

Illustrações: Cláudia Wehrli/Arbiter



# Liderança mobilizadora num mundo em constante evolução

*Três agendas para sustentar o sucesso*

POR **DIDIER MARLIER**

Basta acessar no Youtube o clip “*Did you know?*” para confirmar que o mundo está mesmo mudando a uma velocidade exponencial:

- As dez especializações profissionais que serão mais procuradas em 2010 não existiam seis anos atrás. Deveríamos, portanto, estar preparando os alunos para empregos que ainda não existem!

- O Ministério do Trabalho norte-americano estima que, até atingirem a idade de 38 anos, os estudantes de hoje terão passado por 10 a 14 tipos de trabalhos diferentes.

- Nos Estados Unidos, 50% dos trabalhadores estão na empresa onde trabalham há menos de cinco anos.

- Perto de 31 bilhões de pesquisas são feitas mensalmente no Google. Quem fornecia esses dados antes de surgirem os serviços de busca online?

- O rádio levou 38 anos para alcançar 50 milhões de usuários, a TV 13 anos, a Internet 4, o iPod 3 e o Facebook apenas 2 anos.

- O idioma inglês tem hoje cinco vezes mais palavras do que nos tempos de Shakespeare.

- Apenas uma semana de conteúdo jornalístico do *New York Times* supera o conhecimento que um cidadão normal do século 18 poderia aprender em toda sua vida.

- Estima-se que um estudante universitário de um curso técnico de quatro anos perceberá – no terceiro ano da faculdade – que a metade do que aprendeu no primeiro ano já estará obsoleto.

**COMO LIDERAR NA OPEN SOURCE ECONOMY** Em conversas com o estrategista de empresas Nick van Heck e com o “futurólogo” Gerd Leonhard, sobre essas mudanças e suas implicações, chegamos a três conclusões:

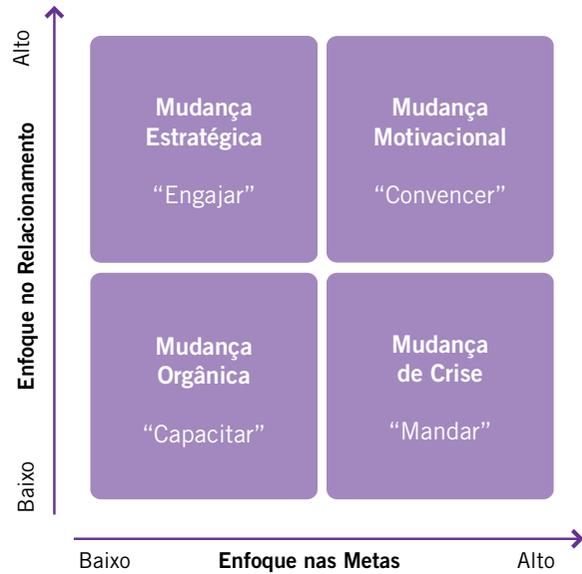
- Um novo modelo econômico vem surgindo aos poucos – o que chamamos de *Open Source Economy* (Economia do Código Aberto) – fortemente influenciado pelas novas formas de comunicação. Alguns dos lemas desse novo modelo são: *Content for free* – conteúdo livre (todavia, dentro de um sistema capitalista, com a indústria do disco agonizando, enquanto a Live Nation faz fortuna vendendo shows e merchandising/imagem dos artistas); *From egosystem to ecosystems* – do “egossistema” aos “ecossistemas” (em que a colaboração e os sistemas abertos superarão – basta ver o sucesso do iPhone com seus milhares de applets sobre a Nokia nos *smartphones*); *From copyright to sharingrights* (dos direitos autorais aos direitos compartilhados), *From controlled distribution to attention seeking* (da distribuição controlada à atração da atenção), etc. Essa nova economia já é, e continuará sendo, um desafio para as empresas e seus modelos de negócios.

- Aconteceu uma revolução silenciosa e ainda mal definida. Até pouco tempo, a informação era controlada ou distribuída através de poucos meios de comunicação (TV, rádio, jornais). Hoje, a informação nos chega em avalanche e por várias fontes, algumas sérias e outras duvidosas, mas ninguém neste mundo “conectado” pode se queixar de não ter a informação necessária.

- Em termos estratégicos, “adivinhar o futuro” pertence ao passado. A norma agora é se preparar para qualquer futuro emergente.

