

Frontend – Soft skills para uma liderança efetiva – Com Diane Garza.mp3

maio 26, 2021

- 1:24 - 2:34

Olá. Bom dia a todos e todas. Eu sou Rodrigo Torres, sou diretor de educação executiva da ENAP, escola nacional administração pública e hoje eu vou apresentar, vou abrir aqui os trabalhos de mais uma edição do nosso ENAP fronteiras e tendências, uma série de debates e reflexões que nos fazemos com grandes nomes do brasil e do mundo sobre temas que são importantes e válidos para os altos executivos de governo, para as lideranças de dentro do governo. E a gente sempre tenta fazer um diálogo muito próximo com aquilo que é relevante que é importante e nada melhor do que falarmos de soft skills para uma liderança efetiva. Esse é um tema muito importante que dialoga com o esforço recente da ENAP de estabelecer as competências essenciais para as suas lideranças, para as lideranças de governo e esse esforço dialoga com esse nosso momento de hoje.

- 2:35 - 3:23

Pra fazer esse debate a gente vai receber uma parceira muito importante da escola, Diane Garza. A Diane tem mais de 12 anos de experiência na Georgetown University, sempre trabalhando com temas de liderança, desenvolvimento de liderança, transformação para os líderes do setor público e das instituições sem fins lucrativos, ela é CEO do iCatalyze que é uma empresa de consultoria também para o desenvolvimento de liderança, como coaching, workshops de desenvolvimento e tem um podcast em espanhol sobre liderança e desenvolvimento pessoal que é o iCatalyze leadership lab.

- 3:24 - 3:50

Então queria muito agradecer, Diane é uma parceira nossa e tem organizado cursos conosco, em parceria com a universidade Georgetown e com a Microsoft desde 2016, então eu pude conhecer ela em 2016 e saber de todo o envolvimento e engajamento, não só como dirigente na universidade, mas também como professora dentro de sala de aula falando das temáticas de liderança.

- 3:51 - 4:16

Diane, é um prazer enorme te receber aqui. Sei de todo o seu esforço para falar de liderança e como está envolvida nesse assunto. Então, estou muito feliz em tê-la aqui, principalmente para falar sobre soft skills para liderança.

- 4:17 - 4:58

Eu estava dizendo que aqui no Brasil, nós estabelecemos pela primeira vez, as nove principais competências para a liderança no governo. E para nós, foi um passo enorme e estou certo de que podemos dialogar, assistindo a uma visualização dessas competências porque elas são soft skills basicamente. Então, é muito importante para nós e para o nosso público, e eu gostaria de anunciar que estamos nos acordos finais para a nova edição deste curso, ILG para agosto.

• 4:58 - 5:21

Esperamos que ela possa anunciar, brevemente, para vocês, o período de inscrição do novo curso, sobre liderança, transformação governamental e transformação digital e, será um prazer para nós.

• 5:21 – 6:12

Eu também quero aproveitar aqui e fazer o agradecimento para a nossa moderadora de hoje, Simone Maia. Uma outra parceira muito importante com 25 de experiência como empresária, executiva da área de recursos humanos, consultora em organizações públicas e privadas, as maiores que vocês puderem imaginar, né Simone. E ela atua na Lee Hecht Harrison, LHH, há 6 anos, hoje tem nos ajudado no desenvolvimento dos programas de mentoria da ENAP, tanto para os altos executivos, como para a preparação dos novos líderes que vão assumir as posições de liderança no governo. Então a presença dela, muito nos honra também, Simone. Queria muito te agradecer, já falei demais, passo a palavra pra você.

• 6-12 - 6:16

Acho que você tá no mudo.

• 6:20 - 7:17

Oops, desculpa. Obrigada, Rodrigo. Muito obrigada. É uma alegria estar aqui, é uma alegria compartilhar desse tema maravilhoso com vocês. Bom dia, Diane. É um prazer falar com você sobre esse assunto tão importante. Eu quero dar as boas-vindas as pessoas que estão conosco hoje para conversar sobre soft skills e a gente tem dito que é muito interessante, a gente inclusive vai conversar sobre isso, eu e Diane na nossa conversa prévia, nos preparando pra o bate papo aqui hoje com vocês no fronteiras e tendências, nós conversamos um pouco sobre como é curioso que a gente a valorize tanto as habilidades técnicas até hoje.

• 7:18 - 8:02

Então, na verdade, o soft skills, outro dia eu tava lendo, um artigo muito bem humorado, falando não tem nada de soft, tem de muito importante, de muito relevante, mas eles são chamados softs skills, então vamos nós nessa empreitada

e nessa jornada de desenvolvimento de habilidades pessoais, comportamentais, de capacidades incríveis que nos permite liderar de maneira mais efetiva, então bem-vindos, bem-vindas. Eu gostaria de me encarregar Diane.

• 8:02 - 8:33

Ela vai. Ela vai falar um pouco sobre o assunto. Então, Diane, é com você. Muito obrigado, Simone, Rodrigo. Obrigado a todos por este convite. Estou muito feliz em continuar colaborando com a ENAP, sabe, estamos trabalhando juntos há muito tempo, mais de cinco anos, e estou feliz por fazer parte disso e, assim, contribuir com algum conhecimento que pode ser útil para todos vocês.

• 8:33 - 8:45

Então, hoje vamos falar sobre soft skills, certo? E a importância sobre soft skills no trabalho, né.

• 8:45 - 9:24

Então, essas coisas se aplicam ao setor público e ao setor privado em geral, bem, como podemos aumentar a capacidade de liderança? Eu acho que alguém está dizendo que Susan David e Simon Sinek, sim, elas são grandes referências nessa área. E assim, acho que o importante aqui é começarmos com a diferença entre hard skills e soft skills, só para termos certeza de que todos vão entender do que falaremos hoje. Então, tradicionalmente as hard skills podem ser denominadas como as habilidades que você aprende na sala de aula ou que você aprende através da experiência.

