

NOVE MITOS SOBRE O TRABALHO

Título original: *Nine Lies about Work*

Copyright © 2019 por One Thing Productions, Inc. e Ashley Goodall

Copyright da tradução © 2021 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: André Fontenelle

preparo de originais: Raphani Margiotta

revisão: Melissa Lopes Leite e Taís Monteiro

diagramação e adaptação de capa: Natali Nabekura

capa: Stephani Finks | HBR Press

e-book: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

B936n

Buckingham, Marcus, 1966-

Nove mitos sobre o trabalho [recurso eletrônico] / Marcus Buckingham, Ashley Goodall; [tradução de André Fontenelle]. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

recurso digital

Tradução de : *Nine lies about work*

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Apêndice

ISBN 978-65-5564-100-4 (recurso eletrônico)

1. Eficiência organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Comportamento organizacional. 4. Cultura organizacional. 5. Liderança. 6. Livros eletrônicos. I. Goodall, Ashley. II. Fontenelle, André. III. Título.

20-67446

CDD: 658

CDU: 005.7

Camila Donis Hartmann - Bibliotecária - CRB-7/6472

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

Sumário

Créditos

Introdução

MITO #1

As pessoas se importam com a empresa para a qual trabalham

MITO #2

O melhor plano sempre vence

MITO #3 | As melhores empresas estabelecem metas em cascata

MITO #4

Os funcionários mais completos são os melhores

MITO #5

As pessoas precisam de feedback

MITO #6

As pessoas são boas em avaliar as outras

MITO #7

As pessoas têm potencial

MITO #8

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é fundamental

MITO #9

Existe uma coisa chamada “liderança”

Verdades

Apêndice A

O Estudo Global de Comprometimento do ADP Research Institute

Apêndice B

Sete certezas que temos na Cisco

Notas

Agradecimentos

Sobre os autores

Informações sobre a Sextante

Introdução

*“Não é o que você não sabe que vai colocá-lo em apuros. É aquilo que você acha que sabe com certeza, mas que na verdade não sabe.”**

— MARK TWAIN

* Ironicamente, uma coisa que sabemos com certeza é que esta frase não é de Mark Twain. Embora em geral seja atribuída a ele, a verdade é que ninguém sabe ao certo quem a cunhou. Dessa forma, ela serve como uma espécie de lembrete redobrado dos riscos da certeza indevida. (N.A.)

Antes de mais nada, um pouco sobre quem somos:

Marcus é um *data geek*, um obcecado por dados. Ele adora descobrir um jeito de mensurar coisas que não são mensuráveis, como personalidade, desempenho e comprometimento. Passou grande parte da carreira fazendo isso na Gallup. Depois, montou a própria empresa de coaching e software, voltada a ajudar os profissionais a dar o máximo de si no trabalho. Hoje, comanda os estudos do ADP Research Institute sobre tudo o que diz respeito a pessoas e desempenho.

Ashley transita pelo mundo das grandes empresas. Depois de um breve período trabalhando com engenharia acústica de salas de concertos, ele dedicou sua carreira a ajudar empresas como Deloitte e Cisco a desenvolver seus colaboradores o máximo possível. É o tipo de

profissional que adora testar qualquer ideia inovadora que faça frente à realidade confusa do mundo do trabalho. Atualmente, desempenha esse papel para os 140 mil funcionários e terceirizados da Cisco no mundo inteiro.

•••

Alguns anos atrás, a *Harvard Business Review* nos pediu que combinássemos o rigor estatístico do Marcus com a liderança pragmática do Ashley e escrevêssemos um artigo sobre a forma mais eficaz, confiável e aplicável de realizar aquele ritual tão odiado por todos: a avaliação de desempenho. O artigo apresentou uma crítica feroz às práticas existentes e causou um rebuliço tão grande no setor que a *HBR* nos procurou de novo, pedindo que adotássemos a mesma abordagem rigorosa e realista e a aplicássemos ao mundo do trabalho como um todo. Aceitamos, e o livro que está nas suas mãos é o resultado disso.

