# Do **transtorno ao engajamento**: como liderar na **Economia Aberta**

POR ***DIDIER MARLIER***

Uma reflexão coletiva, feita no Programa COMn da Fundação Dom Cabral – parceria que reúne presidentes de empresas –, mostrou a necessidade que todos sentiam, de aprofundar seu pensamento em relação ao novo estilo de liderança, que eles e suas organizações devem contemplar para dar uma resposta ao "Choque do Futuro" (o uso do título de um dos livros seminais de Alvin Toffler não é coincidência).

Em relação à realidade econômica brasileira (estávamos no início do 2º semestre de 2009 quando a maior parte do mundo não enxergava luz no final do túnel), a "liderança pós-crise" já era uma realidade e um desafio. A questão era como liderar os colaboradores, de maneira ordenada e sustentável, com essa poderosa dinâmica.

A revolução tecnológica e o impacto das redes sociais foram apontados como duas das principais razões para uma evolução dos estilos de liderança. Os presidentes de empresas concluíram que não conseguiriam liderar pessoas das gerações Y e Z da mesma maneira como tinham liderado, até então. Outras preocupações levantadas foram: como nos deixar levar pela "onda do código aberto" sem entregar nossos segredos comerciais? Como desenvolver nossa estratégia e nos organizarmos num ambiente de mudanças mais rápidas?

Sentíamos que algo de importante estava por acontecer. Percebíamos que um *tsunami* tinha sido lançado, mas não sabíamos de onde ele viria, nem a proporção que tomaria. Alguns avisos prévios eram imperceptíveis, mas algo estava a ponto de surgir. Como ser proativo e usá-lo da melhor maneira, em vez de ser apenas um observador passivo?

Partimos de uma paisagem econômica em que as regras do jogo eram mais claras, mas estávamos entrando num ambiente muito mais complexo e ambíguo. Certamente, adivinhar o futuro não era a melhor saída – a aposta mais inteligente era se preparar para o que poderíamos vir a encontrar no futuro.

**ECONOMIA ABERTA** O profundo transtorno que estava a caminho era uma combinação de diversos componentes: tecnologia, história, fatores sociais, economia, valores e crise de confiança, conflito de gerações e mudanças cada vez mais rápidas. Durante a preparação da participação do futurista Gerd Leonhard no projeto, demos a esse fenômeno emergente o nome de "Economia Aberta" (ou economia de rede aberta, economia do código aberto). Um dos melhores livros já publicados, que evocam essa "terceira onda" (outra inocente referência a Alvin Toffler) é o famoso *Wikinomics* (Don Tapscott e Anthony Williams, 2008). Os dois autores analisam os aspectos tecnológicos (em especial o papel da *web* 2.0) que permitiram a emergência da nova economia.

Alguns fatores específicos se uniram para tornar possível o surgimento da Economia Aberta:

- **Tecnologia** – o medo gerado pelo lançamento bem-sucedido do foguete soviético Sputnik levou a imaginação fértil dos estrategistas militares a pensar em como preservar as comunicações vitais e o conhecimento dos EUA, caso fossem atacados pela União Soviética. Em vez de elaborar fortificações tradicionais e centralizadas, os militares escolheram o caminho justamente oposto – os bits de informação, que seriam disseminados em importantes "nós" de uma rede por todo o país. Assim, a possibilidade de serem totalmente destruídos seria bem menor do que se "o último dos samurais" caísse ou fosse atingido. A partir desse raciocínio surgiu a Internet, inventada em 1991, pelo engenheiro britânico Tim Berners-Lee, que acabou revolucionando a maneira como nos comunicamos, socializamos, compramos, vendemos,

transmitimos e disseminamos a informação. Hoje, ela é apenas a ponta do *iceberg* tecnológico sobre o qual se apoia a "Economia Aberta".

• **Filosofia do Código Aberto** – navegando na internet, o movimento do Código Aberto (que gerou o Apache e o Linux, por exemplo) rapidamente se expandiu para áreas mais amplas, como a mundialmente famosa Wikipédia, mas também serviu de inspiração para o compartilhamento ponto a ponto.

