamentos e hábitos comuns entre os nossos clientes mais bem-sucedidos, certamente os encontraríamos.

Mas, depois de analisarmos os dados, observámos que os líderes com os melhores resultados empresariais e organizacionais finais (isto é, em termos de crescimento, saídas, retenção e satisfação dos funcionários) eram muito diversificados em termos do que consideramos comportamentos ou hábitos de liderança normais. Se pegarmos numa dezena de grandes líderes, verificaremos que lideram de maneiras muito diferentes.

- Alguns são oradores inspiradores extrovertidos, enquanto outros são introvertidos, que preferem comunicar por meio de memorandos escritos ou conversas privadas.
- Alguns definem visões claras para o futuro e traçam um caminho ousado, enquanto outros fazem observações gerais sobre uma área problemática ou um perfil de cliente e deixam que as suas equipas descubram soluções inovadoras.
- Alguns têm rotinas matinais fixas, acordando às cinco da manhã para meditar, fazer exercício ou saudações ao Sol. Outros saem da cama quando lhes apetece e aparecem no escritório superestimulados e esgotados.

Sempre que procurámos nos dados traços ou comportamentos comuns entre os nossos clientes — as tradicionais coisas a fazer e a não fazer da liderança e da presença executiva —, encontrámos, mais do que tudo, variação.

O que não estávamos a *ver*?

Redobrando os nossos esforços, mergulhámos ainda mais profundamente nos nossos arquivos de *coaching* — mais ficheiros, mais papel —, mas, desta vez, fizemos uma pergunta diferente: o que têm a dizer *as equipas* dos grandes líderes — ou seja, as pessoas

mais próximas deles, as pessoas inspiradas por eles todos os dias — sobre esses mesmos líderes?

A resposta, percebemos, estava bem à nossa frente o tempo todo, escondida à vista de todos:

- «Ele é incrivelmente autoconsciente e não tem medo de olhar honestamente para si próprio.»
- «Ela viu em mim um potencial que eu não via em mim mesmo.»
- «Ele sabe sempre exatamente o que eu preciso de ouvir para me motivar de novo.»
- «Ela ajudou-me a superar a minha falta de confiança e a começar a acreditar em mim mesmo.»
- «Ele é capaz de me fazer perguntas e de me dar *feedback* de uma forma que me ajuda a crescer como pessoa e profissional.»

Não importava se estes líderes eram oradores públicos convincentes, convidavam um funcionário diferente para almoçar com eles todos os dias ou colocavam a sua secretária no meio do escritório para mostrar como eram acessíveis. Não eram as suas táticas, nem os seus hábitos, nem os seus truques.

Em vez disso, os nossos dados mostraram-nos que os grandes líderes têm cinco características essenciais que os ajudam a *ligar-se, a um nível humano autêntico, ao seu pessoal*:

- 1. Estão cientes das necessidades do seu pessoal.** Têm curiosidade em saber do que é que eles e as suas equipas precisam para se sentirem criativos e expeditos. Satisfazer as nossas necessidades é a base de todo o pensamento e trabalho de ordem superior. Quando não cuidamos de nós mesmos ou não nos sentimos seguros, não podemos dar o nosso melhor. Não vamos colocar as perguntas difíceis, nem fazer sugestões arriscadas.

- 2. Enfrentam os medos do seu pessoal.** Abordam diretamente os medos que impedem as pessoas de avançar. O medo impede-nos de correr riscos e leva-nos a fazer coisas prejudiciais e a tomar más decisões. Se os membros da sua equipa não se sentirem seguros para dizer quando lhes cheira a fumo, estarão sempre a apagar incêndios.
- 3. Entendem os seus próprios desejos e o que impulsiona o seu pessoal.** São muito sinceros sobre quais são os seus principais desejos e estímulos, bem como os da sua equipa. Além disso, garantem que mantêm esses desejos sob controlo, para que eles ou a sua equipa não sejam desviados por eles.
- 4. Aproveitam os seus talentos.** Procuram profundamente dentro de si e das suas equipas os talentos desconhecidos. Capacidades e talentos de classe mundial são muitas vezes desperdiçados porque permanecem ocultos. Liderar com coração requer desistir da ideia daquilo em que se é bom para se descobrir aquilo em que se pode ser excelente.
- 5. Ligam-se a um propósito.** Finalmente, ligam-se ao seu próprio sentido central de propósito e ajudam as suas equipas a ligarem-se aos delas. O melhor trabalho é feito por equipas que acreditam que estão a servir um bem maior. O erro mais fácil de cometer é assumir que tudo o que interessa à vossa equipa é dinheiro ou prestígio.

