



AUTORA BESTSELLER N.º 1
DO NEW YORK TIMES

Brené Brown

A FORÇA DA ESTABILIDADE

UM MANUAL PRÁTICO PARA CRIAR
ORGANIZAÇÕES RESILIENTES
ATRAVÉS DA LIDERANÇA CORAJOSA
E DA LIGAÇÃO HUMANA



NOTA E DEDICATÓRIA

Muitos de nós acordam de manhã a sentir-se assoberbados por um mundo onde a presunção, a arrogância e até a crueldade são normalizadas e promovidas como um tipo de liderança. Antes de pormos os pés no chão, testemunhamos no telemóvel as consequências da má utilização do poder e os custos infligidos à humanidade por líderes convictos de que, em vez de servirem os outros, devem servir-se a eles próprios.

Reconheço que a escolha da coragem, da disciplina e da bondade pode parecer impossível, e cada vez mais vulnerável, numa época em que até a empatia foi desacreditada. Compreendo que fomentar a dedicação, a ligação e a pertença nas nossas organizações possa parecer uma autêntica subversão.

No entanto, tenho esperança. No meu trabalho, vejo pessoas que não desistiram dos seus valores e do que significa liderar enquanto se honra o que significa ser-se humano. Ouvem, mantêm a curiosidade e criam culturas de responsabilização. Vejo líderes cientes de que o desempenho e o impacto aumentam quando as pessoas se sentem vistas, ouvidas e respeitadas. Vejo pessoas dispostas a realizar o trabalho necessário para se compreenderem a si mesmas e estabelecerem ligações e confiança umas com as outras.

Este livro é dedicado a todos os que escolhem ser corajosos na vida, no amor e no trabalho. Mesmo quando é difícil. Sobreretudo quando é difícil. Obrigada por encontrarem o vosso chão firme e por serem esse chão firme para nós.

ÍNDICE

1. Chão Firme	9
2. Um Empurrãozinho.....	31
3. A Euforia da Vitória, a Agonia da Derrota e o Poder da Poesia	37
4. Paradoxo e o Espírito Humano.....	45
 «Num Instante» UM POEMA DE CLINT SMITH	
5. Ode à Capacidade Negativa	61
6. Adam Grant: Sobre a Procura de Motivos para Podermos Estar Errados	69
7. Lições da Liderança de Coragem	81
8. A Anatomia da Transformação	113
9. Ginny Clarke: Sobre Gestão, Liderança e o Motivo de Precisarmos de Ambas.....	141
10. Missão Crítica? Clareza de Missão	161
11. Amy Webb: Uma Estratégica Futurista sobre Não Contrariar a Derrapagem no Gelo	185
12. A Prática de Acima/Abaixo da Linha.....	197
13. Sara Lewis: Sobre Mestria, Criatividade e Fracasso.....	207
14. <i>Pocket Presence</i> — Calma Sob Pressão.....	213
15. Confiança Fundamentada.....	231
16. Dan Pink: Sobre Pensamento Sinfónico	317

«Resistência Terminal»

UM POEMA DA DRA. JOY BUOLAMWINI

17. Aiko Bethea: Sobre Ancoragem, Alinhamento
e Responsabilização..... 331

«Para Lá do Limiar de Ti Mesmo»

UM POEMA DE DAVID WHYTE

18. Capacidade de Concentração Intensa e Descompressão..... 339
19. Abby Wambach: Sobre Liderar, Apontar e Correr..... 365
20. A Grande Recompensa..... 373
21. O Mistério da Sala Trancada..... 379
22. Entre o Estímulo e a Reação..... 387

Agradecimentos..... 393

Notas..... 397

Autorizações..... 413

CAPÍTULO 1

Chão Firme

Os escritores deviam ter de pedir permissão para utilizar o termo *contorcer-se*. Pode ser tentador utilizá-lo metaforicamente, mas se já sentiu o tipo de dor física que nos leva *de facto* a contorcer-nos, não é provável que aprecie a utilização menos literal. Confesso que já utilizei *contorcer-me* para descrever o desconforto de viver na incerteza, mas isso foi antes de experienciar o tipo de dor que nos faz cair de joelhos e nos leva a torcer e contorcer o corpo, à procura de pelo menos um segundo de alívio para podermos recuperar o fôlego. De futuro, prometo solenemente utilizar o termo *contorcer-se* somente no seu sentido mais literal.

Vou contar muito resumidamente: estava no campo de *pickleball*. Se já está de punho no ar a dizer «Fantástico! Adoro *pickleball*!», continue a ler. Se está a pensar «Não me venham falar de *pickleball*!», bem... Talvez fique satisfeito por saber que quase me matou (e a milhares de pessoas com mais de 50 anos que reavivaram o seu espírito competitivo e tiveram de passar por várias consultas com fisioterapeutas e cirurgiões ortopédicos no mundo inteiro).

Naquela tarde de sol, no centro comunitário local, num velho campo de basquetebol em madeira envernizada onde tinham marcado linhas provisórias de *pickleball* com fita de pintor azul e uma rede portátil barata que mal se aguentava em pé, servi a bola com o máximo de força que consegui. Os adversários eram melhores do que eu e, após várias semanas a tentar conseguir jogar contra eles, estava ansiosa por impressionar. A bola bateu na minha raqueta e, quando dei por isso, já estava deitada no chão a tentar recuperar

o fôlego e a perguntar-me se teria sido esfaqueada. Sentia uma dor aguda que vinha de um lado da zona lombar, subia até ao meio das omoplatas e descia até à barriga da perna, até envolver o meu tornozelo como se fosse arame farpado.

Não conseguia andar nem falar, nem sequer perceber o que estava a acontecer. Depois de passar trinta humilhantes minutos a contorcer-me no chão com um círculo de estrelas à volta da cabeça, como nos desenhos animados do *Tom e Jerry*, os participantes no meu jogo lá conseguiram levar-me para o carro. Quase não consegui chegar a casa. A quatro quarteirões, numa tentativa de endireitar a perna e aliviar a dor, subi o passeio numa curva e passei por cima do acesso a uma casa, antes de finalmente conseguir parar o carro e travá-lo. Fiquei ali a chorar durante dez minutos, e depois arrastei-me até casa a três quilómetros por hora.

O Steve tirou-me do carro e levou-me para o chão da sala. Ele é pediatra, pelo que não se assusta com facilidade, mas vi imediatamente que estava preocupado. Tenho muita tolerância à dor, mas aquilo era diferente de tudo o que sentira até então — muito pior do que um parto. Supliquei-lhe que me desse uma paulada na cabeça ou quaisquer medicamentos que encontrasse para fazer desaparecer a dor. Ficou chocado e disse:

— Tu nem sequer gostas de tomar ibuprofeno.

Voltei-me para ele e gritei:

— Quero lá saber! Arranja-me qualquer coisa que faça passar isto! Se me viciar e acabar numa clínica de reabilitação, valeu a pena!