• 9:25 - 9:43

Geralmente essas habilidades podem ser medidas, certo. Você pode identificar o quanto você sabe sobre habilidades matemáticas. E as soft skills são habilidades que não se aprende necessariamente em uma sala de aula. Muitos deles são inatos, eles têm a ver com sua personalidade, correto?

• 9:43 - 10:14

E assim, é subjetivo, altamente subjetivo, e muito difícil de medir. É muito difícil, sabe, encontrar uma forma de colocar um número nele. E alguns exemplos de soft skills, podem ser coisas como, talvez, habilidades contábeis. Pode ler uma declaração de rendimentos? Sim ou não? Certo. Isso é muito claro. E podemos dizer sim, eles têm essa habilidade, ou não, eles não têm essa habilidade. Outras coisas podem ser, por exemplo, marketing ou até mesmo tocar piano. Então, essas habilidades são muito técnicas ou são mensuráveis.

• 10:15 - 10:40

No entanto, as soft skills, como eu disse, são mais difíceis de medir. E podem ser coisas como a sua comunicação, o seu trabalho em equipe, suas habilidades, resolução de problemas e pensamento crítico também são soft skills, coisas como liderança, criatividade, inovação, tudo isso que estamos começando a considerar como essencial agora para esse novo mundo em que estamos vivendo.

• 10:40 - 11:12

São todos soft skills. E, na verdade, o Fórum Econômico Mundial recentemente divulgou a lista com as principais habilidades necessárias para a força de trabalho até ao ano 2025, certo. E segundo eles, basicamente mais de 50% da força de trabalho terá que se recapacitar porque estão acontecendo muitas mudanças no mundo. E se adicionarmos a isso junto às mudanças drásticas que tivemos por causa do coronavírus, teremos que nos adaptar.

• 11:12 - 11:31

A tecnologia está ocupando muito espaço, não é? Em algumas áreas. Então, precisamos aprimorar algumas das nossas habilidades para estar à altura do desafio, entende? E, bem, ser relevante e produtivo nessa nova era. E o que é interessante é que elas estão entre a lista das 10 melhores habilidades.

• 11:31 - 12:11

Oito delas são soft skills. Duas são técnicas relacionadas com a tecnologia. E é mais uma espécie de habilidade física. Isso é apenas para mostrar também a importância das soft skills. Elas estão se tornando cada vez mais importantes na força de trabalho. E eu acho que até mesmo o nome "soft" faz com que pareça secundário. Como se não fosse tão importante, mas eu recomendo que vocês comecem a pensar o contrário. Certo. É realmente importante desenvolver suas habilidades de soft skills porque é isso que fará a diferença em você se desenvolver ou obter uma promoção ou, ainda, continuar a ser bem-sucedido em sua carreira.

• 12:12 - 12:26

E as hard skills se referem ao que você precisa saber em um determinado cargo para realizar o trabalho. E as soft skills é como você consegue fazer o trabalho. Como você se relaciona com outras pessoas, certo?

• 12:26 - 13:02

Você se dá bem com outras pessoas? Então, é muito importante levar isso em conta. Na verdade, houve uma pesquisa recente da price Waterhouse Coopers,

onde eles entrevistaram 1400 CEOs. E a partir dessa pesquisa, eles viram que 78% dos CEOs estão mudando sua estratégia de RH e pessoas, porque perceberam a importância das soft skills para o sucesso da empresa. E com isso, eu queria apenas oferecer a você alguns entendimentos básicos.

• 13:02 - 13:05

E bem, estou entusiasmada para ter esta conversa com a Simone.

• 13:10 - 14:01

Não estou ouvindo.

Ela mudou e eu esqueci de ligar. Me desculpe. Desculpa. Considerando que as habilidades técnicas tradicionais ainda são mais valiosas para as organizações. Quais são as suas ideias ou o que acha que é possível fazer para mudar essa cultura? Então soft skills ou atributos humanos, como Renata mencionou que Susan David e Simon Sinek os têm chamado de atributos humanos, bem, como você acredita que podemos mudar a cultura para que esses atributos sejam devidamente valorizados e melhorados dentro das organizações? Quais são suas dicas para nós?

• 14:02 - 14:22

Sim, então é definitivamente um processo que leva tempo e temos que ser intencionais, certo? Todos os jogadores têm que estar a bordo. E é fundamental que haja um forte apoio do topo. E para que seja eficaz, a liderança também tem que estar a bordo com todos.

• 14:23 - 14:58

E assim, sempre que se quer realizar uma mudança cultural, inicia-se com pequenos passos. É necessário começar em todos os níveis. E assim, algumas coisas que são úteis ali, basta apenas começar a reconhecer a importância dessas soft skills. E acho que todos nós entendemos isso implicitamente, mas ainda não foi declarado explicitamente. Então, quanto mais a liderança puder enviar mensagens sobre a importância dessas habilidades, melhor. Eu acho que isso é o que vai fazer com que essa bola role agora para que, em seguida, as pessoas possam realizar algumas ações concretas.

• 14:59 - 15:18

Acredito que se trata realmente do trabalho dos gerentes, dos líderes de equipe, de como podem começar a envolver as pessoas nos processos de solução de problemas. Por exemplo, se surge um problema, tendemos a achar que o líder nos dará a solução e nós descobriremos e diremos o que fazer.

• 15:18 - 15:51

No entanto, podemos envolver as pessoas nesse processo, certo? Capacitar as pessoas com problemas, habilidades de resolução, pensamento crítico, levá-las a começar a pensar sobre quais são as possibilidades que vamos discutir. Isso é muito importante para começar a capacitar suas equipes e seu pessoal a se sentirem mais à vontade para usar e valorizar as soft skills, porque estamos pedindo a eles que participem e estamos pedindo a eles que coloquem essas habilidades em prática. Outra coisa que eu acho importante é criar segurança psicológica.

• 15:51 - 16:14

E esse é um assunto que tem sido bastante discutido recentemente, certo? Refere-se a essa ideia de que as pessoas se sentem seguras para se abrirem ou discutir certas coisas que podem ser um pouco mais pessoais com suas equipes ou com seus chefes. Então, como líderes, é importante que desenvolvamos essa segurança psicológica.