Munidos desta gama única de capacidades, os grandes líderes com quem trabalhámos fazem as pessoas sentirem-se vistas, inspiram o pensamento criativo, desbloqueiam propósitos e, no final, impulsionam os resultados dos negócios. Entre eles, havia a CEO de uma empresa tecnológica com uma incrível inclinação para ver talentos e capacidades nos seus funcionários de que eles próprios não estavam cientes, muitas vezes colocando pessoas em

novas posições e desbloqueando um novo e poderoso potencial. Ou o CEO de uma aplicação de encontros que, ao ver que a sua abordagem de cima para baixo estava a matar o moral e a criatividade, começou a entregar todas as questões de produto e *design* à sua equipa, dando-lhes o poder e a autoridade de que muito precisavam. Ou o fundador de uma rede social que percebeu que o seu medo do fracasso estava a impedir que ele e a sua equipa assumissem riscos, fizessem contratações corajosas e aprendessem com o *feedback* dos clientes.

Havia literalmente centenas de exemplos.

O que aprendemos é que, muito mais do que seguir fórmulas ou manuais de instruções, os maiores líderes do nosso tempo são simplesmente incansavelmente curiosos, atenciosos e perspicazes sobre si próprios e sobre o seu pessoal. Têm a coragem e a curiosidade para se envolverem em conversas que muitas vezes são consideradas tabu no local de trabalho. Conversas sobre o que realmente precisamos para nos sentirmos seguros e criativos, sobre o que receamos, sobre o que desejamos mais profundamente, sobre aquilo em que somos melhores e sobre qual é o nosso propósito mais elevado. Conversas que lhes permitem transformar-se a si próprios, às suas equipas e às suas organizações.

É isso que queremos dizer quando falamos de liderar com coração.

Um Pouco de Coração Faz uma Grande Diferença

Liderar com coração não é apenas ser «amiguinho», ou fazer com que as pessoas se sintam bem. Trata-se de criar um meio ambiente de segurança e ligação, em vez de medo e isolamento. E, se não achar que isto é tudo uma lamechice, vamos ver a diferença que faz liderar com coração na cultura de uma empresa e nos resultados de negócios, em comparação com empresas lideradas através do medo.

CARACTERÍSTICAS E RESULTADOS

EMPRESAS LIDERADAS COM CORAÇÃO	EMPRESAS LIDERADAS PELO MEDO
Baixa rotatividade	Elevada rotatividade
Tomada de decisões descentralizada	Ineficiência gerada por dependência excessiva da autoridade
Os funcionários sentem-se motivados a correr riscos inteligentes e a experimentar	Evitamento do risco e pouca experimentação e inovação
Conflito criativo construtivo e saudável	Ausência de conflito e/ou punhaladas nas costas e secretismo tóxicos
Debate rigoroso e procura da verdade nas reuniões	Silêncio constrangido e procura de aprovação nas reuniões
Alinhamento estratégico	Prioridades em conflito
Partilha de recursos para apoiar os objetivos da empresa	Desperdício de recursos para apoiar os objetivos de departamento
Fluxo ininterrupto de informação crucial que conduz à deteção precoce de problemas	Retenção de informação crucial que leva a crises desnecessárias

Como vê, liderar com coração não é criar um ambiente de permissividade, de ficar a olhar para o umbigo, nem de fraco desempenho. Trata-se de remover as palas do medo, da escassez e do ego e ligar as pessoas. Trata-se de criar oportunidades para nós e para a nossa organização. Trata-se de pôr de lado todas as reuniões e listas de afazeres por alguns minutos para nos ligarmos a um nível mais profundo — um nível mais real e autêntico. O que, ironicamente, torna o processo de completar todas as tarefas dessas listas muito mais fácil.

As Conversas que Revelam Criatividade, Propósito e Resultados

Quando enfrentamos uma crise, a maioria de nós quer saber o que fazer. Queremos respostas. Mas, como *coaches*, o nosso trabalho não é dar respostas. O nosso trabalho é segurar um espelho, fazer as perguntas certas e ajudar os nossos clientes a encontrar as respostas em si mesmos, através do poder da conversa. Por isso, nos momentos em que só quer uma resposta fácil ou uma simples sugestão, a nossa resposta será sempre a mesma que damos aos nossos clientes: o que é que não está a ver neste momento? Quais as conversas que precisa de ter para liderar com mais coração?

Pense neste livro como uma sessão privada de *coaching*. Nos próximos capítulos, iremos guiá-lo exatamente pelo mesmo processo que pedimos por que passem os líderes que aconselhamos. Iremos convidá-lo a participar em conversas concebidas para o ajudar a obter valiosas perspetivas sobre si mesmo e a suas equipas.

Embora exista um número infinito de conversas que poderíamos ter para o ajudar a tornar-se curioso e obter novas perspetivas sobre si mesmo e as suas equipas, descobrimos que existem cinco que são mais eficazes na descoberta de novas maneiras de se ver a si e aos outros. Estas conversas correspondem diretamente às cinco características fundamentais dos líderes mais bem-sucedidos com quem trabalhamos.

