

Primeiro lugar na lista do *The Wall Street Journal*
BASEADO EM UM ESTUDO GLOBAL SOBRE O FUTURO DO TRABALHO

O SEGREDO É O GERENTE

POR QUE A QUALIDADE DOS LÍDERES
É O FATOR MAIS IMPORTANTE
PARA O SUCESSO DURADOURO
DE UMA ORGANIZAÇÃO

GALLUP®
JIM CLIFTON E JIM HARTER



Para todos que acreditam que o objetivo
primordial das organizações
é maximizar o potencial humano

Como ler este livro

Este é um livro de referência para gestores, CEOs e diretores de recursos humanos. Não foi feito para ser lido de uma vez durante um voo doméstico, mas para ser uma fonte de consulta capaz de tirar toda e qualquer dúvida angustiante que surja na sua organização.

Você vai encontrar mais de 50 ideias revolucionárias, agrupadas em cinco seções: Estratégia, Cultura, A Marca Empregadora, De Chefe a Mentor e O Futuro do Trabalho.

As empresas se encontram em estágios diferentes entre si. Pode ser que sua organização já tenha lidado com alguns desses tópicos, mas ainda tenha dificuldade com outros. Portanto, vá direto aos capítulos que contenham as respostas para seus maiores problemas.

Ao ler este livro, tenha em mente que o fator isolado mais importante para o êxito de uma organização é a qualidade de seus gestores e líderes de equipes.

APÊNDICES

APÊNDICE 1	Liderança com pontos fortes: um guia para os 34 temas do teste <i>CliftonStrengths</i>	197
APÊNDICE 2	Q12: Os 12 elementos da grande gestão	272
	Referências e notas	286
	Agradecimentos	317
	Sobre o Gallup	319

Para obter material complementar sobre o conteúdo dos apêndices, acesse:



INTRODUÇÃO

O novo propósito mundial

Embora o mundo do trabalho venha passando por transformações históricas extraordinárias, a prática administrativa está congelada no tempo há mais de 30 anos.

O raio de abrangência dessa prática ficou limitado ao modo como as pessoas trabalham, vivem e desejam aproveitar o cotidiano. Precisamos de uma atualização.

Para compreender melhor essa situação, os analistas do Gallup fizeram uma revisão de tudo que encontraram em praticamente todas as grandes instituições e nos manuais de administração – e também de nossos próprios dados, fruto de mais de 30 anos de acompanhamento do universo organizacional nos Estados Unidos e em todo o mundo. Este trabalho incluiu dezenas de milhões de entrevistas aprofundadas com funcionários e gestores de 160 países.

Realizamos mesas-redondas com diretores de recursos humanos de 300 das maiores organizações do planeta.

Entrevistamos vários dos mais renomados economistas do mundo.

O Gallup concluiu que o problema global mais grave, a curto prazo (cinco a dez anos), é o declínio do dinamismo econômico e da produtividade (PIB per capita). Também concluímos que há solução para essas questões, da mesma forma que o gerenciamento lean e o Seis Sigma solucionaram o problema de qualidade da produção no mundo.

Desta vez, o que precisa ser eliminado não são falhas de processo, e sim a falta de valorização do potencial humano.

Os políticos e as políticas públicas não vão resolver o problema do declínio do dinamismo econômico e da produtividade. Quem vai resolver são

os CEOs e os diretores de RH. Aqueles que lideram as 10 mil maiores organizações do mundo – inclusive as governamentais e não governamentais (ONGs) – são os que podem solucionar os maiores problemas mundiais.

As empresas americanas têm um papel importante a desempenhar. De acordo com o último censo, existem cerca de 6 milhões de empresas nos Estados Unidos. Desses 6 milhões, 4 milhões têm até quatro funcionários. São as microempresas familiares. Restam, portanto, apenas 2 milhões de pequenas, médias e grandes empresas. São compostas por 1 milhão de empresas com cinco a nove funcionários; 600 mil com 10 a 19; e 500 mil com 20 a 99 funcionários. Existem apenas 90 mil empresas nos Estados Unidos com 100 a 499 funcionários. E cerca de 18 mil com 500 ou mais funcionários.