• 16:14 - 16:45

E mais uma vez, podemos começar com coisas muito pequenas como saber se está tudo bem, entende? E como Renata disse com razão, são habilidades humanas. Não podemos esquecer que não trabalhamos com robôs ou máquinas. São humanos, certo? Então, como podemos ser gentis e dizer, por exemplo, está tudo bem? geralmente ao entrar em uma reunião, especialmente agora com todas as reuniões virtuais nós vamos direto ao assunto. E bom, como podemos então criar um espaço e talvez conversar um pouco antes de começarmos e dizer, "Oi, como você está?" "está tudo bem?" Como está a família? tudo certo?

• 16:46 - 16:57

Ou como você está se sentindo hoje? Você vai comparecer a reunião? Então essas pequenas coisas podem permitir que as pessoas comecem a entender isso, entende? Eles se preocupam comigo como ser humano, isso é bom. E bem, eu sou importante.

• 16:58 - 17:30

Assim, isso começa a se desenvolver um pouco mais dessa cultura. E por fim, acho que, obviamente, há muitas coisas que podemos fazer, mas acho que, bem, algo que é muito poderoso é capacitar seu pessoal a assumir riscos. Certo. Então, como nós encorajamos as pessoas a correr riscos e a aceitar fracassos?

Geralmente em empresas ou em grandes organizações, como, por exemplo, os governos, não toleramos falhas.

• 17:30 - 18:00

E por causa disso, as pessoas não querem correr riscos, né, porque pensam, bem, se eu falhar, posso ser demitido ou, quem sabe, ser repreendido. E assim, quanto mais pudermos capacitar as pessoas a aceitar as falhas, melhor. E isso também está relacionado à resiliência, que falaremos mais tarde, mas, ter pessoas mais resistentes e mais dispostas a assumir riscos, e isso vai ajudá-las a desenvolver mais criatividade e mais resiliência.

• 18:00 - 18:42

Por isso, acho que há coisas específicas que as pessoas podem fazer para começar a capacitar suas equipes, capacitando as organizações que consideram as soft skills essenciais.

Perfeito. Eu notei durante meu trabalho e durante minhas consultorias, que a colaboração nunca foi tão importante, Diane. Ter todos envolvidos e prontos para colaborar e contribuir para a solução de diferentes problemas, para oferecer diferentes soluções, e para apresentar novas formas de pensar.

• 18:42 - 19:12

E, claro, isso inclui assumir riscos. Se não criarmos confiança. E eu gostaria de trazer outro conceito importante para os líderes, que é construir confiança, as pessoas só colaborarão quando sentirem que estão seguras para falar, para falar abertamente como pensam, o que acreditam ser certo.

• 19:12 - 19:42

O que é melhor. A colaboração é uma ótima maneira. Eu, concordo plenamente com você que a colaboração talvez seja a primeira coisa mais importante para os altos executivos, para melhorar, desenvolver e praticar, porque colaboração é praticar, precisa de prática e uma coisa muito importante sobre colaboração é falar com o público.

• 19:42 - 20:12

E eu acredito que você concorda com isso que a colaboração não é colocar mais pessoas dentro de uma sala para decidir coisas. É o oposto, colaboração é convidar as pessoas para contribuir, mas capacitando-as para as decisões que precisam tomar, para o carinho que precisam ter, não é necessário chamar 10 pessoas toda vez que precisarem decidir algo.

• 20:13 - 20:47

Então, a segurança psicológica chega na hora certa. É ótimo que este conceito de psicologia esteja sendo levado à gerência. É muito, muito importante. Temos uma pergunta. Qual é a diferença entre habilidades e competências? Bem, em português, habilidade seria uma parte da competência, habilidade seria a capacidade.

• 20:47 - 21:25

Certo. Mas usamos habilidades e competências. Trocamos o significado. Mas se você quiser responder isso também Diane, por favor, a diferença entre habilidade e competência.

Claro. Concordo. Também costumo usar as palavras de forma intercambiável. Eu olharia as competências como o resultado, ou como eu quero que as pessoas sejam capazes de fazer. E depois, como você disse, essas habilidades são mais como os elementos específicos do que a maneira como as pessoas se comportam ou da maneira como agem

• 21:25 - 21:32

para alcançar esse tipo de resultados. Então, se houvesse uma maneira de defini-los, provavelmente seria assim.

• 21:35 - 22:13

Ótimo. Vou pegar o comentário do André. André está dizendo que nesse mundo da tecnologia, com a automação e tudo mais, somos responsáveis por trazer humanidade e fazer uso de atributos humanos para aplicar nossas habilidades, nossas capacidades em contextos complexos para resolver problemas. E nós falamos sobre isso, certo, Diane, que em um mundo onde a tecnologia é tão necessária, qual é a diferença entre humanos e máquinas?

Claro.

• 22:14 - 22:46

Nos aproxima mais, diria eu, da nossa missão. O que você tem a dizer sobre o comentário do André?

Sem dúvida, eu concordo com você, André. Em primeiro lugar, temos que assumir a responsabilidade pelo nosso próprio desenvolvimento. Não podemos simplesmente sentar e esperar que a organização nos envie para um treinamento ou que alguém, sabe, me diga o que fazer. Então, eu acho que é importante que comecemos a ser proativos na forma como procuramos treinamento adicional.

• 22:46 - 23:19

Talvez funcione com um coach. Temos que ter consciência de que devemos estar sempre nos atualizando, certo. E podemos sempre nos tornar uma versão melhor de nós mesmos e crescer. Então, isso é o que acontece com as soft skills, pois sim, elas são parte de sua personalidade e de suas necessidades, mas podem também ser desenvolvidas. E você pode melhorar. Você pode aumentar sua inteligência emocional, sabe. Você pode aperfeiçoar suas habilidades de comunicação. Por isso, é importante sempre considerarmos como podemos melhorar essas habilidades.

• 23:19 - 23:43

Agora, certamente, à medida que a tecnologia se torna cada vez mais predominante, então, na verdade, as habilidades humanas vão se tornar ainda mais importantes, pois são coisas que as máquinas ainda não conseguem copiar. Sei que há muita pesquisa e que eles estão tentando, certo? E bem, eles estão tentando criar máquinas que detectem emoções.