• **Pensamento "Sistemas Adaptativos Complexos"** – o Santa Fe Institute foi criado em 1984, com a missão de congregar cientistas de todo o mundo, de áreas tão diversas quanto a mecânica quântica, biologia, arquitetura, química, ciências sociais e empresarial, para refletirem sobre como as teorias da complexidade poderiam ser aplicadas em seus campos de interesse. O trabalho contribuiu bastante para a evolução do pensamento, desde a lógica da "física do século 19" até o século 21.

• **Crise econômica global** – os primeiros estudos indicam que a recente (e duradoura) crise econômica marcou profundamente a mente das pessoas. É fácil perceber que a crise de confiança no antigo sistema capitalista industrial já saiu do campo normal da discussão, hoje em dia estéril, dos opostos "esquerda x direita". As reações de protesto do público em relação às raízes da crise, o apoio dado pelo Estado às organizações da velha economia, os bônus recebidos por alguns executivos ou o fechamento de algumas empresas, demonstram que as mentalidades estão mudando.

A Economia Aberta é diferente da recente "Nova Economia" (e sua bolha das empresas ponto com). Embora seja também parcialmente impulsionada pela tecnologia, não é tão parcial com relação ao dinheiro fácil, IPOs ou os excessos que marcaram o último período do "velho modelo de capitalismo".

A Economia Aberta parece seguir certas éticas e valores resumidos sob a sigla *G.R.A.V.I.T.A.S* (em inglês):

• **Generosidade** – a publicidade que luta para ser ouvida, não é intrusiva e realmente adiciona valor. O "conteúdo livre" e o fenômeno/filosofia do "código aberto" mostram que há uma expectativa de certo nível de generosidade, até mesmo tido como certo. Quem ainda guarda seus velhos conceitos de IP pode estar caminhando em direção a problemas. A Apple tem tido muito sucesso com seu modelo de negócio fechado e "não generoso", mas até que ponto ele será sustentável quando os competidores fizerem contraofertas realmente inovadoras?

• **Responsabilidade (e autodisciplina)** – será cada vez mais considerado um contrapeso necessário para aumentar os níveis de liberdade e oportunidades que temos hoje. Observando alguns comportamentos preocupantes em nossas cidades, isso parece um sonho impossível. Entretanto, sites colaborativos da internet, como a Wikipédia, mesmo não sendo totalmente confiáveis (como nenhuma enciclopédia), são minas de ouro de informações, devido à disciplina de seus membros.

• **Abundância (o princípio da)** – de um "jogo de soma zero" a uma colaboração incondicional, o termo "Coopetição" vem sendo cada vez mais utilizado para descrever este novo tipo de ambiente competitivo, em que as tradicionais fronteiras não estão claras e o inimigo de ontem torna-se o aliado de hoje, mas apenas em alguns campos. O princípio da abundância substitui a atitude defensiva e competitiva.

• **Valor (autêntico)** – em 2009, Umair Haque fez um alerta de que o velho sistema, de forma bem ampla, subestima os custos e exagera quando fala em benefícios. As tendências do "poluidor pagante" e do "aquele que precisar de financiamento público será responsabilizado" fazem parte disso. Haque considera que o Valor Autêntico se tornará a marca registrada do novo capitalismo.

• **Interdependência** – o mundo interconectado, a globalização e nossa capacidade dramaticamente aumentada, de danificar ou apoiar, se não todo o globo de uma só vez, pelo menos partes consideráveis dele, revelam um nível de interdependência nunca antes visto. Cientistas não lineares falariam do voo da borboleta que causa um tufão em outro lugar; não importa onde operemos no mundo, o que acontece em outros lugares pode ter um tremendo impacto sobre nós. Quem na Victorinox (famoso fabricante de canivetes suíços) poderia prever o impacto do 11 de setembro nas regras de viagens do mundo todo?

• **Confiança** – está se tornando a moeda do mundo conectado. As principais plataformas do comércio eletrônico possuem um sistema de

## AS ORGANIZAÇÕES DE AMANHÃ PERCEBERÃO QUE O CONHECIMENTO SIGNIFICATIVO E ESTRATÉGICO NÃO VIRÁ NECESSARIAMENTE DO TOPO

*feedback* que nos permite saber com quem estamos lidando. As novas tecnologias permitem aos cidadãos reclamarem, rapidamente, das fontes tradicionais de autoridade e as desafiarem.

