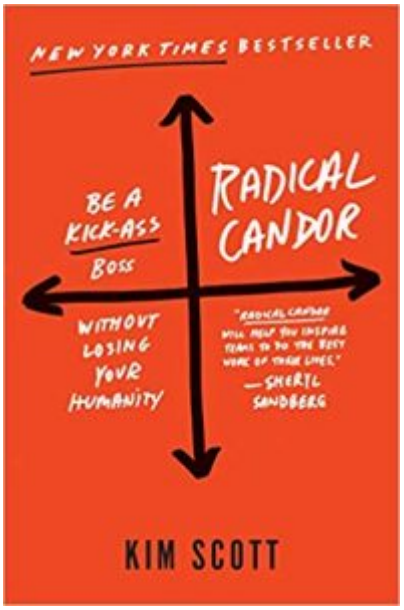
Radical Candor

Na sua opinião, o que é melhor para uma equipe: um líder obstinadamente agressivo ou um extremamente empático? O livro Radical Candor garante que nenhum dos dois extremos funciona bem sozinho e o ideal mesmo é o equilíbrio entre ambos, criando um mix de elogios e críticas.



Radical Candor (Sinceridade Radical) é uma abordagem de gestão empresarial, criada pela ex-executiva do Google, Kim Scott. Ela teve atuação marcante, também, em outra poderosa empresa, a Apple, antes de lançar o seu método, que você vai conhecer melhor, aqui, nesse post.

Resumo do Livro

A liderança é a chave para o sucesso de um gestor e da empresa que está sob seu comando. Um passo errado e consequências catastróficas podem advir para a empresa.

Com a concorrência alta que é enfrentada nos dias de hoje, vemos que ser um bom gestor tem se tornado cada vez mais difícil, mas ainda assim, longe de ser impossível.

Se você está a procura de uma melhor forma de gerir sua

equipe, ou se deseja estudar gestão, precisamos te informar que esta leitura é indispensável para você.

Caso você só esteja buscando inspiração, recomendamos também. Você vai encontrar muita por aqui.

Criticar ou calar-se

“Se você não tem nada de bom para dizer a alguém, não diga nada”. Provavelmente, você já ouviu esse conselho. Segundo o livro Radical Candor, embora essa máxima possa funcionar entre familiares, amigos e comunidade, ela pode ser desastrosa no ambiente empresarial.

É isso mesmo, ou seja, você não entendeu errado. O método desenvolvido por Kim Scott defende que o líder deve oferecer feedbacks, construir um ambiente profissional e incentivar todo o time a ser radicalmente sincero, sem medo e sem culpa.

Está interessado em conhecer mais sobre o Radical Candor? Então, você pode continuar lendo o resumo aqui ou baixar o PDF ao lado! Vamos adiante!

Ilustrando o Radical Candor?



Scott usa um fato pessoal mesmo para ilustrar o seu método, o Radical Candor. Ela havia acabado de se juntar ao time do Google e fez uma apresentação para fundadores e CEO sobre os números do Google AdSense.

Ela estava nervosa, sim, mas tinha resultados positivos para mostrar. Na verdade, ela tinha em mãos um grande sucesso. No entanto, após a apresentação, sua superior imediata, Sheryl Sandberg a convidou para um feedback.

Sandberg começou elogiando o excelente desempenho da equipe e a apresentação. Mas… Isso mesmo, tinha um “mas” e, então, Scott sentiu que nem tudo estava 100% perfeito. E foi exatamente o que ocorreu, ou seja, ela foi criticada pela mania de dizer “hmmm” com muita frequência.

A chefe perguntou se isso era sinal de nervosismo e sugeriu que o Google contratasse um treinador para ajudá-la a se expressar melhor. Scott não achou o comentário relevante e desconsiderou a proposta. Assim, a chefe foi obrigada a ser extremamente sincera e explicar que aquele som a fazia parecer

idiota.

Se a chefe de Scott não tivesse tido tão franca e direta, talvez ela nunca identificaria e corrigiria o problema.

A matriz Radical Candor

Ser sincero com a equipe nem sempre é tarefa fácil. E ser radicalmente sincero é ainda mais difícil para as lideranças. No entanto, Scott desenvolveu o seu próprio jeito, ou seja, ela criou um gráfico simples, dividido em quatro quadrantes.

Em sua matriz, o eixo vertical aponta para "cuidar das pessoas" e o eixo horizontal para "desafiar diretamente". Assim, o ideal é que os feedbacks estejam no quadrante superior direito. Ou seja, exatamente onde se encontra o Radical Candor, ou a Sinceridade Radical.