• 23:43 - 24:24

Mas ainda são coisas claramente humanas. E assim, quanto mais pudermos nos concentrar nessas soft skills e aprimorá-las, mais sucesso poderemos ter, porque mesmo que haja tecnologia ainda precisaremos de seres humanos para interpretar e para tomar decisões com base nessas informações. E conforme aumentamos a inteligência artificial e, bem, há mais e mais tecnologia, ao mesmo tempo as habilidades humanas se tornam ainda mais importantes.

Vamos falar um pouco sobre inteligência emocional. A inteligência emocional é muito importante.

• 24:26 - 24:57

Quando falamos em soft skills ou em atributos humanos, certo. E junto com a inteligência emocional vem a resiliência. Então, sabemos que a resiliência está diretamente relacionada à nossa inteligência emocional, à nossa capacidade de reconhecer nossas emoções, de nos relacionarmos com os outros, de ter consciência de como estamos nos sentindo e de como os fatores externos estão nos impactando.

• 24:57 - 25:27

Então, o que acha que os funcionários públicos devem fazer para desenvolver a resiliência, Diane?

Claro. Acho que é fundamental, muito do meu trabalho está focado na inteligência emocional porque acredito que ela é a base de muitas outras habilidades. Se você quer ser um melhor negociador, se você quer ser um melhor comunicador, se

você quer ser um líder melhor, você tem que começar com a inteligência emocional. E para a inteligência emocional há dois elementos importantes.

- 25:28 - 25:49

Primeiro, você precisa ser capaz de entender a si mesmo para reconhecer suas emoções, como você está se sentindo, o que você está pensando e como isso está impactando a maneira que você aparece em uma determinada circunstância. E assim, eu acho que para que você lidere os outros, antes, você tem que ser capaz de liderar a si mesmo. E é aí que entra a inteligência emocional.

- 25:49 - 26:29

Então, é a chave para você ser capaz de se conectar, de trabalhar e se relacionar com outras pessoas e entender suas emoções. Antes de mais nada, você tem que começar por si mesmo, uma vez que você faz isso, eu creio que existem algumas coisas que você pode fazer para desenvolver a resiliência. Então, resiliência é a nossa capacidade de superar obstáculos, certo? E, nesse último ano, em todo o mundo, todos nós tivemos alguns desafios e obstáculos sem precedentes, especialmente para as pessoas que trabalham no setor público, onde muito do trabalho tem que ser feito certo para superar os desafios.

- 26:29 - 26:45

E bem, existem algumas coisas para construir a resiliência, o primeiro de todos é desenvolver a calma interior. E o que significa isso? Sabe, há uma grande metáfora que diz que a felicidade é como um oceano profundo.

- 26:45 - 27:23

Pode estar agitado na superfície, mas quanto mais fundo você vai, mais calmo fica. Mesmo que haja uma tempestade na superfície, entende? Se for muito fundo, as águas ainda estão calmas. E, portanto, essa é uma maneira de olharmos com atenção, olharmos para nós mesmos e para nossa inteligência emocional, pois podemos ter um momento ruim, mas talvez isso não tenha que se tornar um dia ruim, não é mesmo? Então, resiliência é a rapidez com que se recupera de um desafio ou de um obstáculo. E assim, se pudermos desenvolver essas habilidades para nos ajudar, sobretudo em perceber, observar, como estou me sentindo?

- 27:23 - 27:38

Por que estou me sentindo assim? Isso nos ajudará a entender melhor para então reagir. Em vez de sermos controlados por nossas emoções, podemos assumir o controle e escolher como responder a cada situação específica.

- 27:39 - 28:10

Muitas vezes não percebemos que estamos apenas no piloto automático e que respondemos de uma forma mais instintiva. E depois nos damos conta, "não queria ter dito aquilo". "Queria ter falado algo diferente". E assim, quanto mais desenvolvermos a consciência, para estarmos cientes de nossas próprias ações e emoções e percebermos os outros para que possamos decidir como queremos agir em tal situação, mais isso estará sob controle e isso é o que nos ajudará a desenvolver a resiliência.

• 28:10 - 28:28

Então, quando estamos diante de um desafio ou até mesmo de um fracasso, certo, nossa mentalidade e nossa forma de reagir são muito importantes. Porque se eu me afogar nas minhas emoções e, sabe, em um mar de piedade com uma nuvem de chuva sobre mim.

• 28:28 - 28:59

Eu provavelmente vou ficar presa nisso por um tempo. Vai ser difícil recuperar. E eu não estou dizendo que devemos ignorar essas emoções, porque também não se trata disso. Certo? É sobre saber lidar com isso, sabe, de sentir e depois dizer, tudo bem, então agora o que é que eu quero fazer? O que eu quero fazer sobre isso, para onde eu quero seguir e, só depois, tomar medidas proativas. Acho que há muito que podemos fazer para nos tornarmos mais resistentes. E como tudo o que mencionei antes, é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Portanto, trata-se de praticar. É necessário.

• 29:00 - 29:14

E é o seguinte, você pode tentar de uma vez. E se não conseguir, tudo bem. Tenha autocompaixão e tente de novo da próxima vez. Certo. E tente de novo e de novo. E é assim que você começa a reformular o seu cérebro para criar uma nova opção e um novo padrão para você.

• 29:16 - 29:51

Muito bom, ótimas dicas e ótimo conselho. E você falou sobre a nossa capacidade de escolher o que vamos fazer com nossas emoções. Escolher o que vamos fazer a partir do ponto em que há um obstáculo, como vamos ultrapassar isso? E Fred Kofman, você provavelmente o conhece. E bem, o que é interessante é que ele é contador, é um excelente contador que decidiu estudar liderança, ele saiu das hard skills e foi para soft skills e atributos humanos.

• 29:51 - 30:22

Existem pontos importantes para liderar e para gerenciar. E ele fala em seu excelente livro, chamado meta management. Ele fala sobre o protagonismo em

oposição às vítimas. E a diferença entre o que vamos escolher, certo? E o fato de que podemos escolher como vamos agir.