Essas 18 mil maiores empresas são capazes de transformar de modo significativo a expectativa de crescimento do PIB e da produtividade do país, caso adotem uma cultura de alto desenvolvimento dos funcionários.

A solução reside no alinhamento da prática administrativa com o novo *propósito* dos trabalhadores de todo o mundo. O grande sonho americano mudou. Da mesma forma, mudou o grande sonho mundial. O que todos querem é um bom emprego. Esse é o novo propósito mundial.

Tudo vai mudar quando as organizações atenderem a esse propósito.

Assim como acontece com o gerenciamento lean e o Seis Sigma, quando as práticas gerenciais se transformam, as pessoas se transformam, e as organizações pouparam enormes quantidades de tempo e de dinheiro. Tudo fica melhor. As pessoas e as equipes crescem e se desenvolvem além de obter um sucesso muito maior, porque o trabalho se alinha com o propósito, o que resulta em satisfação no emprego.

Deixar de maximizar o potencial de um membro da equipe é – para usar um termo do Seis Sigma – um *defeito*.

Uma grande empresa mundial estimou um desperdício de 1 bilhão de dólares anuais de tempo de liderança, com gestores preenchendo formulários de avaliação em vez de levarem os funcionários a se desenvolver e manterem conversas constantes de mentoria com eles. Como muitos CEOs e diretores de RH estão descobrindo, não há evidência alguma no mundo, em nenhuma instituição de ciências administrativas, de que os processos atuais de avaliação maciça de funcionários e critérios de pontuação sejam eficazes.

Os CEOs e os diretores de RH nos fazem a seguinte pergunta: *Qual é o*

jeito certo de saber – ou de auditar – se eu tenho uma cultura de alto desenvolvimento? A melhor pergunta para chegar a esse dado, onde quer que se esteja, é: “Existe alguém no trabalho que incentiva meu desenvolvimento?”

Quando 60% dos seus funcionários respondem a essa pergunta com um sonoro “sim”, isso quer dizer que você transformou seu local de trabalho e também a vida de muita gente.

Os dados e a análise deles neste livro são de grande importância. Concluímos que a produtividade econômica global desacelerou nas últimas três décadas por causa da incapacidade de realizar mudanças significativas na forma como os gestores lideram e fazem com que pessoas e equipes se desenvolvam.

A análise do Gallup atribui a culpa à prática administrativa, mas concluímos que o problema tem solução. Definimos “solução” como a criação de uma tendência de alta no engajamento global dos funcionários. Hoje em dia, apenas 20% dos funcionários, no mundo todo, estão engajados no trabalho, o que significa que têm ótimos empregos, nos quais estão se desenvolvendo, com riqueza de missão e propósito. Se esse número chegasse a 50%, o trabalho mudaria por toda parte – e o mundo também.

E a pesquisa mostra o jeito exato de aumentar significativamente o percentual de funcionários engajados. Muito já se escreveu sobre esse assunto; o conhecimento já existe. O problema é que, embora a *ciência* administrativa tenha feito avanços importantes nas últimas três décadas, a *prática* não acompanhou esse ritmo.

O objetivo a longo prazo de uma empresa sempre foi gerar retorno para o acionista. Isso é bom, mas não é suficiente para o futuro do trabalho.

Segundo Peter Drucker, “Existe apenas uma definição válida para o objetivo de uma empresa: conquistar um cliente.” Isso também é bom, mas da mesma forma não é suficiente para transformar o ambiente de trabalho.

O novo propósito das empresas – e o futuro do trabalho – precisa incluir a maximização do potencial humano.

O QUE É PRODUTIVIDADE?

Maximizar o potencial humano tem impacto positivo não apenas na sua empresa, mas também na produtividade do seu país e do mundo. Isso dá uma ideia da importância do que está em jogo.

Na maioria das instituições mundo afora, a métrica central dos economistas e dos acadêmicos é o PIB, que é, basicamente, a soma de tudo que todos os cidadãos produzem, compram e vendem uns aos outros.