Talvez algumas pessoas tenham nascido com uma habilidade natural de obter uma compreensão especial sobre si mesmas e sobre os outros, mas ainda não as encontramos. O resto de nós precisa de um processo de inquérito para alcançar essa compreensão — e as conversas que delineamos abaixo e exploramos em grande detalhe ao longo deste livro constituem esse processo.

As Cinco Conversas que Revelam Criatividade, Propósito e Resultados começam todas com perguntas enganadoramente simples, mas não se deixe iludir — cada pergunta foi concebida para perfurar

a superfície e penetrar em algumas camadas. Cada pergunta conduzirá possivelmente a outra e depois a outra, transformando-se numa conversa enriquecedora que ajudará a que se veja a si próprio e às suas equipas a uma luz mais autêntica e honesta. À medida que aprofunda cada área, esperamos que obtenha conhecimentos cada vez maiores que libertem um novo potencial para si e para as suas equipas, e que removam as barreiras que podem impedi-lo de liderar com coração.

DE QUE PRECISA PARA ESTAR NO SEU MELHOR?

Quando uma planta em casa murcha, não gritamos com ela, não lhe oferecemos mais dinheiro, nem a colocamos num plano de melhoria de desempenho. Damos-lhe mais água, movemo-la para mais perto do sol e certificamo-nos de que está a receber os nutrientes de que precisa, até que as folhas se arrebitem novamente e recuperem a cor.

O mesmo se aplica a nós mesmos enquanto pessoas. Liderar com coração é um trabalho árduo. É preciso muita energia para se ser corajoso, curioso e vulnerável — para ter as conversas difíceis. Por esta razão, precisamos de ter muito cuidado para garantir que estamos a satisfazer as nossas necessidades físicas, emocionais e ambientais, caso contrário cairemos em comportamentos improdutivos.

Quando confrontados com dificuldades com um colega, que tal se, em vez de entrarmos no jogo da culpa, fôssemos curiosos para ver se cada um de nós está a satisfazer as suas necessidades? E se nos perguntássemos regularmente acerca do que nós e as nossas equipas realmente precisamos para ter sucesso? Para prosperar?

Estamos a comer e a dormir bem? Quando foi a última vez que fizemos exercício? Precisamos de mais tempo informal juntos? E menos chamadas no *Zoom*? Almoços mais longos? Menos mensagens no *chat*? Mais orientação? Longas caminhadas à tarde? Vinte minutos de meditação? *Kombucha* e café gelado à discrição?

Para ajudar a considerar a pergunta «De que precisa para ter sucesso?», vamos oferecer várias ferramentas projetadas para o ajudar a discernir as suas necessidades mais profundas e as dos seus colegas. E, mais importante, vamos passar algum tempo a explorar a razão pela qual não satisfazemos as nossas necessidades, mesmo quando sabemos o que fazer. Quais são os compromissos rivais que sabotam os nossos melhores esforços para descansarmos mais, nos rodearmos de pessoas mais solidárias ou vivermos num local que nos inspire?

Termos conversas honestas sobre aquilo de que realmente precisamos prepara-nos para ter conversas ainda mais enriquecedoras sobre os nossos medos, desejos, talentos e propósitos.

QUAIS SÃO OS MEDOS QUE O LIMITAM?

De vez em quando, *todos* nós nos retraímos pelo medo. Criamos histórias negativas ou limitadoras sobre nós mesmos. Ao descobriremos o que nos assusta e ao tornarmo-nos radicalmente curiosos sobre os medos das nossas equipas, podemos começar a livrar-nos dos bloqueios, falsidades e velhas histórias derrotistas que pesam sobre nós, bem como de todos os comportamentos inúteis em que nos envolvemos quando reagimos em resposta aos nossos medos.

Ao nível organizacional, os medos não reconhecidos dos executivos levam muitas vezes à aversão ao conflito, ao perfeccionismo, à superioridade moral, à não solicitação de ajuda e à síndrome do impostor. Estes aspetos surgem muitas vezes nas normas culturais de uma organização e levam ao evitamento generalizado de riscos, à incapacidade de dar e receber *feedback* e à falta de debates construtivos.

Neste capítulo, exploramos as três respostas fundamentais ao medo e as suas pistas distintivas. (No póquer, uma «pista» é um sinal visual que indica quando outro jogador está a fazer *bluff*.) Ao analisar as histórias de como alguns dos nossos clientes lidaram com o medo por meio do *coaching*, descobrirá as diferenças entre

os líderes que se retraem pelo medo e aqueles que aprendem a lidar com os seus receios e até mesmo a superá-los.

Também lhe pediremos que reflita sobre algumas perguntas difíceis: quais os medos que o estão a retrair? De que maneiras tem medo de ser julgado pelos outros? Que histórias conta a si mesmo que tem medo de revelar? Quais os mecanismos de superação que utiliza e que podem ser bons sinais para si ou para os outros de que estão preparados?