Essas três conclusões sugerem que nossa maneira de liderar terá que mudar drasticamente. A escritora americana Margareth Wheatley costuma dizer: “Se insistimos em receber obediência, não a garantiremos por muito tempo e sempre a custo do que mais necessitamos: lealdade, inteligência e iniciativa”. É interessante constatar – voltando aos tempos dos Faraós egípcios, passando pelos imperadores romanos e pelos reis da Idade Média e da Renascença, até os tempos modernos –, que as tecnologias das áreas da saúde, transportes, comunicações, armamentos, automatização e

FIGURA 1 |



do saber despencaram no final do século 20. A única “tecnologia” que não mudou, desde os egípcios, é a nossa maneira de liderar organizações. Continuamos acreditando que o chefe tem que saber e mandar, que a estratégia e o futuro da empresa estão nos ombros dele, e que uns poucos sortudos têm a chance de fazer parte dessa Corte Real para apoiá-lo e, talvez um dia, virar Rei em seu lugar.

Essas hipóteses de funcionamento terão que ser revistas, de modo radical, pelos que querem brilhar na *Open Source Economy*. O estilo “mandão” de liderança ainda terá sua justificativa – seguindo o antigo e válido modelo da Liderança Situacional (de Paul Hersey e Ken Blanchard) para momentos de crise –, mas os estilos “Engajamento” e “Capacitação” ainda produzirão bastante impacto no futuro (Figura 1).

**A LIDERANÇA MOBILIZADORA** Parece estranho voltar de repente aos tempos de Aristóteles para responder aos desafios acima mencionados. O famoso filósofo grego tinha a grande tarefa de convencer o povo de Atenas a ir à guerra, após longos anos de paz, cultura e civilização. Para isso, usou sua famosa retórica, criando três agendas: *Logos* (agenda intelectual ou estratégica, de competência), *Ethos* (agenda comportamental ou de liderança) e *Pathos* (agenda emocional ou de

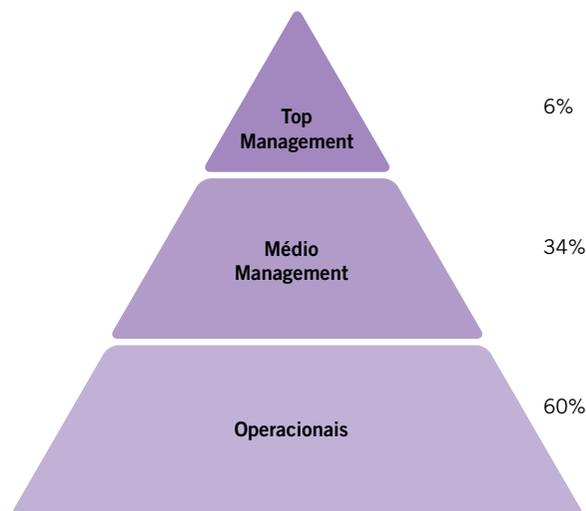
engajamento, mobilização). Os líderes de hoje que já entraram na *Open Source Economy* começam também a usar essas três agendas.

**COCRIAR CLAREZA E APROPRIAÇÃO NA AGENDA INTELLECTUAL** Já se foi o tempo em que a diretoria era a única com a responsabilidade de pensar estrategicamente. Um estudo da Dale Carnegie mostrava, já nos anos 90, que os funcionários operacionais tinham influenciado mais o futuro das 500 maiores empresas norte-americanas, com suas ideias e sugestões, do que os executivos de topo. Isso pode ser simplesmente explicado pelos números (há muito mais pessoas no nível operacional do que no executivo), mas em termos absolutos, os colaboradores da “base da pirâmide” criaram 10 vezes mais riqueza que os do topo (Figura 2).

Como usar, então, esse imenso potencial dos liderados? Quando fui convidado para ser um tipo de prefeito da estação de ski onde moro na Suíça – trabalho gratuito e altamente controlado, com a corrupção severamente contida – o quadro não era dos mais animadores. Estávamos em situação de crise (quase quebrados), eu não tinha experiência alguma na área de turismo e a população da cidade estava completamente desmotivada, devido ao estilo “mandão” do meu antecessor. Em primeiro lugar, fizemos o “dever de casa” e convidei um grupo de 20 pessoas para trabalhar sobre uma simples Análise *SWOT*, a fim de entender nossas forças/fraquezas daquele momento e nos preparar para o futuro. Saímos dali com um tipo de estratégia simples e o “pé no chão”. Em seguida, convidamos a população a refletir e explorar conosco as possibilidades de saída para a situação. Reunimos 300 pessoas e, durante dois dias, discutimos e criamos o futuro da nossa cidade – a maioria dos participantes foi altamente positiva e construtiva, gerando um nível excelente de comentários e ideias. Tínhamos conseguido aprender juntos, criar uma organização (mais) inteligente e, sobretudo, garantir que centenas de pessoas se apropriassem da estratégia e a fizessem funcionar!

