

O Economista que Está a Reescrever as Regras da Liderança

Ricardo Caldeira

Autor, Consultor e Orador nas áreas da Liderança, Cultura Emocional, Comportamento Organizacional e Desenvolvimento Humano

Com uma carreira sólida na banca e três livros dedicados à liderança emocional, Ricardo Caldeira desafia o modelo tradicional de chefia e propõe um novo paradigma: líderes mais humanos, conscientes e preparados para inspirar. Nesta edição da Revista Liderança & Negócio, mergulhamos na visão de um profissional que acredita que o futuro das empresas se constrói com estratégia, sim, mas sobretudo com humanidade.

1. Nos seus livros, explora a liderança a partir de ângulos pouco convencionais, como a emoção, a vulnerabilidade e os chamados “cisnes negros”. O que ainda falta compreender, no mundo corporativo, sobre a verdadeira natureza da liderança humana?

A pergunta, desde logo, parte do pressuposto (habitual, mas errado, na minha opinião) de que Emoção e Vulnerabilidade são temas “pouco convencionais”. E é curioso que continuemos a tratar Emoção e Vulnerabilidade como algo “pouco convencional”, quando, na verdade, são o que temos de mais natural e humano. Para mim, é precisamente aqui que reside o problema. O que se tornou pouco convencional não são tanto as Emoções, mas sim a

coragem de as assumir. Elas não são pouco convencionais, são apenas pouco praticadas - e não deviam ser.

Vê-se muito falar de Pessoas, sobre Pessoas, mas não se vê falar com as Pessoas, nem para as Pessoas. Normalizámos práticas e comportamentos que nunca deveriam ter sido normalizados - comportamentos tóxicos, ausência de escuta, distâncias desnecessárias - e, ao mesmo tempo, aquilo que deveria ser básico numa relação humana - presença, Empatia, Emoção, Vulnerabilidade, Carácter - passou a ser visto como excepção. O que quero com isto dizer é que transformámos aspectos que são profundamente humanos em anomalias organizacionais.

Em resposta à pergunta, e não querendo parecer radical, eu diria que falta quase tudo. Uma das afirmações que mais tenho professado

nos últimos tempos, e até o escrevi recentemente num artigo, é que ainda nos falta o básico. O racional por detrás desta afirmação é a constatação de que nós ainda nem sequer construímos, muito menos consolidámos, os básicos, pelo que é irreal, irracional e desproporcionado estarmos, constantemente, a pensar e criar estratégias para alcançar patamares mais estratosféricos, quando ainda nem sequer sabemos fazer (bem) aquilo que é básico. E o básico não é complexo, mas exige Carácter: exige presença, respeito, escuta, responsabilidade e maturidade emocional. E isto é precisamente aquilo que muitos líderes não têm - ou não praticam.

Enquanto não consolidarmos este nível zero da Liderança humana, qualquer ambição mais sofisticada será apenas cosmética. Precisamos de começar pelo início. É simples,



mas tem de ser feito, é uma etapa que não pode ser queimada. E ainda não o fizemos...

2. O conceito de *leadermotionalist* tem ganho destaque no seu trabalho. Como nasceu esta abordagem e de que forma ela redefine a forma como líderes devem comunicar, decidir e inspirar equipas?

Este conceito surgiu no meu 1º artigo internacional, escrito para o *Leadership Circle Journal Blog*. Eu precisava de uma palavra que sintetizasse uma ideia simples, a de que a Liderança muda quando a Emoção entra em cena. Assim nasceu o *leadermotionalist*, a fusão entre as palavras líder e emocional na sua versão inglesa (*leader* e *emotional*). Acabei por adoptar como um

cognome para os Cisnes Negros da Liderança: líderes diferentes, verdadeiramente humanos, humildes, comunicativos, empáticos e emocionais. Carismáticos. Que se preocupam e se interessam, genuinamente, com os outros. Autenticidade, Vulnerabilidade e Antifragilidade são outras características que os distinguem, e pelas quais se diferenciam. São verdadeiros alquimistas organizacionais. São líderes que:

- compreendem o impacto das Emoções nas equipas;
- privilegiam relações humanas significativas;
- constroem culturas organizacionais coesas;
- substituem “chefias” por líderes humanos, conscientes e empáticos.

São (ainda) a excepção quando (já) deveriam ser a regra. Mas acredi-

to que será esta excepção que vai, lentamente, reescrever a regra.

3. No podcast “Lago dos Cisnes... Negros”, traz conversas profundas sobre risco, comportamento e liderança. Que padrões tem observado nas histórias dos seus convidados que revelam os maiores desafios da liderança contemporânea?