• 30:22 - 30:33

Exatamente. E acho que tem a ver com outro termo psicológico chamado lócus de controle. E bem, lócus de controle se refere a como você reage a certas coisas, certo?

• 30:33 - 31:05

Você se sente sempre como uma vítima quando as coisas acontecem e você não tem controle. E então, você fica sentado esperando pela resposta, ou você acredita que você faz as coisas acontecerem e que você é o único que está no controle? Isso também é muito importante. E tem muito a ver com inteligência emocional também. Claro. Se o nosso lócus de controle for sempre externo, nunca poderemos escolher agir de forma diferente.

• 31:05 - 31:34

E eu acredito que um dos maiores atributos humanos, uma das maiores soft skills que temos é a habilidade de escolher como vamos agir com o que estamos enfrentando. Como enfrentamos o coronavírus? Como vamos enfrentar a necessidade de trabalhar por meio da tecnologia o tempo todo? Quais são as vantagens possíveis nesse mundo? E eu acho que isso é ótimo.

• 31:34 - 32:09

Ser capaz de escolher é um presente. É um presente que só os humanos têm, as máquinas não escolhem.

Claro. E eu acho que isso é importante, sabe, vi alguns comentários aqui, por exemplo, da Renata e ela está falando sobre agilidade emocional, e esse livro é incrível, eu recomendo a todos, da Susan David. Ela também tem uma palestra ótima no Ted talk onde ela fala sobre a importância de reconhecer e compreender nossas emoções, as boas e as más. Eu nem gosto de rotular porque, sabe, acho que aprendemos mais quando experimentamos emoções fortes.

• 32:10 - 32:37

Então, eu gosto de mudar a mensagem e dizer, bem, emoções são dados, as emoções dão informações e elas deixam claro que algo importante está acontecendo. Tem algo acontecendo que precisa de atenção. Então, como podemos nos separar dessas emoções, reconhecê-las, senti-las, compreendê-las,

e como isso pode nos capacitar para agir novamente e estar no controle e não apenas ser vítima de uma circunstância.

• 32:37 - 33:09

Acredito que está tudo conectado. Então, alguém está perguntando sobre pessoas, e em um dos meus textos eu digo, pessoas trabalham para pessoas, não para organizações. Creio que, voltando ao ponto que eu mencionei antes, temos que ser mais humanos e reconhecer que, sabe, sim, podemos ter esses KPIs e ter objetivos para alcançar e ter prazos. Mas não podemos esquecer pelo caminho que também trabalhamos com outros seres humanos.

• 33:10 - 33:39

Certo. E também temos que entender que, bem, o que faz uma organização são pessoas, certo? Tem pessoas que são colaboradores ou líderes. E por isso acredito que quanto mais pudermos humanizar e reconhecer essas soft skills, de fato prestar atenção e nos importarmos com as pessoas, melhor. Acho que isso vai nos ajudar a construir uma cultura com mais soft skills e também vai nos ajudar a nos conectar de maneiras significativas para que possamos alcançar nossos objetivos.

• 33:42 - 34:19

Perfeito. Renata está dizendo que ela está tentando desenvolver as forças de caráter com a ajuda de um coach com os seus colegas de trabalho, usando autocompaixão, autorregulamentação, consciência de nossos pontos fortes e presença, atenção. E é ótimo porque isso é controlar quem somos e as escolhas que temos, pois temos sempre uma escolha. Não somos vítimas dos fatores externos ou das circunstâncias externas

• 34:20 - 34:57

que nos são dados. Nós temos escolhas, nós podemos estar no controle e isso é ótimo. E é ótimo que a Renata esteja fazendo isso. E também gostaria de pedir, Diane, para você compartilhar com a gente algumas lições que você aprendeu com os altos executivos que você entrevistou e mencionou no seu podcast e na iCatalyze, você pode compartilhar com a gente alguns pontos importantes que você aprendeu com os altos executivos?

• 34:59 - 35:32

Claro. Sim, então, eu só queria falar rapidamente sobre o comentário de Renata, porque muito do que ela mencionou é na verdade os tópicos que abordamos no programa ILG. E como o Rodrigo mencionou no início, nós temos esse programa de inovação e de liderança no governo. É uma colaboração entre a Universidade de Georgetown, a ENAP e a Microsoft, e vamos lançar o próximo programa em agosto. E na verdade, essas são as aulas que eu leciono, que têm a ver com inteligência emocional.

• 35:32 - 36:03

Abordamos a liderança baseada em forças de caráter e usamos o Gallup Strengths Finder como base. E assim, nós realmente abordamos tudo isso. Fico feliz, Renata, por você trabalhar nessas habilidades com outros funcionários públicos. E, sim, meu podcast, bom, é um projeto que comecei no ano passado, e era algo que eu queria fazer há muitos anos, mas eu acho que com o coronavírus e a pandemia, ter que ficar trancado, sabe, eu pensei e disse quer saber a hora é agora e eu não posso continuar esperando.

• 36:03 - 36:37

Então, minha ideia é entrevistar pessoas que são líderes de alto nível de todos os diferentes setores para falar sobre liderança, o podcast é em espanhol porque, bem, eu notei que existia pouco ou nenhum conteúdo de alta qualidade sobre liderança e desenvolvimento pessoal naquela língua. E, assim, em todas as entrevistas que fiz, eu sempre pergunto no final, qual é a habilidade de liderança mais importante para você? E não é uma surpresa que na maioria das vezes elas são soft skills.

• 36:38 - 37:00

Então, eu ouvi coisas como colaboração, certo? Ser capaz de motivar sua equipe e fazer com que as pessoas se comprometam a alcançar um objetivo comum. E sabe, as soft skills estão se tornando mais prevalentes. Uma coisa que aprendi em uma de minhas entrevistas recentes foi com Ricardo Ernst, que é o diretor do programa de desenvolvimento de liderança da América Latina em Georgetown.