Foi no ano de 2022 e, na altura, estava quase a concluir vinte e cinco anos de sobriedade — deixei de fumar e beber no dia a seguir a concluir o meu mestrado, e foram as duas melhores coisas que alguma vez fiz. Digo isto porque o meu casamento e os meus filhos (os dois aspetos mais importantes da minha vida), bem como a minha carreira, nunca teriam funcionado se não estivesse sóbria, pelo que a decisão de deixar de fumar e beber mantém o seu estatuto de «melhor de todas». Só pode ser por isso que tudo

correu bem. Nunca tive propriamente saudades da bebida, mas ainda abro o vidro do carro e finjo que estou a fumar quando oiço uma música *rock* fantástica. Tomar medicamentos que possam alterar o modo como me sinto, pelo contrário, é algo que não gosto de fazer.

Neste caso, tomei a dose máxima de ibuprofeno e fui ao médico, onde descobri duas coisas: o diagnóstico de dores musculares e nervosas não é uma ciência exata, e Deus abençoa as pessoas que têm de encontrar um equilíbrio entre a dor crónica e o vício.

Duas semanas depois ainda sentia dores, mas já era capaz de estar sentada meia hora de cada vez. Conseguia levantar-me e andar de um lado para o outro em casa. Quatro semanas depois do incidente, estava ansiosa por fazer um plano para voltar ao campo de jogo. Então, uma amiga recomendou-me um treinador chamado Tony. Descreveu-mo como «capaz de verdadeiros milagres».

A ver vamos.

NÃO VAMOS TRABALHAR COM BASE NA DISFUNÇÃO

O Tony é da minha idade, inteligente, forte, por vezes engraçado quando não está em cima de um trenó de força a dar-me ordens, e tem uma abordagem muito disciplinada ao treino e à gestão do seu negócio. O pai do Tony era um jogador profissional de futebol americano, muito bem-sucedido e acarinhado, e o estilo do filho faz-me lembrar o tipo de treinador bondoso, estratégico e exigente de todos os filmes de desporto reconfortantes que adoro. A sua especialidade é o treino funcional de força com base num protocolo baseado em dados comprovados. Demorei várias semanas a conseguir uma marcação com ele, mas fui persistente. No primeiro dia, avaliámo-nos mutuamente e, apesar de eu perceber que ele seria difícil, tive a certeza de que estaria à altura do seu desafio.

Nunca conheci um treinador que não sucumbisse aos meus engodos ou às distrações do tipo «Vamos falar da investigação» que gosto de utilizar para evitar algo difícil.

Estava totalmente errada quanto a estar à altura do Tony. Assim que tentava começar uma conversa sobre algo que não fosse o nosso trabalho, ele dizia: «Concentre-se, Brown.»

A primeira coisa que me mandou fazer foi uma série de testes que avaliaram a minha força, agilidade, mobilidade e equilíbrio. Odeio aquilo. Quero estar no campo a dar raquetadas e a competir, e não a equilibrar-me num só pé e a dobrar-me alguns centímetros enquanto seguro numa vara. Por amor de Deus.

Quando terminei o último teste, o treinador olhou para mim e declarou:

— A sua pontuação foi dez.

Sorri e ergui o punho.

— É claro que foi. Vamos embora! Vamos trabalhar no meu serviço e no meu jogo de pés junto à linha de fundo. Vamos bombar com isto!

O Tony retorquiu:

— Não. Não vamos fazer isso. Teve dez numa escala até vinte e dois. Isso significa que o seu potencial de lesões é muito elevado e o seu *core* é fraco. Primeiro vamos estabilizá-la.

Fiquei ali parada, a olhar para ele. O Tony viu claramente a desilusão no meu rosto, mas não percebeu o filme que se estava a desenrolar na minha cabeça. Dois anos antes, eu e as minhas irmãs tínhamos levado a minha mãe para uma residência assistida, na altura em que a sua demência começou a destruir-lhe lentamente o corpo, a mente e o espírito. O meu filme incluía conversas com os médicos dela sobre o aceleramento da deterioração devido à sua fragilidade. Durante os cinco anos que antecederam o seu declínio cognitivo, recusou-se terminantemente a fazer fisioterapia, exercício físico ou a equilibrar-se num pé e dobrar-se alguns centímetros com a porcaria de uma vara nas mãos.

O Tony pousou a mão no meu antebraço e disse:

— Já percebi que é dura e gosta de competir, e sei que quer ter a nota máxima neste teste. E vai chegar lá. Vai regressar ao campo e jogar tão bem que deixará os adversários às cegas. E a sua dureza vai ajudar. Mas, neste momento, precisa de ouvir umas verdades duras e de fazer algumas coisas ainda mais duras.

Pensei na minha mãe e na mãe dela, a minha querida avó, de quem tomámos conta juntas quando perdeu a mobilidade e os ossos ficaram tão quebradiços que os pés se tornaram bolas de dor retorcidas e perdeu as forças e o juízo — por essa ordem. Pensei num momento em que eu e a minha mãe estávamos a dar-lhe banho e senti o ar repleto do desgosto da minha mãe. Tentei não estabelecer contacto visual, porque sabia o que aconteceria se o fizesse, mas a determinado ponto tive de olhar para me certificar de que ela estava bem. Quando os nossos olhares se encontraram, a minha mãe começou imediatamente a soluçar e declarou:

— Eu não! Nunca! Nunca te vou fazer isto. Não vou deixar que isto me aconteça.

Nessa manhã, a caminho da minha sessão com o Tony, tinha parado em casa da minha mãe para a ajudar a tomar banho. Estava no período mais cruel da doença, naquele espaço agonizante em que ainda estava consciente ao ponto de perceber o terrível da situação, mas sem controlo do corpo e da mente. No chuveiro, a vergonha da minha mãe, normalmente muito modesta, levou-a a ser incaracteristicamente cruel e agressiva comigo. Se já passou por esta experiência, sinto muito.

Despertei do meu filme mental, olhei para o Tony e exclamei:

— Vamos a isso. Diga-me tudo.

O Tony explicou a situação em termos simples:

1. Não vamos trabalhar com base na disfunção. Não vamos começar a levantar pesos e a fazer esforços sem compreendermos o que se passa com o seu corpo. Vamos precisar

de algum tempo para perceber e reconstruir as fundações. Vamos trabalhar com base num funcionamento saudável e em fundações saudáveis;

2. Este teste revela um *core* fraco. Estou convencido de que está a lesionar-se porque o seu corpo está a compensar com grupos musculares ineficientes que não deviam ser os principais intervenientes no campo de jogo ou na sua vida diária. O seu *core* (os seus grandes dorsais, a barriga e os glúteos) precisa de ser muito mais forte se pretende jogar ao nível a que está a jogar e se quer continuar forte e saudável. Tem os quadríceps e os braços fortes, mas estão a trabalhar demasiado para compensar o que não tem nos músculos de grande força de que devia depender. As suas costas também estão a trabalhar demasiado, e não estão suficientemente apoiadas pelos músculos do *core* que as rodeiam. Se não se concentrar no *core*, essas lesões de desequilíbrio muscular ou compensação não vão parar, e é provável que até se agravem;
3. Na sua inscrição, escreveu uma enorme lista do que pretende alcançar. Escreveu que quer aumentar a força, a resistência, a agilidade, a mobilidade e o equilíbrio. Quer tempos de reação menores, melhor reatividade e ser capaz de mudar rapidamente de direção. Isso significa que o seu trabalho aqui vai ser funcional, dinâmico e adaptativo. Mas o que acontece neste ginásio não é suficiente. Vai precisar de trabalhar a nível do sono, da alimentação, das emoções e daquilo que é a sua especialidade. Também vai precisar de mudar o modo como pensa. Queremos intencionalidade e consistência, em vez de intensidade desenfreada. Uma vitória aqui será uma mudança concentrada e sistémica em todos os aspetos da sua vida. Consiste em assumir um compromisso para com o seu corpo, mente e espírito, e em assumir a responsabilidade de o cumprir.