• **Autenticidade** – tem ligação direta com a confiança e será exigida dos líderes como licença para operar. Num mundo cada vez mais complexo, ambíguo e incerto, as pessoas deixarão de seguir os líderes pouco autênticos, que "pintam as paredes de cor de rosa". A credibilidade deles não dependerá simplesmente de suas competências (como no passado), mas também da capacidade de se comunicarem honestamente.

• **Atitude de compartilhamento** – ligada à generosidade, será o comportamento esperado, como é o caso das redes sociais, onde as pessoas compartilham clipes, músicas, artigos, fotos e outras emoções significativas de suas "amizades". Serão inventadas novas maneiras de monetizar o "conteúdo".

A Economia Aberta é impulsionada pela tecnologia, mas apoiada e estruturada por um forte conjunto emergente de princípios e valores. Ela aumenta a ambiguidade do nosso campo competitivo, ao possibilitar a coexistência da economia tradicional com uma nova mentalidade, "baseada na complexidade".

### MUDANÇAS PARADIGMÁTICAS DA ECONOMIA ABERTA

**1. Do conhecimento escasso ao conhecimento abundante**

Segundo Nick van Heck, essa é uma das mudanças paradigmáticas mais importantes da Economia Aberta, mas ainda amplamente subestimada. Estávamos acostumados a viver num mundo em que ser mais esperto, adivinhar o futuro mais rápido do que nossos competidores e ter um conhecimento melhor eram vantagens verdadeiras; agora estamos totalmente instalados na lógica de que "o conhecimento do mundo está na ponta de nossos dedos".

Em consequência:

• A estratégia precisa evoluir de "adivinhar o futuro" a preparar a organização para qualquer coisa que vier no futuro. O fato de todos serem capazes de buscar em fontes de informação semelhantes, amplamente disponíveis, significa que não vale mais adivinhar, e isso amplifica os movimentos.

• O conhecimento não é mais um dever ou privilégio dos gestores seniores. As organizações de amanhã perceberão que o conhecimento significativo e estratégico não virá necessariamente do topo. A capacidade de filtrar a informação se tornará crucial.

**2. Os competidores estão passando despercebidos**

O CEO da TV Sky e presidente do Conselho da Music Industries Association, Jonathan MacDonald, chama de "Tecnologia corporativa nas mãos dos cidadãos". Em outras palavras, privilégios destinados às empresas mais poderosas estão agora ao alcance de competidores em potencial, desconhecidos e obscuros, que trabalham em casa. Isso causa uma forte mudança nas regras do jogo, trazendo a luta de guerrilha para o campo dos jogadores já estabelecidos – as quatro principais gravadoras de discos do mundo não perceberam o nascimento de um padrão obscuro chamado MP3; as operadoras de telefonia gastaram fortunas em suas licenças G3 quando o sistema VOIP apareceu no mercado; de graça, via Skype, a Enciclopédia Britânica gozava de uma situação confortável, até que a Wikipédia apareceu do nada.

Em consequência:

• A LEGO, indústria de brinquedos dinamarquesa, construiu uma comunidade que, em 2009, já contabilizava 2,7 milhões de seguidores registrados. Seu site *legofactory.com* permite que pais e filhos aprendam e compartilhem com o resto do mundo os resultados do trabalho que fazem no domingo à tarde (130 mil clipes estão ligados à LEGO no YouTube). A empresa conseguiu criar e

manter uma comunidade ativa de fãs dedicados que a alimentam com projetos e outras ideias. Esse excepcional clube também serve como sistema de aviso antecipado e excepcional das novidades necessárias ou que podem aparecer e causar transtornos no mercado da LEGO.

• "Se você não consegue derrotá-los, junte-se a eles" – uma das grandes histórias que aconteceram graças ao *Wikinomics* é a relação altamente improvável (e igualmente bem-sucedida) entre a IBM e a comunidade de *geeks*, que desenvolveu o sistema Apache e depois o Linux. Embora parecesse um "casamento contra a natureza", entre uma rígida representante da velha economia e uma comunidade de idealistas, ao demonstrar os valores *G.R.A.V.I.T.A.S.* a IBM conseguiu ter sucesso trabalhando um verdadeiro ganha-ganha com os fãs do código aberto. Foi uma forma inteligente de assegurar a permanente conexão com essa comunidade orgânica, pois os transtornos podem surgir a qualquer momento. Seria impossível a IBM instalar um vigia tecnológico em cada um desses indivíduos ou microcomunidades.