• 37:00 - 37:34

Ele é professor há mais de 25, 30 anos. E ele me disse uma coisa muito importante, que geralmente não levamos em conta. Que é a importância de delegar. Bem, ele disse, como um líder, você tem que aprender a deixar ir. E isso é tão importante que você pode delegar a outros. Em primeiro lugar, por você mesmo, você vai ter uma melhor gestão do tempo, certo? Você não vai ter todas essas responsabilidades sobre você, sabe? E, em segundo lugar, você também vai dar autonomia ao seu pessoal, entende?

• 37:34 - 37:53

Vai dar a eles certa flexibilidade, vai dar a eles liberdade para que possam decidir, para que possam propor ideias, sabe, e para que eles possam desenvolver projetos e de fato, executá-los. E, com isso, você também está capacitando essas pessoas e as ensinando algumas soft skills, como resolução de problemas, certo?

• 37:53 - 38:32

Criatividade, inovação. Então, acho que essa foi outra lição poderosa que eu aprendi. De uma entrevista recente.

Eu amei. Eu estava em uma sessão de treinamento ontem e estávamos falando sobre delegação e como é importante, e relacionamos a capacidade de dar feedback o tempo todo, feedback orgânico e ter conversas sobre o feedback para o processo de delegação, e bem, você só pode delegar e deixar as pessoas fazerem coisas

• 38:33 - 39:11

Se você disser como elas estão indo, o que precisam melhorar, o que já está ótimo. E quando eu estava falando sobre delegar, cantei aquela música de Frozen, E eu disse let it go, let it go, let it go. Mas antes de deixar ir, temos um grande dever de casa a fazer. Precisamos treinar as pessoas, desenvolver as pessoas, certo? Precisamos preparar as pessoas para assumirem e para conseguirem o trabalho.

• 39:12 - 39:52

Claro. É interessante, porque ouvi outro podcast recentemente. E, nossa, sou um grande fã de uma pessoa e bem, se você quiser aprender mais sobre soft skills, é Brené Brown. Ela tem, obviamente, um dos Ted talks mais assistidos que fala sobre vulnerabilidade e ela tem um excelente podcast no Spotify. Se chama dare to lead e eu super recomendo. Eu estava ouvindo um deles recentemente onde ela conta que fizeram uma pesquisa entre os líderes de diferentes organizações para descobrir como é que, que as pessoas desenvolvem confiança com seus, colegas de equipe, sabe, ou como é que um líder vai confiar em alguém?

• 39:52 - 39:59

E perguntaram a todos os líderes. E ela disse, bem, nós achávamos que eles iam dizer coisas como confiabilidade, por exemplo.

• 40:00 - 40:31

Se eu posso designar uma tarefa a tal pessoa sabendo que ela vai cumpri-la. E eles disseram que não, a resposta número um dos líderes sobre como eles desenvolvem confiança em alguém é se essa pessoa faz perguntas. E é essa a questão, geralmente não queremos e eu vejo isto com os meus clientes em treinamento, certo? As pessoas têm medo de fazer perguntas porque talvez isso mostre que não são especialistas, ou que pode mostrar que não estão prontas, no entanto, eu encorajo as pessoas a olhar para isso novamente de outro ponto de vista mais humanizando, entende?

• 40:31 - 40:51

Se você faz perguntas, mostra que você se importa, mostra que você quer acertar. Certo. Então, você passa essa mensagem, sabe, para os seus líderes ou para o seu chefe. E do ponto de vista da liderança, quanto mais aceitarmos e dermos esse feedback, respondermos a essas perguntas às pessoas, melhor. É vantajoso para todos.

• 40:51 - 41:24

Portanto, acho que é importante que comecemos a deixar ir essas visões tradicionais de liderança, como se apenas uma pessoa tivesse todas as respostas e eu tivesse que me conectar a ela, não. Vamos humanizar esse processo e entender que não há problema em fazer perguntas, isso é o que vai nos ajudar a desenvolver mais conexão e mais confiança. Claro. Não existem super-heróis quando se trata de liderança, especialmente nesse mundo complexo em que vivemos, absolutamente nenhum superpoder, super-pessoa, super-herói, não podemos mais fazer isso.

• 41:24 - 41:56

E escolas e universidades, infelizmente, ainda não nos ensinam como fazer perguntas, ao contrário, somos ensinados a ser invulneráveis. Quando falamos de vulnerabilidade, e Brené Brown tem sido muito popular, Diane, aqui no Brasil nos últimos dois anos, dois ou três, nós consultores temos trabalhado com ela durante cinco ou seis anos.

• 41:56 - 42:08

Desde que ela começou a divulgar todo o seu trabalho, o seu excelente trabalho, mas ela tem sido muito popular e nós não

• 42:09 - 42:40

aprendemos isso. Não nos ensinam isso. Então, eu acredito que os líderes agradecem por você trazer o assunto vulnerabilidade para nossa conversa, porque

como líderes, nós precisamos deixar as pessoas serem vulneráveis, fazer perguntas. O que achas disso? E não só, o que você acha disso, além de o que você pensa sobre isso? Como você se sente em relação a isso, está certo? Isso te faz se sentir bem?

• 42:41 - 43:12

E Marla escreveu um comentário interessante, que diz, emoções são dados, e ela amou isso, ela diz eu amei isso. E a Marla disse, Fred Kaufman compara sempre que as emoções são dados para a alma, para o nosso comportamento, as emoções são dados que vão nos dizer como devemos nos comportar, assim como as dores são dados para o nosso corpo.

• 43:13 - 43:24

Então, uma febre, uma dor, algo estranho em seu corpo são dados para seu corpo, para seu corpo físico ou seu ser físico.

• 43:25 - 44:07

Mas é tão bom que as emoções podem ser dados valiosos para o nosso comportamento. Como vamos nos comportar, certo? Então, eu amei que você falou sobre isso, Diane. que você trouxe vulnerabilidade para a nossa conversa porque precisamos mudar a forma como lideramos. E Renata Rangel, você não está sozinha. Certo. Continue. Ela disse que se sente tão sozinha às vezes, tão solitária, mas você não está sozinha. Então, vamos ver o comentário do Julio, está em inglês, Diane, às vezes os líderes estão cientes de como as soft skills são importantes, mas não incorporam, nem levam para o cotidiano, como podemos superar isso?