ENCONTRAR O CHÃO

O trabalho de ginásio era fisicamente exigente, mentalmente desafiante e emocionalmente desorientador. Durante dois meses, não conseguia encontrar os meus grandes dorsais. Por mais vezes que o Tony me dissesse que estava a utilizar mal os braços e os ombros, e a não aplicar os grandes dorsais, não os encontrava. Eu atirava uma bola medicinal contra a parede e, antes que voltasse até mim, ele desviava-a para o chão e dizia:

— Não a está a atirar a partir do *core*. Não está firme. Comece outra vez.

Ao que parece, estava a utilizar o meu corpo ao mesmo tempo que permanecia totalmente desligada dele. É estranho pensar neste desfasamento: estou a usar o meu corpo em prol do que pretendo fazer, mas não o estou a habitar plenamente, nem procuro compreendê-lo ou valorizá-lo. No entanto, depois de me ter contorcido no chão, estava sem dúvida a ouvi-lo. O dom da meia-idade é que, de algum modo, o corpo acabará sempre por conquistar a nossa atenção.

Depois de dois meses a treinar duas vezes por semana, estava a ficar frustrada. Durante uma sessão, o Tony deteve-me no meio de uma série de agachamentos e disse: «Encontre o chão, Brown.» Olhei para ele, para o solo, e depois novamente para ele, com um franzir de sobrolho pronunciado que, esperava eu, transmitia a ideia: «Que raio quer que faça?»

— Não — retorquiu em reação ao facto de eu ter olhado para baixo e para cima. — Encontre o seu chão. Não é o solo. Encontre o seu chão, o seu apoio. Encontre-o com os pés, ligue-se a ele com o corpo inteiro. Encontre a sua postura atlética, como se estivesse à espera de um serviço de alguém que jogasse com muita, muita força.

Colocou-se a pouco mais de meio metro de mim, esticou os braços, pousou as mãos nos meus ombros e deu-me um ligeiro

empurrão. Não foi com força, mas foi o suficiente para eu recuar um pouco de forma involuntária.

— Encontre o seu chão e use-o para obter energia e estabilidade. Encontre o chão que lhe permite ativar esses grandes músculos, os músculos que foram feitos para isso mesmo. Use a mente e o corpo, Brown. Prepare-se.

Por um motivo qualquer, foi exatamente daquilo que precisei para compreender o que ele me tinha vindo a tentar ensinar há dois meses. *Use a mente e o corpo*. Sempre me tinham dito que estava desligada do corpo porque vivia na minha cabeça — era demasiado pensadora. Naquele instante, porém, quando o Tony sugeriu que utilizasse a mente para me ligar ao corpo através do chão, tudo fez sentido para mim.

Disse-lhe para me empurrar novamente. Desta vez, nada aconteceu. A seguir, empurrei-o eu. E foi como embater contra uma parede. Ambos rimos. E lá voltei para os agachamentos.

Antes do agachamento seguinte, murmurei algo que ainda utilizo diariamente — no campo de jogo, em reuniões difíceis, quando me sinto assoberbada, quando tenho receio de sentir entusiasmo ou alegria, quando me sinto instável ou insegura — sempre que preciso de encontrar a minha força. Murmuro para comigo: *Chão firme, Brené, chão firme*.

Naquele momento, enquanto continuava os meus agachamentos, o segundo exercício que mais detesto fazer a seguir aos afundos, aprendi a aceder a um novo tipo de força ao ligar o meu corpo diretamente à fonte universal: o chão. Sentia a ligação.

Até hoje, ainda tenho de ter sempre o cuidado redobrado de ativar os músculos certos e, em seguida, de os utilizar conscientemente. Os meus músculos de compensação por defeito parecem cheios de vontade e prontos para avançar, sobretudo quando estou cansada. Agora, porém, até paro de jogar mais cedo do que o planeado se não conseguir sentir o chão e ativar-me. Não vale a pena.

Depois da primeira vez em que senti o poder de estar em chão firme, percebi que aprender a aceder-lhe repetidamente seria crucial para mim. Também percebi que a única forma de o fazer de forma consistente seria integrar o hábito de encontrar um chão firme na minha prática de *mindfulness*. Durante muito tempo, resisti ao *mindfulness*, mas quanto mais estudava o trabalho do Dr. Jon Kabat-Zinn, mais profundamente compreendia a minha própria resistência. Depois de desenvolver uma prática, tornou-se a força estabilizadora para o modo como pretendo apresentar-me ao mundo.

O Dr. Kabat-Zinn teve o primeiro contacto com o *mindfulness* quando era doutorando no MIT. Passou mais de cinco décadas a estudar e ensinar *mindfulness*, e o seu trabalho é simultaneamente científico e, em muitos aspetos, espiritual (mas nunca religioso). Define o *mindfulness* como a «consciência que resulta de prestarmos atenção deliberada ao momento presente, sem juízos de valor [...], em prol do autoconhecimento e da sabedoria».

A vez seguinte em que me apoiei nesse *chão firme* para reunir forças foi para encontrar os meus grandes dorsais. E funcionou. Mais uma vez, ainda tenho de parar entre repetições para pensar no que estou a fazer, reposicionar-me um pouco e garantir que me mantenho firme, mas funciona.

A mudança lenta na minha mentalidade e os meus novos conjuntos de competências levaram a que me tornasse mais forte a nível funcional. Também comecei a trabalhar com uma excelente fisioterapeuta chamada Morgan. Foi ela quem me ensinou uma frase que ainda uso: *Convoque os músculos certos para a tarefa. Treine-os e utilize-os com intenção*. O momento em que sentia mais a minha nova força era quando tinha de puxar a minha mala de cabina do compartimento superior num avião. Consigo guardar roupa para sete dias na minha mala — normalmente está cheia ao máximo e pesada. Se alguma vez me vir num voo, não se ria. Sim, estou na minha postura atlética e a convocar ativamente os músculos certos quando puxo aquela maldita mala para baixo.

UM COMPROMISSO PROFUNDO, AMPLO E DISCIPLINADO

Eu e o Tony estávamos ambos entusiasmados com as minhas conquistas recentes, mas a celebração não o impediu de me recordar dos outros compromissos e mudanças que precisava de fazer, sobretudo melhorar o sono, a nutrição, a gestão de stress e (a sua maior preocupação) a frequência com que passo muito tempo de seguida a escrever ou a codificar dados. Disse-me que as conquistas raramente duram ou geram as mudanças que pretendemos, a não ser que façam parte de uma mudança mais abrangente em todas as decisões que fazemos diariamente. Precisava de mudar o modo como via a minha saúde, de desenvolver novas competências e de manter a intensidade.