Discutiremos também a forma de reconhecer quando alguém está a ser acionado pelo medo e como poderá lidar com isso. Quais são as pistas reveladoras? Como podemos tranquilizar uma pessoa e voltar a relacionar-nos com ela a partir de uma postura de curiosidade e abertura?

QUAIS OS DESEJOS QUE O MOTIVAM

E QUAIS OS QUE O PODEM AFASTAR DO CAMINHO?

Os nossos desejos mais profundos podem ser incríveis fontes de motivação. Sentimentos de que estamos a ganhar, de que estamos a contribuir, de que temos influência — são estes que fazem com que nos levantemos de manhã. Mas, se não tivermos mão nos nossos sentimentos, podemos descarrilar.

Neste capítulo, exploraremos os cinco desejos fundamentais que motivam uma grande parte do nosso comportamento. Estes incluem o desejo de pertencer, o de influenciar, o de ganhar, o de crescer e aprender e o de se prestar serviço. Se conversar acerca dos seus desejos e dos da sua equipa, descobrirá uma fonte de inspiração muito mais profunda. E, ao compreender a linha separadora entre as expressões saudáveis e não saudáveis dos seus desejos, aprenderá a estabelecer limites e a evitar cair em padrões não saudáveis.

Este capítulo não estaria completo se não apresentássemos alguns casos exemplares de Silicon Valley que mostram como aticar as chamas do desejo — querer que gostem de nós, ter razão,

correr riscos disparatados, dominar os outros — pode conduzir à autossabotagem.

QUAIS SÃO OS SEUS MAIORES TALENTOS?

Os maiores líderes com os quais trabalhamos tinham uma capacidade assombrosa para descobrir talentos insuspeitados nos seus colaboradores. Descartam aquilo em que as pessoas pensam ser boas e, em vez disso, descobrem algo em que são *fantásticas*. E, quando aparecem entre elas crenças limitadoras e a voz da dúvida, estes líderes ajudam-nas a ultrapassar esses receios de fracasso e a ganhar coragem para dar o salto.

Os nossos talentos surgem por vezes de lugares curiosos. Do desgosto, dos nossos defeitos e mesmo dos nossos momentos mais negros. Veremos a razão pela qual menosprezamos muitas vezes o valor dos nossos próprios talentos e examinaremos a forma de retirarmos essas palas dos olhos e de nos vermos, e aos nossos colegas, com maior clareza.

Falar acerca dos nossos talentos poderá parecer presunçoso. Referir os talentos dos outros poderá parecer lisonja. É esta a razão pela qual muitas vezes nos coibimos de ter estas conversas. Neste capítulo, daremos ferramentas para que possa ter conversas que vão para lá da presunção e da lisonja e que nos ajudam a ser sinceros e a assumir os nossos talentos e os dos outros sem egocentrismo.

QUAL É O SEU PROPÓSITO?

As pessoas que experimentam uma grande sensação de «sentido e propósito» no seu trabalho são, em geral, mais empenhadas e estão mais satisfeitas com o seu emprego. Têm também vidas mais longas e mais felizes. A questão é: logo à partida, o que cria essa sensação de sentido e propósito?

As conversas em torno do propósito são, na realidade, acerca do impacto que procuramos ter no mundo. *O que estou (ou o que estamos) aqui a fazer? A quem estou (ou a quem estamos) a servir?*

Neste capítulo, irá conhecer os CEO de empresas que procuram criar impacto numa comunidade desfavorecida e outros cuja missão é o progresso de toda a humanidade. Exploraremos também como uma série de pessoas — artistas, atores, gestores de fundos de risco, cientistas informáticos e outros — descobre sentido no seu trabalho e como volta a acender essa faísca, quando se apaga.

No seu conjunto, estas cinco conversas enganadoramente simples foram concebidas para lhe dar, e à sua equipa, aquilo que *o* faz, e *a ela*, vibrar. Ao olhar profundamente para dentro de si mesmo e das suas equipas, descobrindo os seus propósitos, talentos, desejos fundamentais, medos e necessidades mais elevados, estará equipado com um novo conjunto de ferramentas que o ajudará a recentrar a sua perspetiva, a sua energia e mesmo a sua carreira.

Terminaremos o livro com uma análise em torno daquilo que é preciso para liderar toda a empresa com coração — as aplicações ao nível organizacional das nossas cinco conversas fundamentais. Aprenderá como os nossos clientes usam o seu enquadramento para gerir e resolver conflitos, aumentar a diversidade e a inclusão, fomentar um desempenho mais elevado e elevar o moral em tempos de crise, stress e ambiguidade. Este capítulo centrar-se-á em alguns exercícios poderosos que o ajudarão a aplicar os princípios de Liderar com Coração a toda a sua empresa.

A Razão pela Qual É Difícil Liderar com Coração

Liderar com coração não é algo natural para a maior parte das pessoas por duas razões: (1) O Mito Trabalho/Vida e (2) Palas nos Olhos.