• Abra-se – manter um sistema de valores e um modelo de negócios "fechado" pode funcionar enquanto você for o líder absoluto do seu mercado. A Apple pode se dar ao luxo neste momento, correndo o risco de parecer não cooperativa, de manter uma estratégia de dominadora, excludente e arrogante. Entretanto, se os ventos soprarem em outra direção, qualquer empresa poderá se arrepender amargamente da imagem fechada e do caminho estratégico que escolheu.

### 3. Transtorno é aquilo que acontece aos mal preparados

É assim que Nick van Heck gosta de provocar os executivos, quando eles começam a culpar as circunstâncias pela situação em que se meteram. Sobre isso, cita-se Ien Cheng, administrador-chefe do grupo global de multimídia Bloomberg: "a questão não é causar transtornos no seu negócio hoje, em vez de mais tarde; a escolha está entre você mesmo causar os transtornos, ou deixar que outros o façam por você!". Cada vez mais, viveremos em ambientes que nos obrigam a gerenciar o dilema: continuar administrando a excelência das operações existentes, ou olharmos prá frente e "surfarmos" até a próxima e possível onda de transtorno.

## OS TRANSFORMADORES RADICAIS DA SOCIEDADE

Como podemos perceber à nossa volta, toda a sociedade está sendo impactada pelo movimento em direção à Economia Aberta. São três os principais "transformadores radicais" – como Gerd Leonhard prefere chamá-los – que devem afetar a sociedade, a estratégia, a organização e a liderança:

### 1. Do computador de mesa para uma sociedade móvel

A sociedade está mudando de um modelo de consumo passivo para outro bem mais ativo e de cocriação. É óbvia a tendência em direção ao que Gerd Leonhard chama de "cultura da banda larga". Os "passivos do computador de mesa" vão ler, ouvir e assistir, enquanto os "ativos da banda larga" vão escrever, criar e mudar. Em consequência, a sociedade móvel está bem mais engajada do que a anterior, que era neutra. A tecnologia está se tornando uma impulsionadora, e não um fim em si mesmo. O Facebook pagou caro pela tentativa de mudar seus termos de uso e ser proprietário de todo o material postado em suas páginas. O Twitter foi amplamente utilizado por multidões da oposição iraniana para compartilhar com o mundo o que estava acontecendo dentro de seu país. Quando o O3B se tornar operacional e capaz de fornecer acesso à internet para todos no Planeta, será o mais forte impulsionador da democracia desde a Revolução Francesa.

### 2. O surgimento da geração N

Verdadeiros representantes da "geração banda larga móvel", eles nasceram e foram criados com a tecnologia digital. Por isso, têm muito mais coisas em comum, não importa sua raça, religião ou origem geográfica, do que havia entre as gerações anteriores. Como são menos dependentes da televisão (mídia que leva à passividade), estão mais ligados à cocriação, interação e redes sociais. As normas da geração N são: velocidade, liberdade, abertura, inovação, mobilidade, autenticidade e diversão.

### 3. De "Egossistemas" a "Ecossistemas"

A globalização também aumentou a conscientização da interdependência entre pessoas e nações. Vivemos num mundo conectado e estamos

## NA ECONOMIA ABERTA, NOSSAS EMPRESAS DEVEM SE TORNAR "ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES"

mais conscientes do impacto causado por algo que acontece em qualquer lugar. O forte impulso em direção à Sustentabilidade (para dar um nome genérico, mas que engloba a luta contra a pobreza e a desigualdade, os direitos humanos, a causa da dignidade da mulher, a proteção ambiental etc.) é bem mais do que apenas moda, veio para ficar e ganhar peso.