Quando vinha a conduzir do ginásio para casa nessa manhã, pensei: *Espera aí. Parte de uma mudança mais abrangente em todas as decisões que faço diariamente? Mentalidades, conjuntos de competências e ferramentas de coaching? Isso, na prática, é o meu trabalho.*

Nos últimos 15 anos, passei a maior parte do tempo a trabalhar em grandes empresas e a promover transformações de cultura e desempenho. De facto, ao longo dos últimos 10 anos, fui responsável por transformações no seio de empresas de nível mundial com mais de 60 mil pessoas e trabalhei com muitos diretores-executivos e líderes de topo que estão a realizar grandes disrupções e crescimento. Além disso, se incluirmos também todos os agentes de mudança do programa *Dare to Lead* coletivamente, já transmitimos o nosso trabalho sobre liderança de coragem a mais de 150 mil pessoas em 45 países. Nos capítulos seguintes irei partilhar mais sobre o que temos vindo a aprender.

A maioria das pessoas sabe que sou assistente social, mas poucas sabem que o trabalho de liderança e organização é um domínio de estudo na nossa área. Por exemplo, durante a COVID-19 apareci na capa da revista *Texas Monthly* com o título: «Como a

Pandemia Transformou a Brené Brown na Terapeuta dos Estados Unidos.» Este título provocou uma onda de protestos na comunidade dos terapeutas, bem como um «Que raio?» da minha parte quando o vi pela primeira vez. Não sou terapeuta. Tenho um psicoterapeuta e já entrevistei muitos, mas nunca fui terapeuta clínica. Sempre estudei os pontos de contacto entre as emoções, o comportamento e o pensamento, mas isso é muito diferente de ser uma verdadeira terapeuta. O meu interesse na liderança e no desenvolvimento organizacional começou quando trabalhava para a AT&T. Era delegada sindical do *Communication Workers of America*, tendo acabado por tornar-me dirigente sindical. Quando voltei a estudar para me tornar assistente social e, posteriormente, investigadora, concentrei-me no modo como as emoções e o pensamento motivam comportamentos nas organizações. Foi assim que acabei aqui.

Atualmente, quando trabalho com líderes que querem desesperadamente transformar as suas organizações e até causar disrupção em setores completos, é normal deparar-me com alguma resistência inicial. Muitas vezes, têm esperança de que o grande esforço de mudança possa ser previsível, não demasiado conturbado, e dependente de ferramentas, em vez do trabalho corajoso de mudar mentalidades e criar novas competências. A frase que costumo utilizar com eles é bastante parecida com a do Tony:

O que pretende alcançar exigirá um compromisso profundo, amplo e disciplinado para com a mudança individual, a mudança de equipa, a mudança de cultura e a mudança de sistemas.

Aprendi muito sobre transformação com este trabalho — sobretudo da forma mais penosa. Além disso, tenho muita experiência em avaliar e reconhecer quando uma mudança pequena e incremental irá funcionar e quando será necessária nada menos do que uma transformação «que dê cabo de algumas coisas protegidas mas que já não são úteis, bem como criar algo que nos permita aproveitar novas oportunidades».

O Tony queria que eu desse cabo de algumas coisas. Estava a sugerir a via do compromisso profundo, amplo e disciplinado. Bolas!

Apesar de saber que era errado a nível intelectual, à semelhança da grande maioria dos líderes com quem trabalhei, recorri primeiro a ferramentas que se podem comprar, na esperança de que um recurso externo engenhoso me pudesse poupar ao trabalho de transformação que consumiria tempo e energia, incluindo (mas não limitado a) aspetos como:

- Realizar avaliações rigorosas que levam a uma correta identificação de problemas;
- Criar espaço e tempo para que possa ocorrer uma verdadeira mudança;
- Reconhecer que os grandes momentos de aprendizagem não resultam em novas competências sem uma prática desconfortável;
- Compreender o modo *como* as pessoas pensam, além de *o que* pensam, e desenvolver novas mentalidades alinhadas com a estratégia;
- Criar novos músculos e competências desaprendendo, reaprendendo e através da disciplina;
- Criar níveis mais fortes de autoconsciência, consciência cultural, consciência situacional e consciência preditiva;
- Examinar o modo como os sistemas mais amplos servem ou já não servem a estratégia;
- Aumentar competências como o reconhecimento de padrões e as capacidades de pensamento paradoxal;
- Fazer tudo isto enquanto se avalia constantemente a relevância da estratégia e a progressão da mudança.

Basicamente, todos temos de resistir à ilusão de que existe um conjunto de ferramentas que causará uma grande mudança

e implicará menos tempo, determinação e disciplina do que o trabalho necessário para provocar uma mudança significativa e duradoura. Infelizmente, os agachamentos e afundos cognitivos e comportamentais esperam-nos. Não existe uma aplicação de telemóvel para a transformação.

Apesar de estudar a resistência à mudança, eu não estava imune ao apelo dos brinquedos vistosos em detrimento do trabalho árduo. Haverá algum problema que uma nova agenda, uma atualização informática, um novo sistema de produtividade e umas boas três horas passadas numa papelaria japonesa não possam resolver?

Afinal, parece que sim, que existem milhentos problemas que não se podem resolver assim, mas o planeamento da transformação é tão agradável. E nada é mais divertido do que iniciar uma transformação com as coisas mais fáceis primeiro — materiais de escritório! Troquei imediatamente a agenda de papel que utilizava há duas décadas por um iPad e quatro aplicações diferentes para tomar notas. Nada diz mais «atraso na transformação» do que vinte e quatro horas passadas a analisar comentários a aplicações de produtividade no *You Tube*. Acabei por escolher uma que permite criar e procurar designações e palavras-chave, e até escrever com um número infinito de cores e pontas de caneta — incluindo uma que fazia a minha escrita parecer caligrafia. Quem diria que a caligrafia é muito mais fácil do que ativar os glúteos?

Criei pastas de ficheiros para o meu corpo, a minha mente e o meu desenvolvimento espiritual. Depois, para me obrigar a utilizar o aparelho, criei ficheiros para todas as organizações com quem estava a trabalhar e carreguei várias centenas de documentos com notas de investigação do meu computador portátil. A seguir, para ser exaustiva, juntei uns ficheiros de filmes inspiradores, documentários sobre música *rock* que queria ver, livros de não-ficção que precisava de ler, bem como histórias de mistério inglesas que iria de facto ler. Comprometi-me otimisticamente com seis semanas a tomar notas apenas no meu iPad. Mesmo que odiasse.

Ao final da primeira semana, em vez de notas exaustivas de reuniões, tinha páginas cobertas de flores, arco-íris, cinco variações do meu nome em letras gordas e coloridas ao estilo de uma adolescente dos anos 1980, sem uma única nota sobre uma reunião. Felizmente, a minha equipa não me permitiu assistir a reuniões sozinha, por medo (baseado na experiência) que me compromettesse com algo de que viesse a arrepender-me depois (e quase sempre). Forcei-me a copiar as notas de reuniões da minha equipa para a minha aplicação, para praticar. Tornou-se um mau hábito — aparentemente, eu não levava papel para as reuniões num esforço para me obrigar a adaptar-me à minha nova tecnologia, mas acabava a brincar com cores na minha aplicação enquanto tomava simultaneamente notas em cinquenta e seis pequenas notas adesivas cujo conteúdo depois transferia para a aplicação. Quando não tinha à mão grandes cestos de verga com blocos de notas adesivas, como tenho no escritório, anotava tópicos no braço.