O MITO TRABALHO/VIDA

Em primeiro lugar, liderar com coração vai contra aquilo que a maior parte de nós foi ensinada sobre o que gostamos de chamar «mito trabalho/vida». Todos fomos levados a crer que devemos ter um eu do trabalho e um eu de casa e que os dois nunca se deverão encontrar.

Há bastante mais de um século que tem havido uma clara distinção entre a nossa vida profissional e a nossa vida real. À mesa do jantar ou durante as férias, a nossa vida real poderia ser interrompida pelo temido «telefonema de trabalho». Ou, se um membro da família ou um amigo nos telefonasse para o escritório com um assunto que não fosse urgente, poderíamos sussurrar ao telefone: «Já te disse para não me ligares para o emprego.»

De modo semelhante, até há algumas décadas, quase todos os trabalhadores se vestiam a rigor para irem para o emprego, tanto homens como mulheres, envergando uniformes específicos para mostrar que estavam em fase de trabalho. Na década de 1950, assistimos ao advento do fato para o trabalho. Na década de 1980, baixámos a fasquia para uma indumentária um pouco mais informal. Ultimamente, em Silicon Valley, a camisola de caxemira com capuz, as calças de ganga preta e os ténis de 200 dólares tornaram-se o uniforme de trabalho da moda.

Embora estas divisões psicológicas entre trabalho e casa possam criar uma atmosfera de foco, disciplina e produtividade — o que constitui uma das razões pelas quais no exército se usam uniformes —, transmitem também uma mensagem generalizada: não é aceitável sermos nós mesmos no trabalho. Como resultado, a maioria de nós também se aperalta psicologicamente antes de ir para o trabalho.

Os clientes dizem-nos isso constantemente: «Sinto que preciso de colocar uma armadura antes de ir para o trabalho», «Ao entrar naquele escritório, tenho de entrar em modo de guerra». Ou simplesmente: «Estou a fazer tudo o que posso para parecer

profissional, dada a turbulência por que estou a passar em casa.» Independentemente da roupa que estivermos a usar, continuamos a aperaltar-nos psicologicamente.

A pandemia global de 2020 acelerou a dissolução do mito trabalho/vida para muitos. Pela primeira vez, começámos a ver o interior das casas uns dos outros no *Zoom*. Os CEO fizeram reuniões com acionistas a partir dos seus quartos. Os apresentadores de televisão tinham crianças e gatos a subir para o colo nos programas ao vivo. Muitos de nós só usaram fato de treino durante meses seguidos.

No entanto, embora muitos desfrutem agora de modelos de trabalho híbridos, essa divisão emocional permanece. Ainda há tópicos de que não devemos falar no trabalho, medos e inseguranças que não devemos partilhar, necessidades que não devemos expressar.

Dado este complexo conjunto de regras que impusemos a nós mesmos, não é de admirar que liderar com coração seja difícil. A nossa esperança é que este livro lhe dê, e aos seus colegas, uma linguagem para explorar o desmantelamento dessas regras e para os convidar para conversas mais orientadas pelo coração.

PALAS NOS OLHOS

Mesmo que tentemos dissolver esta separação imaginária entre os nossos eus do trabalho e os nossos verdadeiros eus, a maioria de nós tem aquilo a que chamamos «palas nos olhos», mentalidades-padrão que impedem que nos vejamos, a nós e aos outros, claramente. No nosso léxico de *coaching*, uma pala nos olhos é qualquer sistema de crenças ou mentalidade que torna difícil vermos com clareza as respostas para as questões de Liderar com Coração atrás apresentadas.

Por vezes, os líderes têm umas *palas nos olhos fantasiosas* — são excessivamente otimistas e veem o que querem ver. Um líder que vive num mundo de fantasia pode pensar que tem ótimas relações

com todas as pessoas da sua equipa, quando, na realidade, a equipa não o suporta e nunca lhe diz a verdade. Todo o empreendedor precisa de ser um pouco otimista em excesso para fazer algo tão irracional como começar um negócio — 90 por cento dos novos negócios falham —, mas a fantasia pode ser ruínosa quando ignoramos fundamentalmente a realidade.

Outros líderes têm umas *palas nos olhos paranoicas* — são pessimistas e veem ameaças onde não existem. Um líder que vive com paranoia não confia nos dados nem nos relatórios das suas equipas. Teme que a concorrência esteja sempre a ganhar terreno, ou pensa que o conselho de administração está sempre prestes a despedi-lo. Um pouco de paranoia é bom; torna-nos cautelosos. Mas demasiada paranoia pode ser paralisante.

Quando os líderes não conseguem ver ou aceitar uma verdade dolorosa, têm *palas nos olhos de negação*. Os líderes que vivem em negação não conseguem ver aquilo que é evidente: que o mundo está a passar por eles e que precisam de inovar. A negação na gestão poderá impedir que um líder veja que perdeu a confiança da sua equipa, ou que ele ou a sua equipa não estão à altura do desafio de fazer escalar a empresa.

