

## Mercado&

# O CEO que lava louça e a importância da vulnerabilidade

Este ano, moderei um painel com três CEOs durante a premiação das melhores empresas para trabalhar no estado de São Paulo. O tema da discussão era os desafios e os aprendizados da liderança na pandemia. Dentre todos os itens que já conhecemos bem, como o desafio da comunicação, a adequação a jato ao home office, a discussão sobre o retorno dos funcionários e o impacto nos negócios, um deles chamou a atenção no debate: a vulnerabilidade da liderança. Trazido à discussão pelo presidente da Roche, Patrick Eckert, quando revelou que teve de terminar uma reunião porque os filhos estavam com fome e era sua vez de cozinhar, a conversa provocou risos e gerou uma grande reflexão. “Naquele momento, os funcionários pensaram ‘olha, ele está passando pela mesma coisa que eu no dia a dia’. Esse senso

de humanidade aproxima as pessoas e nos convida para o diálogo”, disse Eckert. O nome disso é vulnerabilidade, uma palavra que tentamos afastar do nosso vocabulário sem notar o poder que ela tem de criar conexões. Segundo Brene Brown, pesquisadora americana e autora de “A coragem de ser imperfeito”, as pessoas que estão dispostas a abandonar quem pensavam que deveriam ser, para viver quem realmente são na essência, têm o poder de se conectar mais facilmente. E aqui entra a fantasia que temos do CEO forte, que tem respostas para tudo e não se abala por questões domésticas.

### Conexão humana

Ao revelar sua “humanidade”, o líder se aproxima das pessoas, gera vínculos e cria relações de confiança. Para isso é preciso uma boa dose de empatia, simpatia e humildade – qualidades que ainda não reconhecemos como fortalezas na liderança. A vulnerabilidade, aliás, exaltada por Brene Brown como uma poderosa ferramenta de conexão, é na maior parte das vezes considerada um sinal de fraqueza. Acontece que a vulnerabilidade cai muito bem num mundo vulnerável. Não temos respostas para tudo porque o mundo não vai parar de fazer perguntas. Portanto, quando pensamos que chegamos lá, precisamos começar tudo de novo. Estamos na era da imprevisibilidade, e o espírito da época nos empurra a testar e experimentar algo o tempo todo, substituindo a elaboração de planos demorados para um futuro distante. No universo corporativo, isso nos abre caminho para incluir mais pessoas na

estratégia, envolver mais os times e permitir que vozes mais distantes na hierarquia sintam que possam ser ouvidas.

### O CEO que falha e pede ajuda

A pandemia vem dando uma força para desconstruirmos alguns dos valores fabris que ainda fazem parte de nós. Dentre os muitos legados desse período turbulento, a necessidade de os CEOs participarem de mais fóruns de debates, criarem momentos de discussão entre as equipes e mostrarem um pedacinho da sua casa, fez com que – ainda que sem querer – eles se aproximassem mais dos quase 90% que passavam muitas vezes despercebidos. E isso tem sido, nas palavras dos próprios presidentes, incrível. Sim, porque se é gratificante para o colaborador perceber que o CEO também lava louça, é libertador para o CEO revelar que ele nunca foi super-homem ou mulher-maravilha, e pode falhar e pedir ajuda para todos. Ao criar essa conexão, você tem mais chance de gerar confiança e, ao gerar confiança, você tem muito mais oportunidade de engajar seu time. De quebra, o líder respira mais e permite que o time também exponha sinais de fragilidade que costumam ser camuflados por medo ou receio de perder o emprego. Algumas empresas têm estimulado, inclusive, que a liderança promova mais rodas de conversa para falar sobre assuntos aleatórios, incluindo aqui desafios domésticos, vida familiar e saúde. O objetivo é mostrar para os colaboradores que nenhum assunto é tabu, e que expor dificuldades é algo natural do ser humano. Fica muito mais fácil obter esse engajamento das equipes, no entanto, quando o primeiro que fala é o líder. ■

Foto: Divulgação



**Daniela Diniz,**  
Diretora de Conteúdo e  
Relações Institucionais da  
Great Place to Work

# Festival Cerveja Artesanal

PRAÇA  
G O U R M E T

Música ao vivo toda sexta e  
sábado de outubro, às 18h.

*Confira programação*

valesul.shopping



“NÃO TENHO  
PALAVRAS **PARA**  
**AGRADECER**, MAS  
**MEU SORRISO** JÁ  
DIZ O QUE SINTO”

ALEGRIA COMPARTILHADA SE  
MULTIPLICA, E CADA SORRISO  
SE TRANSFORMA EM GRATIDÃO

25 DE OUTUBRO

**DIA DO DENTISTA**

*Uma homenagem da Uniodonto*

Mais de 150 mil beneficiários da Uniodonto já conhecem a nossa missão de multiplicar sorrisos. E sabem que, para cumpri-la, contamos com profissionais dedicados e apaixonados pelo que fazem. Compartilhando alguns dos infinitos sorrisos de gratidão que temos a honra de receber, hoje homenageamos e agradecemos àqueles que possibilitam essa história repleta de alegria.