Após seis semanas horríveis, rendi-me finalmente e voltei às minhas fiéis agendas *Leuchtturm1917* e *Moleskine* — as que ainda hoje uso. Devo dizer que talvez haja alguma verdade na investigação que defende a escrita em papel como tendo vantagens cognitivas face à escrita digital em termos de retenção de memória, compreensão conceptual e processamento neurológico.

Levei um fim de semana a passar notas do meu iPad para a minha agenda em papel, só para ter tudo no mesmo sítio. Para garantir que não deixava passar nada, fiz pesquisas aleatórias de nomes e palavras-chave. Quando procurei a palavra-chave «agilidade» na esperança de encontrar as minhas notas do ginásio, sorri porque, a par das minhas notas do Tony, a aplicação apresentava uma seleção de notas de entrevistas com líderes de organizações. O mesmo aconteceu quando escrevi o termo «força». E novamente quando escrevi as palavras «reatividade», «adaptativo», «disciplina», «empenho» e «dinâmica». De início, ri-me e pensei: *Estas organizações estão a realizar o seu próprio treino de força. Todos estão concentrados nas repetições.*

Quando digitei a palavra *ground* (chão, fundamento), surgiram quatro elementos no resultado da pesquisa:

1. As minhas reflexões pessoais a respeito de usar o lembrete «chão firme» quando precisasse de me sentir numa postura de firmeza e serenamente forte;
2. As minhas notas sobre confiança fundamentada — uma taxonomia de competências de confiança fundamentada que apresentei na obra *Atlas of the Heart*;
3. Notas sobre metodologia da Teoria Fundamentada — a metodologia de investigação qualitativa que utilizo desde os tempos de doutoranda;
4. Notas sobre uma reunião com uma diretora-executiva que utilizou o termo «bem assente» quando falámos sobre a mentalidade que estava a tentar desenvolver nos seus colaboradores diretos e noutros líderes de topo da organização.

Aparentemente, tenho um longo relacionamento com o termo *chão firme*, e parece que está a tornar-se sério.

Apesar de me esforçar afincadamente para minimizar o nível de mudança necessário para obter os resultados que procurava na minha vida, era evidente que não precisava de uma aplicação — precisava de uma versão pessoal do «compromisso profundo, amplo e disciplinado para com a mudança em todos os aspetos da minha vida». Para mim, parecia implicar um regresso à terapia, mais trabalho com a minha *coach* de liderança, tornar-me mais capaz a nível espiritual, empenhar-me no trabalho com o Tony e a Morgan, bem como fazer o que sempre me beneficiou: comer bem, mexer-me bem, dormir bem, ligar-me bem aos outros e praticar a gratidão. E comecei a usar um *Oura Ring*. Disse a mim mesma que não era por ser uma ferramenta nem um brinquedo, mas sim pelos dados. Este aspeto tornou-se um pouco duvidoso quando

começámos um campeonato familiar na aplicação e eu me apeli-dei «a Domãenadora».

Foi coincidência, mas não surpreendente, que a minha pesquisa de palavras-chave na aplicação de notas tenha ido buscar apontamentos do meu trabalho de desenvolvimento de liderança, além do meu plano documentado para espremer tudo o que conseguisse da vida e dominar no campo de *pickleball*. Os micro e macro diagnósticos e soluções são estranhamente semelhantes. A nível individual e coletivo, todos procuramos um chão firme. Para nos orientarmos neste mundo, precisamos de recorrer à fonte da nossa força e da nossa estabilidade. Precisamos de um chão que nos sustente dê equilíbrio e, ao mesmo tempo, nos impulse para uma ação com propósito. A nível organizacional, precisamos exatamente do mesmo que escrevi naquele formulário de inscrição que entreguei ao Tony: força, resistência, agilidade, mobilidade e equilíbrio. Queremos tempos de reação menores, melhor reatividade e a capacidade de mudar rapidamente de direção.

Das empresas mencionadas da lista Fortune 100, passando pelas enormes organizações mais antigas e as pequenas *startups* que se tentam impor no mercado, até às organizações de exploração espacial, equipas de futebol profissional e ONG globais, na minha opinião a grande maioria das pessoas, independentemente do cargo, está a ter dificuldade em encontrar o seu chão. Os mercados em rápida mudança, a empolgante e desnorteante integração da IA, a ameaça de tarifas (direitos aduaneiros), a instabilidade política, a crise climática e o mero ritmo da mudança deixam os líderes e os empregados em polvorosa.

Vou observando à medida que essa agitação conduz ao rumo perigoso de tentar criar novas capacidades sobre os alicerces da velha disfunção, em vez de se avaliar e desenvolver primeiro a estabilidade do *core* e a força funcional. E até percebo. Neste momento, a ideia de abrandar para fazer *seja o que for* pode deixar-nos em choque. Porém, no mínimo, devíamos estar a criar novas capacidades

enquanto investimos fortemente na estabilidade do *core* e na força funcional. Desenvolver estabilidade estrutural e força funcional nas organizações significa investir nas pessoas, porque, são as pessoas, e a ligação que estabelecem entre si, que representam o verdadeiro chão firme.

SER BOM A SER HUMANO

Vejo muitas pessoas a tentarem diminuir a ansiedade dos outros a respeito do ritmo da mudança, da IA e da imprevisibilidade geral do mundo com banalidades como «O que nos torna humanos garantirá a nossa relevância». Acho tudo uma treta pelo simples motivo de não acreditar que, neste momento, sejamos muito bons naquilo que nos torna humanos. Enquanto alguém que passa todos os dias a investigar e a trabalhar em organizações, posso dizer-lhe que as pessoas estão com dificuldades, estando muitas numa luta profunda, sobretudo os jovens trabalhadores, os indivíduos que se debatem com problemas de saúde, bem como aquelas pessoas que se desdobram para cuidarem dos filhos pequenos e dos pais idosos. Coletivamente, eu diria que nos sentimos desligados, desconfiados e emocionalmente desregulados. Por «emocionalmente desregulados» quero dizer assoberbados por sentimentos fortes que são difíceis de identificar e conter, além de poderem motivar comportamentos e raciocínios que nem sempre estão alinhados com quem queremos ser.

Num momento repleto de discórdia, sectarismo e uma desumanização crescente, temos de encontrar formas de querer verdadeiramente estar com outras pessoas. É difícil acreditar que o que nos torna humanos irá salvar a nossa sanidade e os nossos empregos, quando de facto tantos de nós nos tornámos desunidos da nossa humanidade e, em essência, desligados uns dos outros.