### OS TRANSFORMADORES RADICAIS DA ESTRATÉGIA

A emergência da Economia Aberta causa transtornos brutais na paisagem competitiva. Dentre os diversos (muitos ainda vão surgir) "transformadores radicais" identificados, focalizaremos três:

**1. A gestão do dilema transtorno/continuidade**

Roland Kupers, em sua apresentação na Cisco Telepresence, nos pediu para desafiar alguns pressupostos sobre nosso sistema econômico (**Quadro 1**). Segundo ele, muitos se baseiam em crenças implícitas que datam do século 19. O primeiro ponto (retorno decrescente x crescente) está conectado ao princípio da abundância. Um novo transformador estratégico radical é que não estamos, necessariamente, dentro da lógica de um jogo de soma zero, e que o sucesso para uma das partes pode também significar o sucesso para a outra. O princípio da coopetição está conectado a ele. Outro princípio que está sendo desafiado é o do equilíbrio. Kupers também mencionou um dos desafios que, cada vez mais, os líderes terão de confrontar: gerenciar sob antigos e novos pressupostos, ao mesmo tempo. Não será uma questão de "tamanho único" e nem de "a velha economia morreu, vida longa para a nova economia". Para ele, a verdadeira complexidade é que os dois sistemas terão de coexistir e os líderes deverão ser excelentes na gestão tradicional do *status quo*, na excelência operacional, no evitar o risco e na "liderança de transtornos", inovação e risco **(Quadro 2)**.

**QUADRO 1** | O SISTEMA ECONÔMICO

| Economia antiga | Nova economia |
|---|---|
| - Retornos decrescentes | - Retornos crescentes são muito utilizados |
| - Baseada na física do século 19 (equilíbrio, estabilidade, determinismo) | - Baseada na biologia (estrutura, padrão, auto-organização, ciclo de vida) |
| - Se não houvesse externalidades e todos possuíssem habilidades iguais, então alcançaríamos o Nirvana | - As externalidades e as diferenças são as forças impulsionadoras – não há Nirvana |
| - Não há a dinâmica no sentido de que tudo esteja em equilíbrio | - A economia se encontra sempre no limite do tempo, correndo em frente, as estruturas se unindo, apodrecendo, mudando |
| - Olha o sujeito como algo inerentemente simples | - Olha o sujeito como algo inerentemente complexo |

**QUADRO 2**

| Pressupostos econômicos subjacentes | | Os modelos clássicos de estratégia funcionam a contento | O modelo clássico de estratégia não funciona a contento |
|---|---|---|---|
| **Sistema fechado**<br>**Equilíbrio** | → | Estrutura previsível do setor<br>- Tecnologias e sistemas de negócios estáveis<br>- Retornos decrescentes | Estrutura imprevisível do setor<br>- Alta inovação, tecnologias e sistemas de negócios instáveis<br>- Retornos crescentes |
| **Racionalidade perfeita** | → | Conduta previsível dos atores<br>- Informações claras disponíveis<br>- Modelos mentais compartilhados | Conduta imprevisível dos atores<br>- Informações não claras/indisponíveis<br>- Modelos mentais diferentes |

Fonte: McKinsey

Jean-Claude Larréché (*The momentum effect: how to ignite exceptional growth*, 2008) nos inspirou com uma matriz estratégica baseada em seu livro e na famosa "Estratégia do Oceano Azul" (Kim, W, Mauborgne, R, 2005) (**Figura 1**). Segundo ele, as empresas terão que ser excelentes na arte de servir às necessidades explícitas de seus clientes e buscar, continuamente, causar transtornos no mercado.

**2. "A solução está no valor ao cliente, não no controle" (*Wikinomics*) ou "atrito é ficção"**

O segundo mais importante transformador radical da estratégia é desafiador para os setores que sobrevivem, há muito tempo, usando o IP como forma de evitar competição ou barrar o acesso ao mercado, sem pagar compensação a seus clientes. Para Gerd Leonhard, o "Atrito" (buscar de maneira artificial e legal evitar que os clientes tenham acesso ao que eles precisam/desejam) cada vez mais se torna uma ficção (de caixa dos "Sonhos" a caixa "Infernal"). Numa época de abertura e transparência, tentar controlar os clientes é uma estratégia arriscada.