Começamos o livro com um paradoxo: por que tantas ideias e práticas vistas como verdades absolutas no mundo do trabalho se revelam tão frustrantes e são tão odiadas justamente pelas pessoas a quem deveriam ajudar? Por que, por exemplo, se acredita que a melhor forma de orientar e avaliar seu trabalho é ter metas em cascata impostas a você de cima para baixo, quando para quem está nas trincheiras o procedimento anual de estabelecimento de metas não passa de uma baboseira sem sentido, que pouco tem a ver com sua realidade cotidiana? Por que se acredita que você precisa receber feedback crítico, quando, no mundo real, a maioria de nós foge desse tipo de avaliação e se sente mais propenso a dá-lo aos outros que a recebê-lo? Por que se acredita que seu superior é capaz de avaliar seu desempenho de maneira confiável quando, nas equipes da vida real, nunca nenhum de nós deparou com um líder abençoado com a objetividade perfeita? Por que se acredita que todo grande líder possui uma lista definida de qualidades, as quais você deve almejar, quando na vida real nenhum de nós jamais encontrou um líder com todos esses atributos?

Esse paradoxo nos levou à ideia central e ao público-alvo deste livro.

A ideia é a seguinte: hoje, o mundo profissional está abarrotado de sistemas, processos, ferramentas e pressupostos profundamente falhos que obstruem nossa capacidade de expressar, no trabalho que realizamos todos os dias, o que temos de único. E os dados levantados pelas empresas confirmam isso. De maneira global, o comprometimento dos funcionários é baixo: menos de 20% afirmam estar “totalmente comprometidos” no trabalho (ver Apêndice A). E os economistas, tentando explicar o declínio mundial do crescimento da produtividade desde a metade da década de 1970, sugerem que “os avanços tecnológicos e as estratégias de gestão que impulsionaram a produtividade no passado já foram implementados por completo e não contribuem mais para ela”.¹ Em outras palavras, quaisquer que sejam nossas práticas hoje, elas não têm gerado muito crescimento.

Essas práticas se tornaram tão corriqueiras e arraigadas que é difícil enxergá-las como são de verdade. Encaramos algumas delas como os processos necessários mas frustrantes que as grandes organizações realizam simplesmente porque sempre realizaram. Algumas práticas, porém, surgiram a partir das convicções daqueles que comandam as empresas e que acabam nos impondo tais convicções. Reunidas, elas formam a justificativa e o pano de fundo para quase tudo que nos acontece em relação ao trabalho – como somos selecionados para um emprego e como somos avaliados, treinados, remunerados, promovidos e dispensados.

Apesar disso, quando analisamos mais atentamente, constatamos que essas práticas não fazem muito sentido nem entregam os resultados esperados. Poderíamos nos referir a elas como “falsos conceitos” ou “mal-entendidos”, mas, de tanto que tentam nos convencer a respeito delas, quase como se fosse para nos afastar do mundo como ele é de fato, vamos chamá-las de “mitos”.

Neste livro, há nove mitos. E já que, como Picasso dizia, “todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição”, antes de podermos construir alguma coisa sólida com nossas equipes, precisamos desconstruir cada uma dessas falácias – entender como elas surgem como uma verdade para um pequeno conjunto de casos e se espalham até virar

uma mentira aplicável a todos os casos – e então desvendar as verdades mais profundas que se escondem atrás delas.

Os Capítulos 1, 2 e 3 investigam por que cultura, planos e metas nos são impostos de forma tão resoluto e revelam maneiras mais inteligentes de nos levar a atuar juntos, unindo esforços. Os Capítulos 4, 5, 6 e 7 tratam cada um de um diferente aspecto da natureza humana, revelando como desenvolver o melhor de nós mesmos e dos outros. O Capítulo 8 questiona por que o “equilíbrio” é considerado um ideal que todos devemos atingir e em seguida propõe um objetivo bem distinto. Por fim, o Capítulo 19 aborda nossa reverência por tudo relacionado a “liderança”, apontando uma nova perspectiva para aquilo que de fato acontece quando nós, enquanto subordinados, nos doamos de corpo e alma para realizar a visão de outra pessoa.

Ao longo da leitura, você vai perceber que os Nove Mitos se enraizaram porque são todos convenientes à necessidade de controle que as empresas têm. Grandes organizações são ambientes complexos, e é compreensível que seus líderes tenham uma forte tendência instintiva a buscar ordem e simplicidade – sobretudo porque fica mais fácil convencerem a si mesmos e aos acionistas de que estão avançando na direção de seus objetivos. Mas a ânsia por simplicidade logo dá lugar à ânsia por conformidade, e isso em dois tempos coloca a individualidade sob ameaça de extinção. Quando menos se espera, os talentos e interesses específicos de cada indivíduo passam a ser vistos como um estorvo, e a empresa acaba tratando seus funcionários como objetos substituíveis.