Este desligamento da nossa sabedoria humana inerente — da nossa poesia, da nossa alegria, da nossa criatividade, do nosso anseio de ligação, colaboração e inovação — resulta de, no mínimo, três forças convergentes:

1. Apesar de dados esmagadores que nos avisam do seu impacto nocivo sobre as pessoas e respetivo desempenho, ainda subsiste uma adesão generalizada ao tipo de liderança baseada no medo e na vergonha, na competição entre funcionários. Essa liderança está presente em muitas organizações e detém atualmente um papel político central em múltiplos países. O nosso reflexo inato neste tipo de cultura é basicamente autoprotegermo-nos, distanciando-nos do nosso corpo, da nossa humanidade, e uns dos outros — desligar, seguir o plano e não o potencial, não correr riscos e sair. Ou, talvez pior ainda, entrar na brutalidade de lidar com o nosso medo, transmitindo-o aos outros;
2. Subsiste uma forte convicção de que a vulnerabilidade significa fraqueza e que o que nos torna humanos é contrário a um desempenho e impacto elevados. Mais uma vez, este mito já foi desmentido pela investigação, incluindo a minha, mas aparentemente não queremos aceitar que a vulnerabilidade (a capacidade de reconhecer e regular as emoções que sentimos durante momentos de incerteza, risco e exposição emocional) é o código-fonte que representa a coragem. Não existe coragem sem vulnerabilidade. Sem incerteza, risco ou exposição, não estamos a ser corajoso;
3. Persiste uma falsa dicotomia de que os líderes podem investir na formação e *coaching* especificamente desenvolvido para aumentar o desempenho, as receitas e o crescimento, ou então podem investir em iniciativas de

cultura e *coaching* que resultem em serem humanos mais corajosos, interligados e colaborativos. Se esta dicotomia lhe parece o seu dilema de ROI (retorno do investimento), sugiro que se afaste lentamente do consultor *betinho* com os seus duzentos diapositivos. Os seres humanos plenamente vivos, bem apoiados e interligados são imparáveis.

Repito: nenhum destes três sistemas de convicções foi provado. São teorias motivadas pelo medo e pela escassez, e não pela realidade ou pelos dados. Quando estamos assentes em chão firme, essas ideias não se alinham com o que sabemos instintivamente sobre nós mesmos. O medo é uma motivação horrível. Tem uma data de validade curta e, para manter medo suficiente ao ponto de motivar comportamentos, temos de estar à vontade com a crueldade e com a criação de sistemas caóticos que podem até saciar os investidores sedentos de lucros num trimestre, mas que acabarão por o destruir, a si e à sua organização.

As transformações de que precisamos neste momento têm de motivar uma colaboração profunda, um pensamento profundo, bem como uma interligação profunda. Vamos precisar de líderes com a capacidade de manter uma conversa dura e produtiva. Precisamos de um sentido de premência judiciosa, motivada por uma priorização inteligente, competências de reforço de confiança, assunção de riscos estratégicos, pensamento paradoxal, reconhecimento de padrões, criação de significado, consciência situacional e preditiva nos mercados servidos, agilidade, tenacidade, humildade e confiança para desaprender e reaprender, sistemas e um pensamento sinfónico que resultem numa excelência operacional, bem como a coragem de liderar as pessoas de um modo que honre e proteja a sabedoria do espírito humano.

As organizações estão a realizar o seu próprio treino de força. Os líderes estão a avaliar onde é que as suas equipas estão a utilizar grupos musculares ineficientes para realizar tarefas quando têm

um *core* fraco. E, como eu, estão a resistir ao pequeno e minucioso trabalho de movimento que é essencial quando queremos aumentar a estabilidade e agilidade. Encaminhamo-nos para um mundo de grande mudança organizacional.

A sabedoria do Tony está completamente alinhada com o modo como vejo as transformações: «O nosso trabalho vai ser funcional, dinâmico e adaptativo. Também vai precisar de mudar o modo como pensa. Queremos intencionalidade e consistência, em vez de intensidade desenfreada. Uma vitória aqui será uma mudança concentrada e sistémica em todos os aspetos da sua vida. Consiste em assumir um compromisso com o seu corpo, mente e espírito, e em assumir a responsabilidade de o cumprir.»

E acrescentaria o seguinte: estamos condicionados neurobiologicamente para a interligação e, na sua ausência, o sofrimento é inevitável. Independentemente das ferramentas, incluindo a IA, as organizações que criam e preservam um chão firme fazem-no respeitando e protegendo a sabedoria humana e a interligação como elementos fundamentais. A tecnologia criada com base na disfunção *é* disfunção, independentemente da genialidade da programação ou do poder do algoritmo. Só um chão firme pode proporcionar, ao mesmo tempo, uma firmeza inabalável no meio do turbilhão da incerteza e a plataforma de que precisamos para a mudança rápida e transformadora que o mundo exige.

Vejamos agora como a estabilidade e essa energia transformadora podem manifestar-se em campo.

CAPÍTULO 2

Um Empurrãozinho

O *tush push* (empurrãozinho no traseiro), também conhecido como *brotherly shove* (encontrão fraternal) é uma variação do *quarterback sneak* (avanço sorrateiro do *quarterback*) e uma das jogadas mais eficazes dos Philadelphia Eagles. É utilizado em situações em que se pretende ganhar um pouco de avanço no terreno, quando a equipa precisa de movimentar a bola um pouco para a frente — um metro ou menos. Nesta jogada, o *quarterback* agacha-se em frente aos colegas de equipa, e os outros jogadores alinham-se diretamente atrás dele. Quando segue jogo, todos dão impulso juntos, com os jogadores a empurrarem-no literalmente por trás para o ajudarem a avançar pelo meio da equipa adversária.

Numa conversa com Kyle Brandt da NFL, disponível no *YouTube*, o físico Neil deGrasse Tyson explica que o *tush push* recorre a princípios fundamentais da física, sobretudo ao conceito de força de reação do solo.

Primeira Lei de Newton (Inércia)

Os Eagles têm uma vantagem porque se movimentam primeiro após o reinício do jogo, antes de os defesas poderem reagir. Esse «quarto de segundo de avanço» dá-lhes impulso, tornando mais difícil que os defesas os detenham quando já se encontram em movimento.

A linha ofensiva e o *quarterback* já estão a mover-se para a frente e, segundo a Primeira Lei de Newton, um objeto em movimento

permanece em movimento se sobre ele não atuar nenhuma força externa. Os defesas, que iniciam o seu movimento a partir de uma posição de repouso, têm de superar esse impulso inicial.

Segunda Lei de Newton (Força = Massa x Aceleração)

Quando os *linemen* ofensivos fincam os pés no relvado, geram força contra o solo. Os *linemen* dos Eagles são enormes e, quando arrancam juntos para a frente, geram uma força monumental — muito maior do que os defesas podem contrariar, sobretudo quando os defesas estão a reagir com o atraso de uma fração de segundo.

Tyson salienta que a força de pernas do *quarterback* aqui é menos importante, pois normalmente está no ar ou a ser empurrado; a verdadeira força vem da massa e aceleração dos jogadores que o empurram, todos firmemente ligados ao solo.

Terceira Lei de Newton (Ação e Reação)

A Terceira Lei de Newton diz que para cada ação existe uma reação igual e oposta. O aspeto crucial desta jogada é que a linha ofensiva e os jogadores que estão a empurrar se encontram a fazer pressão contra o solo. Quando os *linemen* fazem força contra o relvado, o solo devolve o empurrão, permitindo-lhes avançar com uma força enorme. A massa da Terra é tão grande que não se move em reação ao empurrão dos jogadores, pelo que toda a força por eles gerada é direcionada para fazer avançar o grupo.