Este foi um Projecto que me deu muito gozo fazer e com o qual aprendi muito. Acima de tudo por 3 razões principais:

- permitiu dar corpo a um dos meus lemas, ou objectivos, se assim lhe pudermos chamar: discutir, sempre sob o chapéu da Liderança, os temas que habitualmente não se discutem, ou discutem pouco ou discutem mal;

- proporcionou, a todos quantos nos acompanharam, a participação em incríveis jornadas de partilha, de troca de experiências e de pura sapiência, com muitos dos *experts* que mais acompanhamos e respeitamos quando o tema é Liderança, muitas das nossas maiores referências nos temas de cada sessão. Esta é uma fonte de riqueza sem igual, pois não é todos os dias que podemos estar, cara a cara, com personalidades tão renomadas, com especialistas que habitualmente só “vemos” à distância - no LinkedIn ou nos jornais. Poder ouvir o que pensam, mas acima de tudo, como fazem, quais os principais desafios vividos, perceber as dificuldades que já sentiram, ouvir os seus conselhos, descobrir quais as suas principais ambições e desejos, é simplesmente inestimável.

- à minha escala, e dentro do que estava ao meu alcance, dinamizar e contribuir para a massificação e consolidação deste tipo de fóruns, nos quais se possa falar abertamente, e de forma bastante interactiva, de todos os mais importantes tópicos da Liderança - sobretudo os mais sensíveis, polémicos e até disruptivos. Já chega de falar de Liderança sempre da mesma forma, partindo sempre dos mesmos pressupostos e adoptando sempre o mesmo prisma. Parte da mudança que am-

bicionamos na Liderança, não tenho grandes dúvidas disso, nascerá deste tipo de experiências e da riqueza das suas partilhas e dos conteúdos discutidos.

O padrão mais evidente? A Liderança continua a ser profundamente humana – e, paradoxalmente, profundamente evitada enquanto tal e verdadeiramente desafiante para quem evita essa humanidade.

4. A gestão de risco é uma área central no seu percurso. Como é que a capacidade de antecipar, interpretar e responder ao risco pode transformar líderes comuns em líderes verdadeiramente estratégicos?

Pergunta muito interessante. O risco acompanha-nos em tudo, na vida profissional, pessoal e emocional. E é por isso que, no meu caso concreto, a centralização de ambos os temas na mesma pessoa torna a ligação entre risco e Liderança mais natural – e interessante.

Se liderar passa por, embora sem se restringir a, tomar decisões, fazer escolhas, ter em consideração a componente estratégica, etc, a gestão de risco terá de estar na sua base. Liderar é decidir e decidir é gerir ris-

co. Gerir risco implica compreender as heurísticas (“atalhos mentais”) e os vieses cognitivos, que são temas a que comumente me dedico, e que são centrais na Liderança. São distorções e “inconsciências” que podem gerar riscos inexistentes ou esconder riscos que já existem. Podem empurrar-nos para determinadas decisões, ou impedir-nos de melhores julgamentos - sem que, tantas vezes, nos apercebamos. Um líder que não compreende risco não decide, reage. E isso, nas organizações de hoje, é perigosíssimo.

5. Nos seus livros, fala frequentemente sobre a importância das emoções na tomada de decisão. Porque é que ainda existe tanta resistência em integrar inteligência emocional nos modelos tradicionais de liderança?

Porque falta literacia emocional. Tão simples quanto isso. E tão grave quanto isso.

A primeira coisa que precisa ser dita é que as Emoções, e isso está estudado (mesmo para os negacionistas ou mais resistentes, as provas factuais e científicas estão aí, basta pesquisar), são ponto central na

Liderança, e, por maioria de razão, na tomada de decisões. Mas não me ficaria pela tomada de decisões; as Emoções são peça central de toda a nossa existência e de tudo o que fazemos - mais directa ou indirectamente, mais consciente ou inconscientemente. O grande problema é que, se por um lado isto me parece evidente, e incontestável, por outro é gritante a falta de literacia emocional, a todos os níveis, e nos mais diversos contextos. Passámos décadas a ensinar que “as decisões são racionais” e que “emoção não tem lugar no trabalho”. Nenhuma destas crenças resiste à realidade – nem à ciência. As Pessoas evitam Emoções porque não as conhecem, não as dominam, nem sabem nomeá-las. E o que não se conhece, teme-se.