O executivo espanhol Jose Luis Martinez fez algo semelhante, quando dirigia a Nokia na Espanha. Ele tinha acabado de receber as novas estratégias, diretamente da Finlândia – outros executivos apenas “dispararam” um e-mail para os

FIGURA 2 |



vários colegas, pensando que a missão estava cumprida. Jose Luis fez questão de providenciar tempo e espaço para que cada colaborador entendesse o novo documento e começasse a pensar em como adaptar as estratégias à sua realidade operacional. Durante dois dias e meio, houve poucos *powerpoints*, mas muitos diálogos abertos e exploratórios. Os integrantes do comitê executivo tinham sido devidamente preparados e treinados nos “Comportamentos Agregadores de Valor” e animavam discussões em suas mesas com propósitos bem definidos: clarificar a nova estratégia, deixar as pessoas expressarem suas dúvidas, preocupações e comentários e refletir sobre como implementar cada uma das novas estratégias em sua área de atuação.

O diretor tinha convidado todos os funcionários da Nokia na Espanha. Nunca me esquecerei da conversa que ouvi entre várias assistentes, na saída: “Não sei como vocês entenderam essa coisa de segmentação, mas eu achei muito interessante. Imaginem que no nosso nível de trabalho – ao responder às chamadas telefônicas – já podemos fazer uma grande diferença se, com apenas duas ou três perguntas, conseguirmos entender o segmento da pessoa que está na linha e adaptarmos o tratamento e as respostas que vamos dar. O que vocês acham? Poderíamos discutir melhor isso nesta segunda-feira?”... Saí dali feliz e com o sentimento



de “missão cumprida”. A Nokia Espanha continua sendo uma das jóias da empresa no nível mundial.

Recentemente, ao participar no Brasil de um encontro da COMn – parceria da Fundação Dom Cabral – que contou com a presença de 14 presidentes de empresas, foi interessante constatar que os CEOs já utilizam o processo de preparação estratégica. Eles o vêem como uma oportunidade para educar, engajar e animar seus liderados, criando uma empresa mais inteligente, em que cada funcionário possa entender como as mudanças de contexto impactam os negócios. Cocriar clareza e apropriação na agenda intelectual é o primeiro passo para a liderança mobilizadora.

### **PRATICAR COMPORTAMENTOS AGREGADORES DE VALOR**

Durante uma de minhas viagens, conheci um executivo do Citibank que me demonstrou, de maneira inesquecível e simples, como os liderados preferem acreditar no que estão vendo, do que no que os líderes falam. Ele me pediu: “por favor, toque na sua cabeça” e eu fiz, “toque na sua testa”, e eu segui, “toque no seu nariz”, e o fiz, me perguntando quanto tempo mais ia durar, “toque no seu pescoço” (quando ele mesmo estava com a mão no queixo) e toquei no meu queixo também. Ele sorriu, dizendo: “Viu? Você não escutou o que falei, mas o que eu fiz.” Simples? Mas revelador. A consultoria Hay afirma que 70% dos atributos da cultura empresarial estão diretamente ligados ao comportamento dos líderes.

O professor e psicólogo chileno, Marcial Losada, que vive em Florianópolis, dedicou sua vida a entender o que faz um indivíduo, time ou organização “florescer” ou “murchar”. Durante anos, ele observou grupos de executivos em discussões estratégicas, destinadas a tomar decisões fundamentais para os negócios. Pacientemente, anotava e filmava o comportamento, gestos e palavras dos participantes, apostando na qualidade da decisão final. Raramente, o professor errou. Ele descobriu que a qualidade das decisões tomadas estava ligada a um fenômeno, que chamou de “conectividade”. Segundo Losada, ele segue três parâmetros:

- O time de executivos passa muito tempo se dedicando a assuntos externos e internos – ou seja, exploram e trabalham tanto as questões relativas ao mercado, clientes e contexto estratégico, quanto os assuntos internos, como a dinâmica do grupo, a cul-

tura da empresa e outros desafios organizacionais.

- O grupo gasta tempo tanto para explorar as questões (indagações), quanto para concluir ou discordar. As discussões estratégicas serão fracas se todos concordarem sempre, ou ficarem “viajando” sem concluir nada, e estarão bloqueadas se cada um tentar impor sua visão, excluindo a dos outros.

- É possível perceber no time de executivos, de três a cinco vezes mais comportamentos agregadores de valor, do que comportamentos “tóxicos”.

Há alguns anos, o ex-professor do IMD, Chris Parker, vem estudando os comportamentos que agregam valor nas discussões entre executivos. Ele registrou os oito comportamentos mais importantes:

- Escutar ativamente: escutar para entender (sem necessariamente concordar), demonstrando respeito e interesse pelo ponto de vista dos outros

- Fazer perguntas abertas: a fim de permitir aos outros construir suas ideias e explorar mais

- Resumir: segundo Parker, fazer um curto resumo, a cada 10 minutos, ajuda a manter a discussão focada e estruturada

- Apoiar/encorajar: antes de desafiar, é importante achar algo no argumento dos outros, que podemos apoiar

- Desafiar: momento em que posso discordar, após ter comprovado que escutei e entendi o ponto de vista do opositor

- Clarificar: quando sinto que pode ter havido um mau entendimento, em vez de continuar “vendendo” meu ponto de vista, dou uma parada e tento entender porque estamos “bloqueados”

- Pedir uma pausa: quando parecer que estamos “saíndo da linha” e que os outros membros do grupo também estão perdidos, devo solicitar uma pausa, para sair do fundo da conversa e refletir sobre o que está acontecendo (“porque estamos desengajados?”, “será que só eu não entendo mais nada?”)