• 44:07 - 44:38

Boa pergunta, Júlio. Porque há uma diferença entre o saber, o entender e depois o praticar, colocar em prática no seu dia a dia. Acho que temos que ser intencionais, certo? E então, pode ser algo tão simples, ou só de vez em quando. E agora há um monte de aplicativos, quer seja o calm ou Headspace, há muitos aplicativos.

• 44:41 - 45:17

Oi. Acho que travou. Certo.

Consigno te ouvir. Perfeito.

Certo. Voltei. Então, existem muitos aplicativos que também podem ajudá-lo. Eles mandam um lembrete, tipo pare, pare, respire um pouco. E assim, algo do tipo é importante e pode ajudá-lo a se controlar e perceber, como você está no momento, entende? Ou antes de ter uma grande reunião ou antes de ter uma conversa importante. Recomendo sempre aos meus clientes que respirem fundo,

concentrem-se, tenham mais presença, que eles podem se conectar com eles próprios e depois dizer, ok, como é que eu quero ser visto agora?

• 45:17 - 45:26

Certo. Mais uma vez, lembre-se, você pode escolher, você tem o poder de escolher. E assim, tirando esses pequenos momentos, seja no trabalho ou em casa. Certo.

• 45:26 - 45:58

E eu entendo isso, porque tenho dois filhos pequenos e há momentos em que a minha paciência vai embora e tudo o que falo sobre inteligência emocional desaparece porque a frustração é real e as emoções difíceis são reais. Então, eu acho que, assim, nós também temos que ter essa autocompaixão e dizer, olha, eu estou tentando agora, eu não entendi direito. E, o que posso fazer de diferente da próxima vez? Portanto, também é um reflexo para nós mesmos, que nos ajuda a aprender, a crescer e a ver o que posso fazer?

• 45:58 - 46:22

O que posso fazer diferente da próxima vez? Certo. E acho que algumas pessoas mencionaram e alguém perguntou sobre livros. Acho que foi.

Sim, foi Tuana Neves, ela perguntou sobre livros, artigos e materiais, para ela começar a aprender sobre este tópico.

Um livro que eu altamente recomendo, e que serve de base para muito do que eu ensino, foi escrito por um engenheiro do Google.

• 46:22 - 46:54

Ele escreveu um livro chamado *Search Inside Yourself*. Sei que tem uma tradução para o espanhol. Provavelmente deve ter uma tradução para o português, mas ele é muito bom. É aqui que obtenho muita informação sobre desenvolver a mente para se tornar um líder melhor, desenvolver a nossa inteligência emocional. E outro que eu também amo, tenho aqui na minha mesa, porque estou sempre me referindo a ele, *Coaching Habit*. Esse é para os líderes que querem desenvolver habilidades de coaching para que possam ser melhores líderes.

• 46:54 - 47:22

Assim, você pode capacitar sua equipe sem dar sempre a resposta, mas capacitá-los para resolver problemas e a encontrar soluções. E com isso, você também desenvolve suas habilidades na sua equipe. Acho que esses dois são ótimos. Tem também *Emotional Agility* da Susan David.

Eu ia mencionar a Susan David, o site dela e os podcasts dela também são muito bons, Tuana.

• 47:22 - 47:52

E tem um autor. Não sei se você já leu, Diana, o Patrick Lencioni's, *Five Dysfunctions*. Sim, é ótimo. Ele é um grande modelo para construir confiança, Tuana. Vou recomendar em português. Em português, foi traduzido como *Os cinco desafios das equipes*, em inglês é *Five Dysfunction's of a Team*.

• 47:52 - 48:24

E também acredito que seja uma espécie de livro didático básico, porque ele traz um caso à tona e depois nos ensina um modelo. Também é muito bom. Adoro a forma como a Susan David nos diz para não engarrarmos as nossas emoções, porque são dados, são responsáveis pelas nossas escolhas. E Diana, os meus filhos já estão crescidos.

• 48:24 - 48:30

Eu tenho uma neta pequena, ela tem três anos, mas eu diria que as crianças são as melhores práticas.

• 48:34 - 49:10

Você não tem escolha. Você tem que colocar tudo em prática com eles. Claro. E temos que deixar a perfeição. Isso é outra coisa. Claro. Deixando a perfeição de lado. Gostaria de falar um pouco sobre isso. O que você pensa sobre a perfeição e essa falta de autocompaixão. Meu Deus. Falhei. O que você acha disso? O que você pode nos dizer sobre isso?

Sim, acho que o perfeccionismo é um grande problema.

• 49:10 - 49:33

Eu vejo muito isso nos meus clientes. E eu acho que isso realmente vem de expectativas externas. Muitas vezes pensamos no que as pessoas vão pensar? O que é que as pessoas querem de mim? E estamos tentando ler mentes supor coisas, mas isso não está de forma alguma relacionado com o que queremos. Certo. E assim, eu sempre encorajo as pessoas a pensar, bem, o que é realmente importante para você.

• 49:33 - 50:07

Quais são suas prioridades? O que você quer? Porque, a perfeição também vem dessas expectativas irrealistas que colocamos em nós mesmos. Certo. Estamos lutando pela perfeição, mas sabemos que ninguém é perfeito. Nada é perfeito. Então, vai se tornar uma luta interminável. Certo. Portanto, acho que a primeira coisa é poder perceber isso e, sabe, desenvolver a consciência em torno disso. E

também reparei que a perfeição pode estar relacionada com a síndrome do impostor, sim?

• 50:07 - 50:29

A síndrome do impostor está ligada à ideia de que nunca somos bom o suficiente. E as pessoas podem achar que não pertencem em tal lugar ou que não deviam estar neste papel. E assim, o proporcionalismo é uma forma de tentarmos compensar excessivamente, e seria o workaholic, por exemplo, e com isso estamos realmente prestando um desserviço a nós mesmos.