Tyson refere igualmente que assim que um jogador perde o contacto com o chão, a sua capacidade de gerar força diminui exponencialmente. Os defesas e os empurradores que estão no ar só podem exercer uma força igual ao seu peso e aceleração, que é

negligenciável quando comparada com a força gerada pelos jogadores com os pés fincados no chão, que podem criar impulsão a partir do solo. Em resultado, os defesas que saltam ou são levantados tornam-se ineficazes na detenção da jogada, pois falta-lhes a força de reação do solo necessária para resistir ao impulso dos Eagles. Para explicar a força bruta gerada pelo empurrão com os pés fincados no chão, Tyson acrescenta em tom de brincadeira que, em teoria, de cada vez que os Eagles executam o *tush push*, a rotação da Terra é afetada. Esta ideia deixou-me um pouco em pânico, pelo que a fui confirmar e é verdade, apesar de o efeito ser tão minúsculo que não nos vai fazer cair do sofá da sala enquanto vemos o jogo.

Nota final: tem-se falado em proibir esta jogada, pois gerou uma controvérsia crescente na NFL. A reação de Tyson a esta potencial proibição foi maravilhosa! Sugeriu que tamanho engenho e capacidade física deviam ser celebrados, e não penalizados. Numa analogia cósmica, comparou a natureza imparável do *tush push* com fenómenos como as supernovas e os buracos negros. Tyson sugere que, uma vez realizada, a jogada é quase impossível de deter.

TRABALHO DE EQUIPA NEWTONIANO

Adoro o *tush push* como metáfora desportiva do que pode acontecer quando uma equipa trabalha em conjunto, com cada membro a encontrar o seu próprio chão firme e, com visão e disciplina, a avançar em direção a um objetivo. O nosso chão firme assenta em dois elementos:

1. A nossa base de apoio, O nosso próprio ponto de apoio, sustentado pelos nossos valores, por uma perceção clara do contributo que damos, pela curiosidade e pela humildade.

2. A nossa ligação a outra pessoa ou a um grupo de pessoas que também vivem essa estabilidade.

Numa equipa newtoniana, todos têm de compreender que é a força da equipa que torna a vitória possível e, por outro lado, o preço que toda a equipa paga quando um dos seus membros perde o contacto com o seu chão firme.

CAPÍTULO 3

A Euforia da Vitória, a Agonia da Derrota e o Poder da Poesia

Em 1970, o saltador de esqui Vinko Bogataj descia a toda a velocidade a rampa do Campeonato Mundial de Saltos de Esqui em Oberstdorf, na Alemanha. A rampa estava gelada e tornara-se muito mais rápida do que o esperado. Bogataj perdeu o controlo, saiu a voar da rampa, rodopiou no ar, embateu contra uma vedação e caiu numa multidão de espectadores. Estas imagens foram exibidas no início de cada programa *ABC's Wide World Sports*, acompanhadas da narração por Jim McKay do lema desportivo preferido do público: «A euforia da vitória e a agonia da derrota. O drama humano da competição atlética.»

Escusado será dizer que o acidente potencialmente mortal de Bogataj era a imagem ilustrativa da «agonia da derrota».

Fico feliz por saber que, onze anos após esse salto falhado, durante a celebração do vigésimo aniversário do programa *ABC's Wide World Sports*, Vinko Bogataj recebeu uma ovação em pé dos atletas famosos presentes. Diz-se que Muhammad Ali se levantou do lugar e abordou Bogataj para lhe pedir um autógrafo. Todos os atletas pareciam ter um enorme respeito pela coragem de Bogataj e a sua disponibilidade para mostrar ao mundo a verdade sobre o que significa participar em competições.

Para muitas pessoas, e não apenas para os atletas famosos, o acidente de Bogataj era um lembrete diário de que não podemos

separar a euforia da vitória da agonia da derrota — o preço de experienciar a euforia é o risco constante de sofrer a agonia (que se concretiza frequentemente).

Vi aquele programa durante décadas e ficava sempre impressionada com o acidente. Cresci numa família de desportistas, pelo que aquelas imagens, a par da narração dramática de fundo, continuavam a ser uma memória persistente. Ainda hoje consigo dizer o que era exibido na parte da «euforia da vitória» da introdução, mas o que me marcou mais foi mesmo a imagem da derrota. É muito frequente reproduzir o filme do acidente na minha cabeça quando tento ser corajosa e acabo por fracassar.

O desporto proporciona a concretização e a imagem visual da mentalidade e do desenvolvimento de competências que são quase impossíveis de observar noutros contextos, como nos escritórios. Numa piscina, num campo de jogo, seja ele retangular, quadrado ou oval, ou numa pista de atletismo, conseguimos ver os treinadores, os jogadores e as equipas a aliarem uma visão, estratégia, execução, excelência operacional e disciplina para competirem. Não há esconderijos — desenrola-se dramaticamente no arrebatamento do tempo real. Os desportos mostram-nos de forma comovente a liderança e o drama do trabalho de equipa.

O modo como os atletas e os intérpretes de todas as disciplinas encarnam e demonstram competências que existem sobretudo a nível interno na restante população faz-me lembrar um momento doloroso da minha infância. O filho de uma amiga muito próxima da minha família faleceu num acidente de viação terrível. A mãe praticava dança moderna a nível profissional e, no contexto da sua recuperação, coreografou uma dança para expressar o desgosto que estava a sentir. Convidou a minha mãe e um grupo muito reduzido de familiares e amigos para o espetáculo.

Quando a minha mãe chegou a casa dessa experiência, tinha o rosto marcado pelas lágrimas e inchado daquele modo que só resulta de choro intenso. Quando lhe perguntei se ia ficar bem,

disse: «Não conseguia respirar. Já senti tanto desgosto na vida, mas nunca o tinha visto nem sido capaz de lhe apontar o dedo. Nunca tive a possibilidade de lhe tocar. Hoje vi o desgosto a desenrolar-se à minha frente, a alongar-se, a saltar e a cair no chão. Vi o desgosto com os meus próprios olhos.»

A expressão personificada da emoção, perícia e competência demonstrada por todo o tipo de intérpretes, artistas e atletas pode tornar o invisível visível e o incognoscível mais cognoscível. Digo *mais* cognoscível porque, por mais que tentemos e por mais dispositivos que prendamos aos intérpretes para melhor compreender a biologia da sua técnica, subsistirá sempre mistério na expressão artística, emocional, espiritual e atlética. Creio que é por isso que testemunhar essa expressão gera frequentemente mais do que satisfação — o mistério de tudo aquilo inspira fascínio. E, no mundo atual, bem que precisamos de mais fascínio, deslumbramento e alegria — são eles que alimentam a regeneração e o sentido de propósito.

Aquela mãe mostrou aos familiares e aos amigos próximos como via e sentia o desgosto. Para ela, a linguagem oral não era suficiente. Passei muito tempo a observar intérpretes, a entrevistá-los e a falar com pessoas a respeito do modo como são afetadas pelo que veem e ouvem. Adoro essa parte do meu trabalho — inspira-me quase sempre fascínio.

Uma sinfonia inspirou-me a erguer-me do meu assento e já li poemas que me causaram sofrimento interior. Penso no modo como me sinto quando vejo e oiço atuações das minhas amigas, e texanas como eu, Gina Chavez e Carrie Rodriguez. Consigo mesmo ouvir e sentir a emoção forte da esperança e a dor da luta na sua música, à medida que nos conduzem pelas experiências que viveram. A Gina canta de um modo que me transporta a novos locais e me ajuda a ver por outra perspetiva. A Carrie faz magia com o violino — num instante, tanto ela como o instrumento riem, e no seguinte, a Carrie está a contar-me uma história enquanto o violino chora.