Finalmente, alguns líderes têm *palas nos olhos cétricas* — são pessimistas e não veem como as coisas estão realmente bem. Um líder demasiadamente cétrico microgere muitas das vezes. Tenta controlar a forma como as pessoas fazem o seu trabalho e não tem curiosidade acerca daquilo que poderia aprender com a sua equipa.

Ao longo deste livro, falaremos de histórias de líderes atingidos por uma ou outra destas palas nos olhos e levá-lo-emos às nossas sessões de *coaching* com eles, em que tentámos retirar-lhes as palas para os ajudar a liderar com coração. A nossa esperança é que se reveja nestas histórias e fique curioso — e seja sincero — acerca das suas próprias palas nos olhos.

Como Tirar o Máximo Proveito Deste Livro

A melhor maneira de ler este livro é com vagar e ponderação. Não é um livro para se folhear e retirar esquemas e ideias. É um livro para usar colocando a si mesmo, e a outros, algumas questões difíceis — é mais um processo para experimentar do que um produto para consumir.

Para lhe tornar mais fácil extrair visões práticas para si mesmo e para as suas equipas, destacámos vários princípios fundamentais e sugestões no final de cada capítulo. Fornecemos também alguns «iniciadores de conversa» em cada capítulo, concebidos para aprofundarem essas visões. O capítulo final apresenta exercícios de equipa para explorarem juntos.

Na nossa comunidade *online*, encontrará também algumas autoavaliações — as mesmas que utilizamos todos os dias com os nossos clientes. Estas poderão ajudá-lo a descobrir onde se encontra atualmente e até que ponto está preparado para descobrir perspetivas sobre si e os outros. Encontrará recursos adicionais, ferramentas e histórias de sucesso de outros membros da comunidade Liderar com Coração no nosso *site* www.LeadingWithHeartBook.com.

Este livro é sobre o desenvolvimento da sua marca de liderança autêntica, olhando através da perspetiva das suas próprias experiências e preferências. Independentemente do ponto em que se encontre na sua carreira, quer seja um CEO ou um estudante, passar por este processo de introspeção pode transformá-lo em aspetos que vão para lá de qualquer autobiografia, história de sucesso ou «truques de liderança».

O nosso processo de *coaching* tem que ver com termos conversas que nos ajudam a ficar curiosos e claros. Conversas que são francas e reais. Tem que ver com um processo de abertura. E, embora por vezes possa parecer desafiador e agressivo, prometemos que será também compensador e inspirador.

Obrigado por confiar em nós para sermos os seus *coaches*.

1

DE QUE PRECISA PARA ESTAR NO SEU MELHOR?

«Quando uma flor não desabrocha,
temos de tratar do meio em que cresce, não da flor.»

ALEXANDER DEN HEIJER

Ernest Hemingway e Virginia Woolf faziam-no de pé. Mark Twain e Truman Capote preferiam fazê-lo deitados. Ben Franklin e Victor Hugo gostavam de fazê-lo nus e diz-se que Thomas Edison o fazia melhor depois de uma curta sesta. Maya Angelou gostava de fazê-lo logo pela manhã e Barack Obama diz que quando o faz melhor é entre as dez da noite e as duas da manhã. Keith Richards, dos The Rolling Stones, só o faz depois de comer empadão de borrego e Eddie Van Halen gostava de fazê-lo com uma tigela de *M&M's* na mão — depois de ter retirado todos os castanhos.

Ao longo da história, os artistas, pensadores e empreendedores mais prolíficos descobriram que conseguem realizar o seu trabalho mais criativo e inovador sob condições específicas. É algo único de cada indivíduo — algo que a maioria de nós só descobre através da experimentação e da observação. Se é que alguma vez o descobrimos.

O leitor e as suas equipas terão provavelmente as suas próprias preferências e exigências para se sentirem criativos, eficientes e resilientes ao máximo, mesmo que nunca sequer tenha pensado nisso. Algumas das suas necessidades poderão parecer singulares e excêntricas, outras mais típicas. Mas, seja como for, olhar com toda a franqueza e honestidade para aquilo de que precisa *realmente* para se sentir no seu melhor — e perceber a razão pela qual muitas vezes as suas necessidades não são satisfeitas — é o fundamento do desempenho excecional. E perceber a forma de ajudar as suas equipas a satisfazer as suas necessidades para que se possam desenvolver é a pedra de toque da liderança excecional.

De acordo com Abraham Maslow, o avô de toda a pesquisa sobre necessidades, estas enquadram-se em grande parte em duas categorias: necessidades de carência e necessidades de crescimento. As necessidades de carência são aquelas que, se não forem satisfeitas, nos farão sofrer — comida, sono, água, abrigo, conexão humana básica. As necessidades de crescimento são aquelas coisas de que precisamos para sentirmos que estamos a viver com todo o nosso potencial — pertença, afirmação, desafio intelectual, acesso ao ar livre e assim por diante.