Se um país tivesse um “faturamento total”, isso seria o PIB, ou a soma de todas as transações de seus cidadãos e organizações. E praticamente todos os governos do mundo divulgam relatórios trimestrais.

O PIB é a métrica básica do progresso de uma sociedade e da saúde de uma nação. Por exemplo, o PIB per capita da China vai bem, mas o da Rússia não. Por isso, acadêmicos importantes e intelectuais influentes chegam à conclusão de que o desenvolvimento humano da China é superior ao da Rússia.

Na verdade, não é tão simples assim, mas pelo menos o PIB é uma métrica constante para todos os países e sociedades e, de modo geral, muito útil.

O crescimento do PIB dividido pela população total, ou “per capita”, é aquilo que os economistas chamam de “produtividade”.

Por exemplo, imagine que os Estados Unidos são uma empresa, da qual você é o CEO ou diretor de recursos humanos. Você tem cerca de 125 milhões de funcionários em tempo integral e 27 milhões de funcionários em meio período, cerca de 20 trilhões de dólares em vendas (PIB 2018) e quase 20 trilhões de dólares de dívida. O problema mais grave que afeta sua gigantesca empresa, America Inc., é a queda do crescimento e os gastos altíssimos.

Seus funcionários estão descontentes, já que, proporcionalmente, 50% deles estão ganhando menos que 35 anos atrás. Na prática – de modo geral –, seus funcionários não recebem aumento há mais de 35 anos. As despesas de moradia, saúde e educação estão exorbitantes, enquanto o valor do contracheque ficou congelado ou diminuiu.

Os CEOs e os diretores de RH estão mais bem posicionados que um governo para transformar o dinamismo econômico de seu país e do mundo. Embora uma boa política fiscal seja melhor que uma má política fiscal, há mais poder nas mãos de um CEO e de um diretor de RH que nas de um parlamentar.

POR QUE WALL STREET ESTÁ COM O TANQUE VAZIO

Se nenhum funcionário de nenhum nível hierárquico está se desenvolvendo, isso quer dizer que a organização também não está. Não há criativi-

dade, não há ideias, não há crescimento orgânico do número de clientes. Junte tudo isso e você tem o declínio do dinamismo econômico. À exceção de umas 20 empresas, a mesma coisa acontece com as grandes empresas americanas. É por isso que elas optam por crescer através de aquisições.

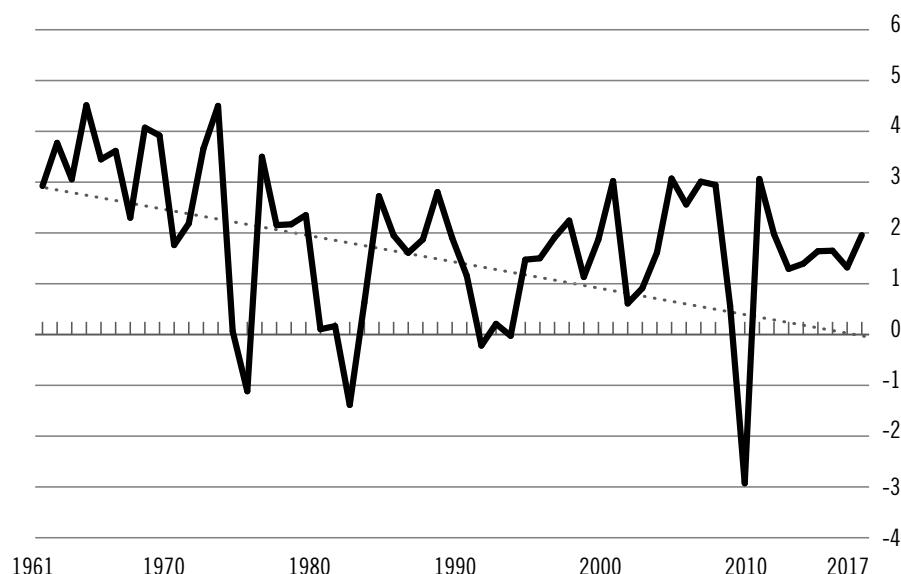
Quando as empresas não conseguem crescer organicamente, os CEOs desistem, voltam para suas salas, compram os concorrentes e reduzem preços.