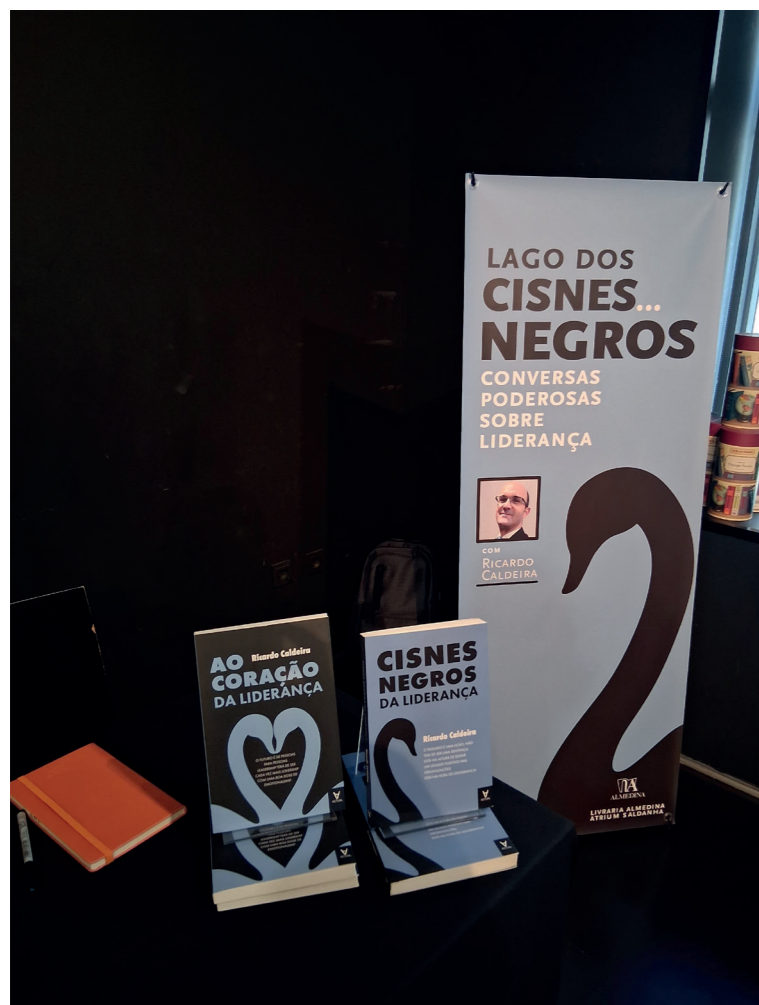
O que se teme, evita-se. O resultado? Erros de diagnóstico emocional. Como se não bastasse, as Pessoas também fingem Emoções. Interpretam umas Emoções (com tudo o que daí decorre - é um processo que não começa, nem termina nas Emoções em si mesmas) como sendo outras, e vice-versa. Geram-se frequentemente confusões entre Emoções. Más interpretações, más decisões e más consequências. Estamos a falar de erros de diagnóstico, que, quando acontecem, e não são tão incomuns quanto se possa pensar, é fácil perceber que a terapia e o antídoto vão ser errados também. Isto depois é uma bola de neve, uma espiral negativa. Toda a Liderança é emocional - quer

o líder tenha consciência disso ou não. Outra questão, muito simples, que creio todos irão perceber e na qual se irão rever: é muito mais fácil re-prender alguém, chamar a atenção ou criticar, do que dizer-lhe que o seu trabalho está bem feito, dar-lhe os Parabéns ou elogiar. É da condição humana. Diria que em muitos casos até nem é por mal, mas fazem-no. Eu enquadrado isto nessa resistência. As Pessoas, genericamente, têm algum receio em demonstrar Emoções (pelo menos algumas). Resumindo, as Pessoas resistem ao que não conhecem. E, no caso das Emoções, resistem porque nunca foram ensinadas a conhecê-las. A literacia emocional é a competência que faltava – e a que define o futuro da Liderança.



Toda a Liderança é emocional - quer o líder tenha consciência disso ou não.





6. O que distingue, na sua visão, um líder que “comanda” de um líder que “transforma”? E como é que as organizações podem criar condições para que mais líderes transformacionais emerjam?

É muito simples: comandar é fácil, transformar dá trabalho.

Um líder que comanda nem sempre transforma, enquanto um líder que transforma teve de comandar - e o comandar, aqui, é no sentido positivo, no sentido dos Cisnes Negros, comandar no sentido de inspirar, de ser um exemplo. Para mim, por mais exagerado que possa parecer (já te-

nho sido considerado polémico, ou sado e controverso), só transforma quem “tem” Emoções. Quem as sente. Quem as partilha. Quem as tenta compreender e adequar os seus comportamentos em função delas. Quem está disponível para ouvir as Emoções daqueles de quem estão rodeados. Um líder que transforma sente, partilha, gere, ajusta comportamentos, escuta, lê Emoções, cria confiança, constrói cultura. O problema?

Isto exige tempo, energia, interesse e maturidade emocional — precisamente as desculpas que muitos utilizam para não o fazer. Liderar dá trabalho. Transformar dá ainda mais. Só transforma quem

tem coragem emocional. Só transforma quem, efectivamente, é humano. Por isso tão poucos o fazem — e, por isso, tão poucos se tornam Cisnes Negros.