Liderar com coração é um trabalho emocional árduo. Não podemos iniciar o processo de aprendizagem sobre como nos revelarmos emocionalmente a nós mesmos e às nossas equipas se estivermos irritados por causa da fome, irrequietos, inseguros ou desinspirados. Como *coaches*, temos tendência a focar-nos em primeiro lugar em ajudar os nossos clientes a compreenderem e a calibrarem as suas próprias necessidades. A partir do momento em que tiverem otimizado o seu perfil de necessidades, estarão em melhor posição para se inteirarem das necessidades da sua equipa e a ajudarem-na a desenvolver-se também.

O nosso objetivo neste primeiro capítulo é ajudá-lo a ver com maior clareza as práticas, as condições e os fatores ambientais de que você e a sua equipa precisam para se sentirem mais enérgicos,

expeditos e resilientes. Além disso, esperamos que tome consciência daquelas coisas que lhe minam a energia, secam a sua veia criativa ou o tornam mais avesso ao risco.

Contudo, ainda mais importante do que adquirir esta consciência, é conversar sobre aquilo que impede que satisfaça as suas necessidades e como pode ajudar as suas equipas a satisfazer as delas. Através de uma série de histórias e exercícios, procuraremos ajudá-lo a compreender melhor em que consistem realmente estas necessidades inconscientes, ou não expressas, e a fornecer-lhe uma linguagem básica para começar a ter conversas acerca das vossas necessidades.

O Sistema de Necessidades: A Inspiração em Maslow

Como *coaches*, pensamos nas necessidades como um sistema integrado. Em contraste com a hierarquia de necessidades desenvolvida pela primeira vez por Maslow em 1943, que incluía a comida, a água, o abrigo, o amor, a pertença, a estima e a realização pessoal, o nosso modelo de Sistema de Necessidades tem três componentes essenciais: necessidades físicas, necessidades emocionais e necessidades ambientais.

Percebemos, no nosso trabalho com os clientes, que as nossas necessidades não são obrigatoriamente satisfeitas numa hierarquia linear como aquela que Maslow inicialmente propôs, em que as necessidades físicas têm de ser satisfeitas antes das necessidades emocionais e assim por diante. Verificámos que podemos, na realidade, ter necessidades mais elevadas satisfeitas enquanto outras mais baixas não estão. Mais tarde na sua vida, Maslow chegou à mesma conclusão, e a investigação recente apoia esta teoria.

Vemos este fenómeno em ação tanto nas empresas em que trabalhamos como nas nossas viagens. Nalgumas zonas do mundo

em desenvolvimento, conhecemos pessoas que mal têm satisfeitas as suas necessidades básicas de comida e abrigo e que, porém, parecem transbordar de alegria e sorrisos porque as suas necessidades emocionais de conexão e comunidade são sobejamente satisfeitas. Além disso, diferentes pessoas têm exigências diferentes para vários tipos de necessidades. Ao decifrarmos esse «mapa de necessidades» específico para cada um de nós e dos outros, descobrimos a nossa capacidade para mergulhar mais fundo no modelo Liderar com Coração.

Como realçámos anteriormente, pensamos nas necessidades a três níveis. Primeiro, descobrimos que os líderes de alto desempenho têm *necessidades físicas* muito para lá das necessidades básicas exigidas para sobreviver; eles querem prosperar. Por isso, têm frequentemente necessidades adicionais, como dietas e horários de sono calibrados para os seus corpos, rotinas de exercício físico à medida e práticas de *mindfulness*. Iremos aprofundar mais este assunto, mas, por agora, digamos apenas que uma pessoa não é louca só por dizer «Hoje, preciso mesmo de fazer exercício». Nós acreditamos nisso. É uma necessidade real.

Em segundo lugar, os indivíduos com alto desempenho encontram-se no seu melhor quando são satisfeitas as suas *necessidades emocionais* de pertença, segurança e autonomia, apesar de todos eles requererem diferentes graus de cada uma. Alguns são lobos solitários, ao passo que outros exigem constante interação e *feedback*. Algumas pessoas desenvolvem-se com imensa autonomia, enquanto outras gostam de uma orientação quotidiana. Aquilo de que todos precisamos, porém, é de segurança psicológica, e exploraremos a forma de a criar.

Finalmente, para lá destas necessidades físicas e emocionais, o Sistema de Necessidades inclui uma importante componente que já mencionámos: as *necessidades ambientais*. As conferências e os escritos de Maslow da década de 1970 incluem referências a esta crescente consciência de «necessidades estéticas», mas o nosso

modelo leva-as um pouco mais longe, com base, em grande parte, na investigação recente e na nossa própria experiência.