Espantosamente, a maioria dos comitês de direção de empresas com ações na bolsa incentiva isso.

O gráfico a seguir mostra como é um mundo de dinamismo econômico em declínio.

Crescimento econômico global – Banco Mundial

Crescimento do PIB per capita (% anual)



A aquisição de concorrentes é a atual estratégia de crescimento de quase todas as empresas do ranking das 1.000 maiores dos Estados Unidos, segundo a revista *Fortune*. Em consequência disso, o número de empresas com ações nas bolsas americanas caiu quase pela metade nos últimos 20 anos – de cerca de 7,3 mil para 3,7 mil.

O time está ficando bem pequeno.

Em algum momento, essa estratégia de aquisições vai por água abaixo, nos fazendo pensar sobre até quando precisaremos da Bolsa de Valores de Nova York e da Nasdaq.

A análise de dados do Gallup concluiu que a maioria das empresas ainda tem como duplicar a receita simplesmente vendendo mais para a atual base de clientes. Porém, por qualquer que seja o motivo, elas não estão fazendo isso. Pegam o caminho mais fácil da “compra de clientes”, em vez de construir uma base por meio de equipes altamente inspiradas.

Nota para os comitês diretores: Em vez de pagar preços irrecuperáveis para adquirir concorrentes, o Gallup recomenda a implementação imediata de uma estratégia de crescimento orgânico autêntico – com base em uma cultura totalmente transformada no ambiente de trabalho, de alto desenvolvimento dos funcionários, com gestores excepcionais.

Aposte seu cargo de liderança nisto: quando a inspiração da equipe aumenta, aumentam também a base de clientes, a receita e o faturamento de qualidade.

O crescimento gerado pela inspiração não tem custo e ainda recoloca o ser humano no centro do processo, o que cumpre o propósito mundial.

O QUE O MUNDO INTEIRO QUER

Como observamos anteriormente, o novo propósito mundial é ter um bom emprego.

Anos atrás, o Gallup elaborou metodologias globais para avaliar – em 98% da população mundial – como anda a vida das pessoas. Perguntamos a elas: “Imagine uma escada cujos degraus foram numerados de zero, na base, a 10, no topo. Suponha que o topo da escada represente a melhor vida possível para você, e a base, a pior. Em qual degrau da escada você diria que está neste momento, supondo que quanto mais alto o degrau, melhor você se sente em relação à sua vida?”

Em seguida, perguntamos às pessoas o que exatamente representa uma vida ótima.

Ficamos surpresos com o que descobrimos. Embora lei e ordem, alimento e abrigo continuem sendo necessidades primárias básicas para pes-

soas em toda parte, concluímos que o grande sonho global se realiza, em essência, quando a pessoa consegue “um bom emprego”.

Da mesma forma, o rastreamento do sonho americano, feito pelo Gallup há mais de 80 anos, concluiu que as pessoas desejam a lei e a ordem (segurança) básicas, seguidas por alimento e abrigo – e só então constituir família, garantir sua casa própria e viver em paz.

Hoje em dia, o grande sonho global é ter um bom emprego. Essa é uma das maiores e mais surpreendentes descobertas que o Gallup já fez. Família, filhos, casa própria e paz continuam sendo importantes, mas têm menos prioridade.

A “melhor vida imaginável” – sobretudo para os jovens e, cada vez mais, para as mulheres – só acontece se você tiver um ótimo emprego, com um salário decente e um gestor ou líder de equipe que incentive o seu desenvolvimento.

Qual é, exatamente, a diferença entre um emprego horrível, um bom emprego e um ótimo emprego?

Um “emprego horrível” é aquele em que você recebe um salário muito baixo e trabalha menos de 30 horas semanais, sendo que você quer trabalhar em tempo integral.

O Gallup define um “bom emprego” como um trabalho em tempo integral para uma organização, com 30 horas semanais ou mais e um contracheque digno.