• 50:29 - 51:10

Não estamos nos permitindo ser mais autênticos e ser quem realmente somos. Estamos tentando entrar em outros padrões ou ser como outra pessoa. E, na verdade, vamos trabalhar a vida toda para tentar alcançar isso. Por isso, sim, sou uma grande defensora disso. Apenas seja mais autêntico, se conecte com você mesmo, o que é importante para você, quais são suas prioridades e, em seguida, como você pode trabalhar com isso.

E isso é outra dica, não é? Porque quanto mais autênticos forem os líderes, mais eficazes serão porque eles se colocam como modelos.

• 51:10 - 51:37

Eles trazem desenvolvimento. Eles dizem que não sabem, que estão perdidos e que precisam de ajuda. E é aí que começa a colaboração. Certo. Então ser autêntico e não tentar ser perfeito parece ótimo para mim. Ainda temos mais quatro minutos e gostaria de fazer uma última pergunta.

• 51:37 - 52:10

Está relacionado a duas das habilidades de liderança que foram definidos para servidores públicos brasileiros, líderes em 2020, como mencionado pelo Rodrigo no início e as duas habilidades de liderança são a inovação e a mudança, as duas que eu gostaria de falar sobre e as pessoas e o engajamento de equipe, porque um é tão tecnológico, e o outro é tão humano.

• 52:10 - 52:45

Então, considerando a prevalência da tecnologia hoje em dia, Diane, quais são as suas sugestões para desenvolver estratégias para essas duas habilidades em conjunto, como posso inovar? Como posso mudar? Como posso transformar? E ao mesmo tempo, envolver as pessoas, ser humano e humanizar tudo. Claro. Então, bem, como mencionamos anteriormente, eu acho que quanto mais e mais

essa tecnologia se torna mais prevalente, é quando nós temos que elevar o nível das nossas próprias habilidades humanas, as soft skills.

• 52:45 - 52:53

E eu acho que às vezes nós ficamos muito complicados ao pensar sobre todo o plano e o quadro geral.

• 52:53 - 53:24

Por exemplo, como vou fazer uma grande mudança na minha organização? E eu sempre digo para começar devagar, o que é que você pode fazer hoje? O que é que você pode fazer com a sua equipe na próxima reunião? Certo. Às vezes, essas pequenas ações, de ver como as pessoas estão e perguntar, você está bem? Precisa de ajuda com isso? Você tem alguma pergunta? De que outra forma posso ajudá-lo? São essas coisas que nos podem ajudar? São pequenas gotas no balde.

• 53:24 - 53:41

Elas começam a somar, a construir essa cultura, a nos ajudar a nos envolver mais com nossas equipes, um, e a nos ajudar a dar às pessoas a confiança para que elas sintam que podem assumir riscos e que podem inovar, sabe, inovação e falhas. Perdão, assumir riscos e o fracasso fazem parte da inovação.

• 53:42 - 54:12

E é engraçado. Sempre penso na entrevista que ouvi do antigo CEO da X, que é a do Google, que eles chamam de moonshot factory. Então, esta é uma organização do Google, onde eles estão fazendo experimentos loucos e tentam provar mudanças e inovações exponenciais. E perguntaram, como vocês lidam com o fracasso em sua organização? E eles responderam, ah não, para nós, o fracasso é importante porque significa que tentamos algo novo.

• 54:13 - 54:58

E assim, sempre que alguém falhasse, nós na verdade traríamos champanhe, porque isso significava que alguém estava tentando algo novo, que tinha uma nova ideia ou um novo projeto. Então, eu acho que quanto mais pudermos mudar essa mentalidade e dar às pessoas o espaço onde elas se sentem seguras para correr riscos e pensar, ok, não faz mal falhar, pelo menos eu estou tentando, e eu vou continuar. Vou continuar trabalhando. Isso vai nos ajudar a desenvolver uma maior colaboração e mais envolvimento da equipe.

Ótimo. Ótimo, Diane, ótimo, guardando suas ideias e obrigada por compartilhar conosco seus conhecimentos, sua experiência de uma maneira tão gentil e agradável.

• 54:58 - 55:07

E há muitos elogios aqui no chat. Muito obrigada. Nós brasileiros agradecemos. Foi um prazer falar com você. Vamos manter contato.

• 55:09 - 55:41

É claro, obrigada, agradeço muito essa oportunidade. Adoro compartilhar com todos vocês e, vocês podem me acompanhar nas redes sociais no iCatalyze na maioria das plataformas, eu sempre compartilho mais informações e dou dicas sobre liderança e desenvolvimento pessoal. Muito obrigado ENAP pelo convite. Eu amo compartilhar com todos vocês e agradeço a todos por seus comentários e suas perguntas. Feliz por continuar essa conversa. Obrigada.

• 55:41 - 55:42

Obrigada, Diane. Rodrigo.

• 55:43 - 56:50

Obrigada, Diane. Foi um prazer. Muito obrigada. Escutar você é muito importante para ver a liderança baseada nas pessoas. Isso é muito importante e estamos muito felizes por te ouvir. Simone, Muito obrigado também. Muito obrigado por todo seu dinamismo e pela troca, acho que vocês formaram uma excelente dupla. Foi ótimo. Muito obrigado. Temos um bom material para o nosso podcast também, então já fica a dica para aqueles que quiserem, nas próximas semanas, a gente já tem varias edições de podcasts do fronteiras da ENAP, então fiquem à vontade para nos acompanhar por lá. Por fim, queria fazer um agradecimento a vocês. E convidar vocês a acompanharem o site da ENAP, principalmente aqueles que são altos executivos de governo, as lideranças de governo pra se inscreverem.

• 56:50 - 57:06

No curso do ILG, innovation and leadership in government, as inscrições devem ser abertas agora entre junho e julho, vocês acompanhem no nosso site, eu tenho certeza de que é uma ótima oportunidade pra aprofundar um pouco mais esses debates que a gente está fazendo aqui.

• 57:07 - 57:13

Muito obrigado. E daqui há 15 dias a gente tem mais uma edição do ENAP fronteiras e tendências

• 57:14 - 57:18

Ótima tarde a todos. Muito obrigada, Tchau.
Obrigada.