Necessidades Físicas

Vamos partir do princípio de que, se tem este livro nas mãos, provavelmente terá as suas necessidades básicas satisfeitas. Tem acesso a comida e abrigo, dorme decentemente de vez em quando e teve interação humana suficiente durante a infância que o impedisse de definhar.

Assim, as grandes questões que colocamos em termos das necessidades físicas são: para lá das necessidades básicas, quais são aquelas de que precisa para progredir e prosperar? E, mais importante, se as suas necessidades não são satisfeitas a esse nível, qual a razão para isso e o que podemos fazer a esse respeito?

Existem quatro componentes essenciais para as suas necessidades físicas: aquilo que coloca no seu corpo, como repousa o seu corpo, como mexe o seu corpo e como treina o seu cérebro. Vamos dar uma rápida vista de olhos a cada uma destas questões através das experiências de alguns clientes. A nossa esperança é que, ao tomar conhecimento dos seus percursos, consiga ser franco consigo mesmo acerca daquilo de que realmente precisa. Depois, passaremos mais algum tempo a analisar a razão pela qual poderemos estar a não satisfazer as nossas necessidades.

ALIMENTAÇÃO: A VARIÁVEL VERDADEIRAMENTE ALEATÓRIA

Diz a lenda que Elvis Presley uma vez se meteu no seu jato privado de Memphis para Denver para comer aquela que dizia ser a melhor sanduíche do país: a Fool's Gold Loaf, uma peganhenta mistura de manteiga de amendoim, toucinho e banana, bem grelhada, em cima de uma fatia de pão de massa lêveda.

Em geral, os clientes com quem trabalhamos têm mais do que preferências excêntricas ou caprichosas em relação à comida. Aprenderam por experiência própria que alguns alimentos e regimes alimentares lhes dão energia, ao passo que outros os deixam de rastos. A alimentação ideal deverá fazer com que se sintam saudável e cheio de energia, ao mesmo tempo que lhe dá liberdade e opções. As dietas extremamente restritivas que se parecem com um emprego a tempo inteiro podem tornar-se uma perda de tempo para executivos atarefados.

Não somos nutricionistas e não vamos pôr-nos a dizer aquilo que seja quem for deve comer. Aquilo que faremos é encorajá-lo a envolver-se num processo de curiosidade radical no sentido de discernir os alimentos que funcionam consigo e os que não funcionam. Vejamos o caso de um cliente que fez uma surpreendente descoberta acerca da sua alimentação.

O Brian era um executivo de topo com quem trabalhámos numa empresa da Fortune 500. Durante décadas, sofreu de enxaquecas quase paralisantes, com impacto no seu desempenho profissional. Nem um da série de médicos e especialistas que consultou conseguiu perceber a causa do seu padecimento. Achavam que deveria ser o resultado de stress e enviavam-no para inúmeros psiquiatras e terapeutas. Todos os especialistas achavam que, apesar das enxaquecas, o Brian respirava saúde, tanto mental como física.

Durante uma sessão de *coaching*, o Edward sugeriu que talvez estivesse relacionado com algo que comesse e recomendou-lhe que consultasse um alergologista (o Edward tivera a sua própria luta contra as alergias durante décadas). Após um laborioso processo, o Brian acabou por ficar a saber que era alérgico ao glúten. Em vez de as suas enxaquecas serem causadas por alguma terrível doença neurológica, era o seu amor por *pizza* e por massa que o atacava. Mas, mesmo em posse deste conhecimento, teve uma enorme dificuldade em desistir do glúten.

À medida que atingimos o pico da Grande Demissão, dois *executive coaches* veteranos ajudam os líderes de hoje a aprender como reter e inspirar equipas.

Num tempo em que autoproclamados especialistas defendem haver uma maneira certa e errada de fazer quase tudo, os líderes estão desesperados para encontrar a fórmula mágica para o sucesso. John Baird e Edward Sullivan, profissionais que guiaram líderes de *startups* e de algumas das maiores empresas do mundo — Apple, Nike, Google, Slack e MasterClass, entre outras —, procuraram esse ideal, revelando, num relato pessoal e prático, as características comuns que todos os líderes transformadores adotam:

- Estão atentos às necessidades dos colaboradores.
- Ajudam as suas equipas a confrontar os medos que as impedem de progredir.
- Entendem os desejos das pessoas da sua empresa e o que as motiva.
- Aproveitam os seus próprios dons únicos e ajudam os colaboradores a fazerem o mesmo.
- Ligam-se ao seu propósito e ajudam as pessoas com as quais trabalham a encontrar os seus.

Este livro é o ponto de partida para se tornar um líder mais inspirador, que sabe fazer as perguntas certas, ter as conversas difíceis e criar um estilo de liderança pessoal e autêntico.

«Um livro de leitura essencial para quem deseja transformar a cultura, o propósito e o impacto da sua organização através de conversas mais poderosas e autênticas.»

Valerie Ashby, presidente da Universidade de Maryland



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN 9789897870712



9 789897 870712 >