Um “ótimo emprego” tem todas as qualidades do bom emprego, porém com uma grande diferença: os funcionários estão engajados em um trabalho gratificante e com propósito e sentem que estão vivendo um crescimento pessoal real no ambiente de trabalho.

Quem tem um ótimo emprego alcança resultados bem diferentes na vida. São pessoas que, além de fazerem o negócio prosperar, inspiram equipes, resolvem problemas em vez de criá-los, fazem trabalho voluntário na comunidade, têm muito mais saúde e bem-estar, sofrem menos acidentes de trabalho e quase não cometem erros.

O problema é que apenas 20% dos trabalhadores em todo o mundo se sentem engajados no trabalho – ou parecem ter ótimos empregos. É esse pequeno número global que impulsiona a economia mundial, agregando um valor extraordinário às organizações e sociedades.

Os 80% restantes dos adultos na força de trabalho em todo o mundo dizem ao Gallup que ou não se sentem engajados no ambiente profissional – apenas cumprem tabela – ou, pior ainda, odeiam o emprego, os gestores e as empresas. Entre muitas outras coisas, relatam que a função deles não tem propósito, o que, no novo milênio, significa que *a vida* deles não tem propósito.

O ambiente de trabalho global está muito mais carente do que pensávamos.

Veja por exemplo o Japão, uma grande nação que se esforça para acertar – e onde alarmantes 94% da população ou não se sentem engajados ou estão ativamente desengajados no trabalho. É um problema tão grave que o governo teve que intervir com novas leis e políticas para combater o estresse e o burnout no local de trabalho assim como as taxas de suicídio tragicamente elevadas.

A atual prática administrativa está destruindo não apenas o futuro do trabalho no Japão, mas a cultura japonesa. Apenas 6% dos trabalhadores japoneses relatam se sentir engajados no trabalho.

Os líderes mundiais, CEOs e diretores de RH já resolveram problemas muito mais complicados do que um baixo engajamento dos funcionários. Porém, talvez nunca tenham precisado resolver um problema cuja solução seja tão benéfica – não só para o crescimento da própria empresa, mas também para o crescimento da livre empresa como um todo e o próximo grande salto no desenvolvimento humano.

O SEGREDO É O GERENTE

A maioria dos CEOs e diretores de RH deve estar pensando: “Eu concordo com tudo isso, mas o que posso fazer num primeiro momento para conseguir resultados melhores? Que botão eu tenho que apertar para fazer mudanças amplas na minha cultura, alinhando-a com o novo propósito e com o futuro do trabalho?”

De todos os códigos secretos que o Gallup já teve que desvendar, desde os tempos do nosso fundador, George Gallup, há 80 anos, a descoberta mais profunda, evidente e esclarecedora provavelmente foi esta: 70% da variação no engajamento de uma equipe é determinada unicamente pelo gestor.

O segredo é o gerente.

Se você tem 50 mil funcionários, terá cerca de 5 mil gestores ou líderes de equipe – e toda a variação está bem aí. Bons pacotes de benefícios, novos métodos de avaliação, almoço grátis e quadra de esportes na empresa, tudo isso é ótimo. Mas não altera a curva de crescimento. A única coisa que leva a melhores resultados é uma melhor proporção entre gestores ótimos e péssimos.

Se, dos seus 5 mil gestores, 30% são ótimos, 20% são péssimos e 50% só empurram com a barriga, transforme os 30% em 60% e reduza os 20% para um único dígito. Faça isso, e sua cotação na bolsa vai disparar. Literalmente, nada que um CEO ou diretor de RH faça mudará o valor da sua organização de forma tão genuína, estrutural e sustentável.

Então qual é esse botão? Em geral ele não existe, mas nesse caso, sim: é o gerente.

Quando você tem ótimos gestores, capazes de maximizar o potencial de cada membro da equipe, você cumpriu a meta para o novo propósito global: um ótimo emprego e uma ótima vida.

Esse é o futuro do trabalho.

ESTRATÉGIA

**MENSAGENS INSPIRADORAS SÃO IMPORTANTES,
MAS NÃO TERÃO NENHUM IMPACTO SIGNIFICATIVO
A MENOS QUE OS LÍDERES CONSTRUAM UMA
ESTRATÉGIA PARA UNIR AS DIVERSAS
EQUIPES E TOMAR BOAS DECISÕES.**

CAPÍTULO 1

O que os CEOs e diretores de RH precisam mudar?