**3."Monetizando a anarquia"**

O desafio estratégico para os líderes da Economia Aberta será entender e redesenhar seu modelo de negócios, para saber o que deve ser distribuído de graça e como capitalizar esses presentes. Mesmo em época de *downloads* gratuitos, é possível monetizar a música através do *merchandising*, publicidade, shows pagos individualmente e ofertas de pacotes (o "vem com música" da Nokia). Cada transtorno nos força a repensar a maneira como monetizamos nossa oferta.

## OS TRANSFORMADORES RADICAIS DA ORGANIZAÇÃO

A mudança paradigmática em direção à abundância da informação e do conhecimento apresenta um princípio fundamental da forma como devemos organizar nossas empresas na Economia Aberta – elas devem se tornar "organizações inteligentes". Isso significa ser lideradas com um propósito e se assegurarem de que todos entendem, participam e contribuem ativamente para esse propósito. Os colaboradores têm um papel específico a desempenhar dentro da organização, mas contribuem para um propósito único e abrangente.

**FIGURA 1 |**

Fonte: Jean-Claude Larréché

Assim, o principal impacto da Economia Aberta é a transformação de nossas empresas – de tradicionais, piramidais e hierarquicamente lideradas, em "organizações inteligentes", orgânicas, adaptáveis e lideradas com um propósito. O que caracteriza uma "Organização Inteligente":

- Cocriar clareza, significado e propriedade do objetivo estratégico, em todos os níveis, pode assegurar que as pessoas pensem, explorem, ouçam e se interessem pelo futuro da empresa.
- Não basta desenvolver nos funcionários a compreensão sobre o setor em que trabalham; também será fundamental assegurar que as empresas impulsionadas por procedimentos e pirâmides hierárquicas se transformem em conjuntos mais orgânicos.
- As lideranças terão que evoluir drasticamente. Se o estilo de liderança não evoluir, ultrapassando a microgestão diretiva, distante e protetora, que pune os erros, todo o esforço de um projeto de engajamento pode resultar em apenas levantar o moral da equipe por pouco tempo. Os líderes precisam adaptar seu estilo à nova organização inteligente que querem projetar, e isso é, provavelmente, seu maior desafio pessoal.

Há três critérios principais para se projetar "organizações inteligentes":

**1. Um sentido de propósito compartilhado e forte**

As pessoas intelectualmente compelidas e emocionalmente engajadas num sentido de propósito não precisam ser supervisionadas e controladas – elas simplesmente "são" o propósito. Não se cria um sentido de propósito apenas com a comunicação corporativa ou com declarações de visão/missão. É algo que repercute emocionalmente entre os membros da organização e é vivido diariamente pelos líderes. Meu trabalho me leva a visitar dezenas de empresas todos os anos. Não demoro muito para perceber se naquela organização existe um forte sentido de propósito compartilhado ou se as pessoas estão lá "porque precisam sobreviver". Há orgulho em pertencer ou a recepcionista abaixa a cabeça em sinal de obediência quando pronunciamos o nome do CEO? As pessoas que passam te olham nos olhos e o fazem sentir bem-vindo ou existe uma hostilidade e neutralidade em relação ao mundo lá fora? As pessoas parecem energizadas ou esperam, penosamente, pela noite de sexta-feira?

**2. *Feedback* permanente, relacionado ao propósito**

A única maneira de compensar a falta de um governante centralizado é que todos os componentes alinhados ao propósito compartilhado recebam um *feedback* permanente que indique se estão, ou não, se desviando da linha. Projetar um processo de *feedback* que permita o organismo se tornar inteligente e autoadaptativo significa:

- Identificar alguns indicadores relacionados ao propósito e assegurar-se de que eles são ampla e regularmente compreendidos/atualizados/comunicados.
- Desenvolver as pessoas para que todas entendam o que pode impactar, positiva e negativamente, o organismo e seu propósito. Assim, vão viver, respirar e "ser" o propósito da empresa, se comportando como um sistema de aviso prévio – que propõe novas formas, ideias e iniciativas para apoiar o propósito da empresa.
- A linguagem dos líderes deve refletir o propósito e os indicadores, de modo a reforçar, permanentemente, sua existência e mensagem.