Vejo o modo como os mestres de xadrez se concentram e definem estratégias durante longos torneios, com tamanha intensidade que choram de exaustão quando vencem. Vejo o vídeo inúmeras vezes, a tentar encontrar o momento em que um jogador percebe que venceu, só para tentar perceber qual é a emoção que o invade. Estranhamente, é raro parecer alegria. Parece espanto e um cansaço mental extremo. A exaltação cognitiva é aparentemente tão grande que a alegria só parece surgir mais tarde.

O QUE TODOS TEMOS EM COMUM

É frequentemente considerado um erro utilizar metáforas desportivas para compreender o trabalho de equipa e a liderança, uma vez que incríveis competências físicas e sacrifícios exigidos dos atletas são tão exclusivos. Compreendo isso. Nem todos somos atletas, nem todos adoramos os desportos, e nenhum de nós consegue correr 100 metros em apenas 10,57 segundos, como a Sha'Carri Richardson. *A propósito, cronometrei este parágrafo. Richardson correu os 100 metros no tempo que demora a ler este parágrafo — sem contar com a parte em itálico.*

No meu trabalho, considero que o ponto comum entre o desporto e o trabalho organizacional é a necessidade de encontrar um chão firme e uma ligação ao corpo. Tantas pessoas que consideram o ambiente de escritório o seu «campo de jogo» tornam-se desligadas do lado físico a ponto de se esquecerem de que o cérebro está preso ao corpo. Podem passar anos assim, décadas, até o corpo lhes enviar lembretes inevitáveis sob a forma de doenças, insónias, exaustão, bem como perda de força, mobilidade ou equilíbrio.

Será que um engenheiro informático ou um diretor de recursos humanos precisa de estar na mesma forma física de alguém como Coco Gauff, o fenómeno do ténis, ou Katie Ledecky, a nadadora

e estrela dos Jogos Olímpicos? É evidente que não. Mas será que o engenheiro e o diretor de RH precisam de estar presentes no seu corpo, fortes, manter a estabilidade e viver em sintonia entre mente, corpo e espírito? *Sim*. Faz parte da nossa necessidade de renovar o compromisso para com o espírito humano.

Será que um líder forçado a tomar uma decisão rápida sob pressão necessita do mesmo nível de jogo de pés que Tom Brady, o *ex-quarterback* da NFL, um jogador conhecido pela sua capacidade de permanecer atento, evitar ser derrubado e fazer chegar a bola ao extremo oposto do campo em três a cinco segundos? Não, mas o excelente trabalho de pés de Tom Brady é um equivalente direto da necessidade de um líder ter consciência situacional, preditiva e temporal na tomada de decisões.

As limitações das metáforas de desempenho estão frequentemente relacionadas com o talento. Também compreendo isso. A Gina Chavez foi nomeada para um Grammy Latino e é uma cantora e compositora de sucesso. A Carrie Rodriguez, que também é cantora e compositora, estudou violino clássico no Conservatório de Música de Oberlin antes de se concentrar no violino da música popular, que estudou na Escola Superior de Música de Berklee. Será que cativar emocionalmente e transformar espiritualmente as pessoas constitui um requisito para um recém-contratado gestor de redes sociais de um hospital ou para o diretor financeiro de um fabricante de automóveis? Na verdade, sim. Talvez não com letras de músicas, ou a cantar, ou a tocar violino, mas trabalhando arduamente para compreender as pessoas que pretende influenciar ou afetar e para estabelecer uma ligação com elas. Talvez até implique compreender o poder da linguagem com uma repercussão emocional e o apelo universal de uma interligação genuína.

Numa entrevista que fiz à Carrie para o meu *website*, perguntei-lhe se existe uma parte do processo criativo que seja mais difícil do que todas as outras. Adorei a sua resposta:

Sim, escrever uma canção é a parte mais difícil para mim! Tenho tantas vozes de insegurança que me surgem quando estou a escrever letras. Sempre que componho um pequeno refrão, um trecho cativante, a ideia para uma canção, [...] o meu primeiro pensamento normalmente é: Oh, meu Deus, isto é tão lamechas! E o mais engraçado é que as ideias mais lamechas costumam acabar por se revelar as melhores. Com o tempo, aprendi que, provavelmente, quando penso que estou a ser lamechas, na verdade estou é a ser sincera, o que pode ser extremamente assustador!

Partilho esta citação devido ao número de vezes que já ouvi gestores e líderes fazerem afirmações como «Ia contactar a minha colega que estava em casa e dizer-lhe que tinha muita pena por a sua avó ter falecido, mas pareceu-me demasiado pessoal», ou «Ia lidar a minha equipa neste exercício divertido sobre confiança, mas pareceu-me demasiado piegas, pelo que não o fiz».

Os artistas são pessoas. E o único aspeto que todos temos em comum é lidarmos com o paradoxo de sermos suficientemente vulneráveis para confrontar o mundo com a nossa arte, a nossa ternura e a nossa abertura de espírito, ao mesmo tempo que somos suficientemente duros para saber que a nossa franqueza nem sempre será bem recebida nem retribuída. Não se trata apenas de um dilema de artistas — é o que significa sermos humanos. É aí que a euforia da vitória se encontra com a agonia da derrota, e não é preciso estarmos a competir em frente a toda a gente para experienciarmos esse sentimento. Podemos vivenciá-lo com a mesma facilidade sentados à secretária.

Ao longo deste livro, utilizo poesia, histórias de artistas e metáforas de desporto. Não será em todas as páginas, mas quando nada puder exemplificar melhor o que estou a tentar dizer, partilharei um poema que adoro. E quando uma metáfora desportiva me ajudar a visualizar e explicar ideias e fenómenos complexos, agarrarei na bola e correrei com ela.

«A nível individual
e coletivo, todos procuramos
um chão firme neste momento.

Para nos orientarmos neste mundo, precisamos
de recorrer à fonte da nossa força e da nossa
estabilidade. Precisamos que o chão nos dê
equilíbrio e, ao mesmo tempo, nos impulse para
uma ação com propósito. A nível organizacional,
precisamos exatamente do mesmo: força, resistência,
agilidade, mobilidade e equilíbrio.

No meu trabalho, vejo pessoas que não desistiram dos seus
valores e do que significa liderar enquanto se honra o que significa
ser-se humano. Ouvem, mantêm a curiosidade e criam culturas
de responsabilização. Vejo líderes cientes de que o desempenho
e o impacto aumentam quando as pessoas se sentem vistas,
ouvidas e respeitadas. Vejo pessoas dispostas a realizar o trabalho
necessário para se compreenderem a si mesmas e estabelecerem
ligações e confiança umas com as outras.

Este livro é dedicado a todos os que escolhem ser corajosos
na vida, no amor e no trabalho. Mesmo quando é difícil.
Sobretudo quando é difícil.»

Brani



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt

Instagram Facebook Twitter penguinlivros

ISBN: 978-989-596-307-2



9 789895 963072