A maioria dos millennials (os nascidos entre 1980 e 1996) e da Geração Z (os nascidos de 1997 em diante) começa em um novo emprego com grande entusiasmo. Mas as antigas práticas administrativas – formulários, análise de gaps, baixa individualização e avaliações anuais – sugam sua motivação. As atuais práticas de gestão mundo afora estão minando a possibilidade de desenvolvimento.

O que isso significa para a produtividade da sua organização? Significa que, se você tem práticas antiquadas de gestão, precisa transformar significativamente seu ambiente de trabalho – transformar sua cultura.

A mudança de cultura começa quando se muda aquilo em que os CEOs e diretores de RH acreditam. Em seguida, mudando aquilo em que os gestores da organização acreditam. E, por fim, mudando a forma como esses gestores orientam cada membro da equipe.

O Gallup concluiu que os millennials, em especial, provocaram uma ruptura no modo como o mundo funciona – na forma de se comunicar, ler, escrever e se relacionar. E não tem mais volta. Os millennials e a Geração Z estão transformando o varejo, a hotelaria, o setor imobiliário e de moradia, os transportes, o entretenimento e o turismo, e em breve vão transformar radicalmente a educação superior.

Os millennials e a Geração Z estão mudando até o propósito do mundo, tal como a definição de um ótimo emprego e uma ótima vida.

AS SEIS MUDANÇAS

O Gallup recomenda que as organizações mudem imediatamente suas culturas e adotem um *novo propósito*. Estas são as seis maiores transformações que identificamos:

1. ***Os millennials e a Geração Z trabalham por muito mais do que apenas pagar as contas – eles querem um propósito.*** Para quem pertence a essas gerações, o trabalho precisa ter sentido. Eles querem trabalhar em organizações com uma missão e um propósito. Antigamente, os baby-boomers e as demais gerações não buscavam necessariamente um sentido no emprego. Queriam apenas receber um salário. A missão e o propósito eram a família e a comunidade. Para os millennials e a Geração Z, a remuneração é importante e tem que ser justa, mas deixou de ser a motivação principal. Para essas gerações, a ênfase passou do contracheque para o propósito – e sua cultura deve levar isso em conta.
2. ***Os millennials e a Geração Z não buscam mais a satisfação no emprego – buscam o próprio desenvolvimento.*** A maioria dos integrantes dessas gerações não liga para os benefícios e vantagens de muitos ambientes de trabalho atuais – as mesas de pingue-pongue, as máquinas modernas de café e o lanche que as empresas oferecem, tentando gerar satisfação no trabalho. Dar brindes e conceder privilégios é um equívoco das lideranças. Pior ainda: é paternalismo.
3. ***Os millennials e a Geração Z não querem chefes – querem mentores.*** Antigamente, o papel do chefe era comandar e controlar. Mas os millennials e a Geração Z buscam ter líderes de equipe que sejam capazes de orientá-los como um mentor faria, que os valorizem como indivíduos e funcionários e que os ajudem a compreender e desenvolver seus pontos fortes.
4. ***Os millennials e a Geração Z não querem avaliações anuais – querem conversas regulares.*** A forma de comunicação dessas gerações – WhatsApp, X, Zoom, etc. – é instantânea e contínua. Os millennials e a Geração Z estão acostumados a ter comunicação e feedback constantes, e isso afeta intensamente o ambiente de trabalho. Avaliações anuais nunca funcionaram.