7. Como professor convidado, tem contacto directo com novas gerações de profissionais. O que mais o surpreende - ou preocupa - na forma como estes jovens encaram a liderança e o futuro do trabalho?

Mais do que surpreender, estas gerações confirmam algo que já intuía: estamos perante um novo *mindset*, uma nova forma de viver, de trabalhar e de encarar relacionamentos. E digo-o com entusiasmo, não com nostalgia.

Essa condição de professor convidado só tem validado aquilo que já vinha estudando, que já vinha experienciando fora da academia, com que já me vinha deparando no dia-a-dia organizacional nos últimos anos.

Eu conto com os jovens, com estas novas gerações para, de uma vez por todas, mudarmos o *status quo* e o panorama actual da Liderança. Acredito genuinamente que serão estas gerações mais recentes a provocar a mudança que até agora (ainda) não fomos capazes de concretizar.

Elas querem autenticidade.

Querem significado.

Querem Propósito.

Querem líderes humanos, em vez de chefes performativos.

E isso, para mim, é extraordinariamente promissor.

São eles, com as suas novas exigências, com a sua maneira própria de viver, de trabalhar e de interagir,

quem vai, directa ou indirectamente, consciente ou inconscientemente, mudar ou ajudar a mudar o contexto organizacional. Quanto mais não seja pelo “desconforto”, nuns casos, ou pela motivação extra e exemplo, noutros caso, que vão aportar aos restantes actores das restantes gerações.

Sem que isso seja propriamente surpresa ou preocupação, a verdade é que começa a sentir-se (ver-se já se via) uma grande diferença de padrões entre quem está no mercado há mais tempo, e quem chegou há menos. Isso, na minha opinião, não tem de ser um problema, antes pelo contrário. Devíamos aproveitar para transformar numa vantagem competitiva e utilizar como forma de alavancar as tão desejadas, quanto necessárias, alterações ao enquadramento e contexto organizacional. Diabolizar é o pior que se pode fazer — ninguém vai ganhar nada com isso. O segredo está na inteligência, na maturidade e emocionalidade que serão necessárias ter para acomodar todas as (muitas) vantagens que, se pensarmos bem, este tema pode gerar e significar. Mal comparado, mas cuja leitura e abordagem deveria ser relativamente semelhante, é como a questão da IA — não vale

a pena tentar parar o vento com as mãos. Isso também é, e também requer Liderança, mas uma Liderança moderna, diferente e distintiva, da qual os Cisnes Negros são os melhores representantes. Estes jovens não querem líderes perfeitos, querem líderes humanos. E isso, para mim, é o maior catalisador de mudança que poderíamos desejar.

8. Se pudesse deixar uma única mensagem aos líderes que hoje enfrentam ambientes voláteis, imprevisíveis e emocionalmente exigentes, qual seria o conselho que considera verdadeiramente inegociável?

Quem me conhece e à minha visão sobre a Liderança, sabe que outra das premissas base da minha “teoria” é a de que só boas Pessoas podem ser bons líderes - líderes que outros, voluntariamente, queiram seguir, que sejam inspiradores e um exemplo. Liderança está assente no Carácter, é uma questão de Carácter — sempre foi e continuará a sê-lo. Ressalvada esta premissa, o meu conselho habitual é básico (de novo

os básicos), ainda que profundamente exigente, e aplica-se a todos, líderes ou liderados: sejam quem são. Deixem as *personas*, deixem de ser ou querer ser o que não são, deixem de ser ou querer ser aquilo que outros são ou querem que vocês sejam. Sejam, cada um de vós, vocês mesmos. Creio que esta é outra mensagem que urge repassar e massificar. A de que aquilo que nos distingue de qualquer outro ser humano é a nossa unicidade. O que eu sou, posso e faço, só mesmo eu é que sou, posso e faço. Não há ninguém igual a nós, devemos aproveitar isso em nosso favor, transformar numa vantagem competitiva. Aquilo que é raro, o que de alguma maneira é único, é sempre especial e é sempre mais valioso. Nos RH e na Liderança (os Cisnes Negros, mais uma vez, são o exemplo final disto mesmo) é exactamente a mesma coisa. Lá está, e mais uma vez, é o Carácter. Para mim isso é o que é verdadeiramente inegociável — porque o Carácter, como já falámos, é o que garante o básico, e desbrava o caminho para as etapas seguintes. O Carácter é o pilar da emocionalidade. E a emocionalidade é o coração da Liderança! Tudo o resto é acessório.●

Não há ninguém igual a nós, devemos aproveitar isso em nosso favor, transformar numa vantagem competitiva.