Cuidar das pessoas

Sandberg somente pode ser franca com Scott porque ela se importava com o fato da funcionária parecer idiota perante os demais.

E a autora garante que sua chefe deu outras demonstrações, visando promover o seu bem-estar e não focando apenas nos resultados. Por exemplo, quando a encorajou a tirar alguns dias de folga para cuidar de um parente doente.

Segundo o livro Radical Candor, o ato de "cuidar das pessoas", torna muito mais fácil dar o próximo passo como um bom líder.

Desafiar diretamente

Dizer ao outro qualquer coisa que não soe como imediatamente positiva é algo reprovado em nossa cultura ocidental, garante Scott. Mas segundo ela, cabe ao líder empresarial ser sincero e bem claro sobre o que não está funcionando. Ou seja, apontar

as falhas da equipe é uma obrigação moral.

Entendendo cada quadrante



Empatia Danosa

Para não causar tensões ou desconforto entre os membros da equipe, muitos líderes apelam por evitar a verdade em troca do bem-estar geral. Isso é o que Scott chama de “Empatia Danosa”.

Líder que não é sincero com sua equipe, tem uma equipe que não é sincera com ele. Assim, ninguém sabe o que se passa na cabeça do colega ao lado. Sem sinergia, sem conexão, a máquina não funciona direito.

A “Empatia Danosa” aparece como uma das maiores causas do baixo desempenho dos funcionários.

Falsidade Manipuladora



Aqui, a palavra-chave é a falsidade. Nesse quadrante, o líder manipula pessoas e situações, sempre em busca de algum ganho pessoal. Ele engana a equipe, fazendo-se de “bonzinho”.

Preocupado com a opinião dos outros, esse líder nunca é sincero. Afinal, a sinceridade pode irritar e desagradar as pessoas. E, então, em vez de perguntá-las sobre o que pensam e expressar sua opinião quando discorda delas, ele passa a agir sorrateiramente.

Agressão Obstinada

Ao desafiar um colaborador diretamente, sem se preocupar sinceramente com o seu desenvolvimento, você cairá no quadrante da “Agressão Obstinada”. Isso é ruim, mas ainda é melhor do que não fazer nada. Pelo menos, o líder deixa bem claro para a equipe o que pensa sobre a performance de cada um.

Muitos líderes descem para os quadrantes “Empatia Danosa” e “Agressão Ofensiva” simplesmente porque não querem ser vistos

como agressivos.

Radical Candor – Sinceridade Radical



A Sinceridade Radical resulta da combinação entre cuidar das pessoas e as desafiar diretamente. Ela exige que os líderes entendam que criticar honestamente os colaboradores não é sinônimo de maldade.

Entretanto, como colocar isso em prática? Scott criou um acrônimo para ajudar seus leitores a se lembrarem desses princípios: HUIDP.

- **H** = Humilde
- **U** = Útil
- **I** = Imediata
- **D** = Direta (em particular, quando for criticar; publicamente, para elogiar).
- **P** = não levar para o lado Pessoal (Sandberg não lhe disse “você é uma idiota”, mas “você parece idiota quando faz esse som”: há uma grande diferença nisso).

Vamos focar então no eixo Radical Candor.

Estimulando a cultura da Sinceridade Radical



Em seu livro Radical Candor, Scott sugere colocar o quadrante em um post e explicar detalhadamente para a equipe o seu significado.

Depois, uma dica é usar adesivos coloridos, por exemplo, uma cor para elogios e outra para as críticas. Peça a cada funcionário para colar, no gráfico, as anotações no espaço correspondente às suas últimas interações.

A autora alerta para evitar agir como ingênuos bem-intencionados, o que é altamente prejudicial. Segundo ela, o seu próprio aprendizado veio da forma mais difícil, quando tentou atuar, durante muito tempo, como mediadora entre profissionais que, claramente, jamais deveriam trabalhar juntos.

Assim, ao tentar agir diplomaticamente, ela criou um ambiente tóxico, exatamente o que se tentava evitar. A postura ideal do líder, nesses casos, consiste em insistir no diálogo franco

entre os colegas – antes de envolver-se diretamente.

Se depois de todo esse esforço, o problema continuar, o líder deve se envolver – mas, sempre na presença de ambas as partes.

Encoraje as pessoas a reclamarem



As pessoas devem saber que elas podem sim criticar seus superiores. E que não serão penalizadas por isso. Uma dica do livro Radical Candor é a reunião periódica. Nesse encontro, os funcionários podem criticar, elogiar, recomendar, sugerir e orientar os chefes.