5. ***Os millennials e a Geração Z não querem um gestor obcecado por pontos fracos.*** A pesquisa do Gallup mostra que os pontos fracos nunca se transformam em pontos fortes, enquanto os pontos fortes se desenvolvem indefinidamente. Isso não quer dizer que sua organização deva ignorar os pontos fracos, e sim que é preciso entender os pontos fracos e maximizar os pontos fortes. Uma cultura baseada em pontos fortes também ajuda a atrair e reter as estrelas da equipe.
6. ***Não é meu emprego, é minha vida.*** Como observamos antes, uma das descobertas do Gallup é que todos querem um bom emprego. Isso é ainda mais válido para os millennials e a Geração Z. Mais do que nunca na história da cultura corporativa, os funcionários estão se perguntando: “Esta organização valoriza meus pontos fortes e minha contribuição? Esta organização me dá a oportunidade de fazer todos os dias aquilo que eu faço de melhor?” Porque, para os millennials e a Geração Z, o emprego não é mais apenas um emprego: é a vida deles.

A transformação das demandas do trabalhador

Antigamente	Hoje
Meu salário	Meu propósito
Minha satisfação	Meu desenvolvimento
Meu chefe	Meu mentor
Minha avaliação anual	Minhas conversas regulares
Meus pontos fracos	Meus pontos fortes
Meu emprego	Minha vida

CAPÍTULO 2

Por que é tão difícil empreender uma transformação organizacional

Apenas 22% dos trabalhadores “concordam muito” que a liderança da organização onde trabalham oferece diretivas claras.

Não será possível mudar a cultura do antigo para o novo propósito, adaptando a gestão às Seis Mudanças, se não houver a participação da liderança mais alta. O problema é que apenas 22% dos trabalhadores “concordam muito” que a liderança da organização onde trabalham oferece diretivas claras.

Por que é tão difícil empreender uma transformação organizacional?

Uma das explicações é que, desde milênios atrás, o ser humano viveu primordialmente em pequenos agrupamentos ou tribos. Para agregar valor, cada membro da tribo tinha um papel e incentivos para estreitar laços em sua comunidade. A sobrevivência do grupo dependia da participação de cada um.

Além disso, havia incentivos à desconfiança em relação a forasteiros que pudessem tentar tomar os recursos da tribo.

O “nós contra eles” tinha valor para coletores e caçadores. O tribalismo está arraigado em nosso cérebro.

Além disso, os sociólogos descobriram que existem limites para o número de aliados que uma pessoa consegue manter dentro de um grupo. Portanto, para que uma grande organização funcione, seus amigos leais precisam ter amigos leais, e assim por diante.

É apenas através das conexões de segundo e terceiro graus que suas redes se tornam influentes. Seu êxito como líder depende de estender sua reputação para além dos seus confidentes mais próximos.

A pesquisa do Gallup no ambiente de trabalho respalda essas descobertas sociológicas. Existe um efeito cascata nas organizações bem-sucedidas: o engajamento dos líderes se estende ao engajamento dos gestores, que, por sua vez, se estende à linha de frente. Mas isso não acontece se as coisas forem deixadas ao acaso.

As sociedades maiores – e as empresas com líderes encarregados de várias equipes, com milhares de pessoas – surgiram apenas recentemente na evolução humana. São incontáveis os exemplos de êxitos e fracassos de grandes organizações. O fracasso costuma ser resultado de uma ruptura na rede de aliados. O tribalismo reaparece, e as equipes atuam umas contra as outras e, portanto, contra as metas maiores da organização.

Na verdade, um dos principais desafios para os líderes das grandes organizações – até mesmo as mais renomadas – é a inexistência de uma cultura uniforme. Uma das descobertas paradoxais incluídas no livro *Quebre todas as regras*, do Gallup, foi a enorme variação de engajamento em equipes das mesmas grandes organizações: algumas no topo do ranking da nossa base de dados de engajamento, outras no final da lista e as demais espalhadas entre um e outro.

Por outro lado, grandes organizações e sociedades se desenvolveram por bons motivos. Conseguiram criar ótimas ferramentas que tornaram a vida mais fácil e mais longa, com menos dor e sofrimento para todos.

O antigo ambiente de liderança no estilo chefe-e-subordinado, comandando-e-controle “dá certo” quando o foco é criar sistemas de procedimentos eficientes, erguer grandes construções e criar infraestrutura. Mas as técnicas de liderança do passado, de cima para baixo, não se adaptaram a um ambiente de trabalho que, para prosperar, hoje exige mentoria e colaboração.

CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