É por isso que você ouve dizer que a cultura de sua empresa é monolítica, que é preciso encaixar-se no planejamento, que o trabalho tem que estar alinhado com as metas em cascata, que o ser humano precisa se enquadrar num molde bem redondinho e completo e receber feedback constante até chegar lá, e que cada um de nós precisa avaliar o outro de modo a adequá-lo o mais perfeitamente possível aos modelos recomendados de liderança, potencial e desempenho.

Você também constatará que a arma mais eficaz no combate aos mitos é o poder da nossa própria individualidade – o poder autêntico que

cada ser humano tem de ser único e que se torna um ato de amor quando se expressa por meio do trabalho.

•••

Elaboramos este projeto pensando nas pessoas que pela primeira vez na vida foram encarregadas de liderar uma equipe – gente que está diante de um mundo maravilhoso, porém desafiador, com gana de fazer coisas extraordinárias em equipe, cujo trabalho será lembrado muitos anos depois. Pensamos nos líderes que se perguntam como promover o máximo de cada integrante da equipe; como manter todos focados quando cada um parece ter o próprio objetivo; como evitar que cometam erros que prejudiquem o grupo, sem deixar de dar espaço para aprendizado e experimentações; como avaliar de maneira justa o desempenho, ao mesmo tempo que constroem relacionamentos genuínos e calorosos; e como fazer com que tudo isso ocorra dentro do respeito à autenticidade de cada um. Pensamos nos profissionais que, ao tentarem realizar tudo isso, veem-se atrapalhados e até impedidos pelos Nove Mitos – por tudo aquilo que achamos saber mas na verdade não sabemos.

Porém, à medida que escrevíamos, nosso público-alvo se expandiu. Percebemos que falávamos não apenas com os chefes de primeira viagem, mas com qualquer líder frustrado com as tentativas (às vezes bem-intencionadas) da empresa onde trabalha de exercer controle e impor uniformidade. Passamos a visualizar *líderes de pensamento livre*: gestores abertos a um mundo em que a estranha singularidade de cada indivíduo seja vista não como um defeito a ser eliminado, mas como uma rede complexa com a qual vale a pena se relacionar, a matéria-prima de toda empresa sadia, ética e próspera; líderes que rejeitam dogmas e que, em vez disso, vão em busca de dados e evidências; que dão mais valor aos padrões que identificam do que ao senso comum; que se empolgam com o poder do trabalho em equipe; que depositam sua fé em descobertas concretas, não em teorias; e que, acima de tudo, sabem que o único jeito de criar um mundo melhor amanhã é ter a coragem e a força de vontade de encarar o mundo de hoje.

Se você se identifica com essas palavras, é porque é um líder de pensamento livre. É claro que não o conhecemos pessoalmente, mas nos últimos seis meses temos pensado muito em você – quem você pode ser, como pode estar se sentindo e do que precisa para progredir. É para você que fizemos este livro.



As pessoas se importam com a empresa para a qual trabalham

Lisa trabalha no setor de comunicação e marketing corporativo, onde atua há mais de 20 anos. Pouco tempo atrás, conversamos com ela sobre suas últimas experiências no trabalho, da mesma forma que fazemos todos os anos com centenas de pessoas. Lisa nos contou que havia acabado de mudar de empresa e logo depois voltou para a companhia anterior. Queríamos entender isso melhor. Vamos ver o que ela disse.

Marcus e Ashley: Por que você saiu da Empresa A* depois de 18 anos?

* Preferimos omitir os nomes das empresas.

Lisa: Eu passei de uma função focada em eventos – aqueles encontros grandiosos que são organizados para clientes e parceiros – para uma mais voltada para o marketing. Descobri que na função de marketing eu não conseguia ser criativa, só que minha vaga anterior em eventos já tinha sido preenchida, e eu fiquei sem ter para onde ir. Então, o único jeito de voltar para a área de eventos era ir para outro lugar.

Nós: Foi isso que a levou para a Empresa B?