- Rever o processo da discussão/dar *feedback* pessoal. Os times que têm essa disciplina mudam radicalmente a qualidade da sua interação e do resultado final das suas discussões estratégicas.

A principal descoberta de Losada revela que os grupos que se esforçam para manter o equilíbrio externo/interno e exploração/conclusão – numa proporção de 3 a 5 vezes mais comportamentos positivos que negativos –, criam um ambiente favo-



rável (que floresce) a discussões estratégicas ricas e decisões de alta qualidade, que impactam o negócio. Os líderes que sabem praticar a arte da “conectividade” estarão mais preparados para a *Open Source Economy*.

### ENGAJAR ATRAVÉS DA AGENDA EMOCIONAL

Convencer intelectualmente e engajar emocionalmente - esses são os dois pilares da liderança mobilizadora. O grande exemplo histórico foi Martin Luther King, que conseguiu tocar o coração de milhares de pessoas, com seu discurso inesquecível “*I have a Dream...*”. Mas, liderar no *Pathos* vai além da arte de contar histórias (*Story Telling*), usar boas metáforas que marcarão a audiência para sempre e praticar gestos altamente simbólicos que conquistarão o coração de muitos.

Ao ser nomeado presidente da Associação dos Psicólogos Americanos, Martin Seligman desafiou a plateia: lembrando que os psicólogos já tinham estudado todos os tipos de comportamentos esquisitos e doentes, perguntou – quando vamos começar a estudar os que estão felizes e adaptados no longo prazo? A psicologia positiva (ou psicologia da felicidade) tinha acabado de nascer. Resumindo essa filosofia, dois aspectos em particular podem ser aplicados ao mundo dos negócios. As pessoas que fazem sucesso de modo sustentável têm duas características em comum: um forte sentido do propósito e a impressão de que podem influenciar as circunstâncias ao seu redor. Em outros termos, na agenda emocional, liderar significa criar esse forte sentido do propósito na empresa ou no grupo – acrescentar maior valor para o acionista não é, necessariamente, um forte lema para os demais.

O EcoResort da Praia do Forte tinha forte sentido do propósito, quando era dirigido por Klaus Peters. Parecia que cada funcionário era “dono do negócio” e se sentia capaz de fazer uma diferença na experiência dos hóspedes. Os liderados tinham tanta clareza do propósito da organização que se sentiam à vontade para tomar uma atitude.

Outro exemplo vem do esporte. O técnico da seleção francesa que ganhou a Copa de 1998, Aimé Jacquet, costumava dizer: “para fazer parte do meu time, você tem que estar apto a duas coisas – em primeiro lugar, sempre querer e tentar correr um risco pessoal, demonstrando sua coragem e iniciativa; e em segundo lugar, quando não estiver ocupado correndo um risco, tentar pelo menos apoiar um colega que está se arriscando”. E com essas duas condições, repetidas diariamente durante a Copa, Jacquet criou o “futebol champagne”, em que os jogadores se apoiavam, arriscavam e jogavam “como brasileiros” (que estavam jogando como alemães).

As tropas de elite do exército americano e inglês, consideradas as melhores do mundo, encontram muitas dificuldades na tentativa de instalar a paz no Afeganistão, porque enfrentam um inimigo motivado por forte propósito.

Quando visitamos uma empresa, sentimos logo se ela tem um ideal capaz de mobilizar todos os funcionários ou se eles estão lá, apenas porque precisam trabalhar. A impressão de poder influenciar as circunstâncias é outro pilar necessário aos líderes, que nos leva novamente à “co-criação da agenda intelectual”. Os liderados tendem a apoiar mais os planos para os quais foram convidados a colaborar, do que aqueles que lhe foram impostos. O líder deve ter a capacidade de clarificar o que é, ou não, “negociável” numa discussão. Mas é importante evitar o *micro-management* e permitir que os liderados tomem atitude.

A nova onda da *Open Source Economy* vai revolucionar não apenas os nossos modelos de negócios, mas também comandará uma mudança profunda da nossa maneira de liderar, que não evoluiu tanto através dos séculos. Voltando a Aristóteles e seu *Logos, Ethos e Pathos*, este pode ser um caminho interessante que teremos pela frente.

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