Mas informe os gestores primeiro de que haverá a reunião e dê tempo a eles para se acostumarem com a ideia. Mostre que essa é uma iniciativa boa para todos.

Em seguida, esclareça novamente para as equipes que o objetivo da reunião é ajudar os seus chefes a serem melhores profissionais. Esse não pode ser um momento de promover vinganças pessoais ou "caça às bruxas".

No livro Radical Candor, Scott sugere repassar todas as críticas ao chefe sem, necessariamente, identificar os respectivos autores.

Controle o clima

A coisa pode ficar tensa no início e exigir uma interferência. Veja algumas sugestões do livro Radical Candor que podem funcionar para evitar/apagar incêndios:

- Tome notas você mesmo (não delegue essa tarefa a ninguém) e envie as informações registradas ao chefe em questão. Informe a todos os envolvidos que você compartilhará os registros.
- Lembre a equipe que mudar um comportamento não é tarefa de um dia para outro. Assim, ninguém deve esperar uma transformação de 180º imediatamente.
- Elabore uma lista de desejos, com duas ou três coisas principais que o chefe pode fazer diferente e apresente-a a ele.
- Monitore de perto se o chefe vem trabalhando nessas questões.
- E para evitar que a reunião se transforme em uma terapia de grupo, force a equipe a hierarquizar os desafios a serem enfrentados.

Cuide de si mesmo primeiro



Você não será capaz de se importar e cuidar dos outros, se antes não cuidar de si mesmo. Isso é como num avião, quando as máscaras de oxigênio caem. Nesses casos, se você que ajudar alguém ao seu lado, precisa se certificar de colocar a sua máscara primeiro.

Scott ressalta que cada líder tem a sua "máscara de salvação". No caso dela especificamente, em um momento muito estressante de sua carreira, percebeu que a coisa mais importante que poderia fazer pela sua equipe não era contratar profissionais altamente gabaritados. Na verdade, era correr todas as manhãs!

E quando você assume esse compromisso consigo mesmo, é preciso respeitá-lo e cumpri-lo, mesmo que caia uma "chuva de granizo".

Atenção aos detalhes

"Pequenas" ações podem impactar fortemente na definição dos valores e na criação da cultura organizacional. Assim, a autora sugere atenção especial ao ambiente de trabalho. Scott cita o exemplo do Vale do Silício, famoso por seus escritórios extravagantes e refeições preparadas por chefs de cozinha

premiados.

Você deve estar pensando que isso é muito pra você. Não tem problema. Faça algo que esteja de acordo com a sua realidade. Que tal servir um cafezinho da marca que seus funcionários gostam? Você pode também acrescentar uns saquinhos de chá.

Ou seja, de acordo com o livro Radical Candor, a rotina de trabalho é o que, verdadeiramente, define o sucesso ou o fracasso de uma cultura organizacional.

Se você quer ir mais longe no tema cultura organizacional, temos aqui no blog 12min um artigo especial que relaciona livros sobre cultura organizacional sensacionais. Vale a pena conhecê-los!

Continue aprendendo



Você gostou de conhecer a metodologia Radical Candor? Se quer saber mais sobre o assunto, acesse o microbook dessa obra no 12min – a sua plataforma de desenvolvimento pessoal. Lá você encontrará exemplos bastante enriquecedores.

O 12min disponibiliza uma série de outras obras fantásticas, dos mais renomados autores. Vale a pena conhecer a nossa biblioteca! Tudo nos formatos microbook e audio book.

Você ainda pode acessar pelo celular, utilizando os aplicativos para Android ou iOS.

E já que a autora de Radical Candor iniciou seu sucesso profissional no Google, que tal conhecer um pouco mais sobre o lado de dentro dessa poderosa empresa. Então, pegue aí a nossa sugestão de leitura para hoje.

Como o Google Funciona – Alan Eagle & Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg



Nesse livro, os autores explicam como essa gigante focou o seu negócio no capital humano, fazendo dele o seu grande diferencial. Com essa estratégia, a Google tornou-se uma das empresas mais inovadoras do mundo e também desenvolveu uma cultura única, que fez com que seus funcionários se orgulhassem de trabalhar lá. Imperdível!

Boa leitura e ótimos aprendizados!

Se você curtiu os ensinamentos de Kim Scott, em Radical Candor, e também as nossas dicas de leitura, deixe aqui os seus comentários! E lembre-se de compartilhar esse post em sua

rede social!