**3. Um campo fértil para relacionamentos**

Um propósito que leve ao compromisso e um sistema de *feedback* constante, projetado para ajudar as pessoas a se manterem alinhadas com ele, não são suficientes para criar uma organização inteligente. É preciso alimentar o relacionamento – o que não significa afeição ou gostar dos outros, mas, sim, "conectar pessoas". Não existe uma fórmula mágica para construir relacionamentos, mas algumas iniciativas podem contribuir para isso: conversar socialmente com a equipe, reduzir distâncias demonstrando vulnerabilidade e autenticidade, criar um ambiente de compartilhamento aberto, cometer erros, admitir incompetências temporárias e incluir o diálogo sobre a qualidade da rede de relacionamentos das pessoas.

## OS TRANSFORMADORES RADICAIS DA LIDERANÇA

Os valores que emergem da Economia Aberta

(*G.R.A.V.I.T.A.S.*) impactam a maneira como lideramos as pessoas. Começam a surgir novas formas de liderança, influenciadas pelas necessidades radicalmente novas dos seguidores e pelos membros da geração N:

- **Líderes dos transtornos** – como líderes sábios, por um lado não querem perturbar a excelência operacional da empresa, mas por outro, querem causar transtornos no setor, em vez de se tornarem vítimas das circunstâncias. Tornar-se "líderes dos transtornos" vai mudar a maneira como lideramos as empresas. As ideias e oportunidades não surgirão apenas de nós. Nossa capacidade de ouvir, encorajar (e tolerar/aprender a partir dos erros "fracasso rápido") e engajar nosso pessoal será fundamental. Os líderes dos transtornos encorajam seu pessoal a pensar e se comportar como pessoas que influenciam o mercado, em vez de serem influenciadas por ele.
- **Líderes de ligação** – Phillippe Bobin, chefe do desenvolvimento de liderança na Rhodia, vê os futuros líderes com "habilidades de ligação" melhoradas. O papel deles será conectar os vários pontos, aparentemente não relacionados no mapa estratégico, e observar de forma cuidadosa o mundo à sua volta. Estarão, permanentemente, "conectados" aos diversos níveis de suas organizações (e não apenas aos seus fiéis e leais "escudeiros").
- **Líderes tribais** – Seth Godin, um dos gurus do marketing, em apresentação feita num evento TED (2009), explicou seu conceito de "líder tribal" e fez três perguntas: quem você está perturbando? (para ele, os líderes tribais são hereges que desafiam o *status quo* e, portanto, se você não está perturbando alguém no mercado, está provavelmente aguardando ser perturbado); Com quem você está se conectando? (os líderes tribais compreendem o que "ressoa" nas pessoas e as emociona, e são excelentes para criar comunidades em torno deste propósito); Quem você está liderando? (os líderes tribais não agradam a todos, mas conseguem transformar clientes em fãs e aficionados, e transformar funcionários obedientes e entediados em apaixonados defensores de uma causa; o velho modelo do *push* muda para um modelo de inspirar e engajar).
- **Líderes que engajam** – isso nos leva ao livro que meus parceiros e eu publicamos recentemente. Para nós, os líderes que engajam trabalham com três agendas: cocriam, com seu pessoal, a clareza, o significado e a propriedade em torno de uma agenda estratégica ou intelectual (Logos); apoiam e se conectam diretamente com o propósito da organização (Ethos), praticam, ativamente, comportamentos que constroem valor (escuta ativa, questões abertas, resumir, apoiar, desafiar, esclarecer, pedir um tempo, e pedir e fornecer *feedback*); criam "causadores emocionais" através de poderosas metáforas, histórias de símbolos, que permitem às pessoas se engajarem emocionalmente no propósito da organização (Pathos).

Somente seremos capazes de assegurar a agilidade e uma implementação rápida, se engajarmos nossos colaboradores, intelectual e emocionalmente, na razão de ser da empresa. Por isso, devemos desenvolvê-los, para que consigam pensar por si mesmos, e encorajá-los a explorar e compreender como eventos aparentemente insignificantes podem representar enormes oportunidades ou ameaças para o nosso negócio.

**Didier Marlier** é professor convidado de Liderança e Engajamento na Fundação Dom Cabral, e lidera a rede internacional *The Enablers Network* (www.enablersnetwork.com), que reúne professores, consultores, psicólogos, artistas e ex-oficiais do exército inglês.