

# Como promover uma mentalidade de liderança na empresa

Os presidentes não podem mudar tudo por conta própria. Estimular os baixos escalões a trazer novas idéias é a chave do sucesso

POR JAMES KELLY  
E SCOTT NADLER

A importância da liderança vinda do topo está bem enraizada na cultura empresarial. Ela se materializa na imagem do todo-poderoso presidente, capaz de mudar a seu bel prazer a maneira como uma companhia trabalha.

Mas a verdade é que, num número crescente de empresas, o presidente não é mais capaz de mudar tudo sozinho, e precisa forjar uma mentalidade de liderança que permeie todos os escalões.

Os potenciais novos líderes, entretanto, têm seus próprios obstáculos. As responsabilidades do dia-a-dia podem ser tan-

Especial  
THE WALL STREET JOURNAL  
MIT Sloan  
Management Review

tas que não sobra tempo nem energia para o esforço de expandir sua influência. E para muitos abaixo da diretoria, os riscos de dar um passo à frente e sugerir mudanças parecem grandes demais, e as chances de sucesso, muito baixas.

Mas esses obstáculos podem ser superados.

Em sete anos estudando a liderança vinda de baixo em centenas de empresas ao redor do mundo, identificamos padrões claros de como gerentes obtêm êxito — ou fracassam — em seu esforço. Esses padrões sugerem duas grandes lições: para a vasta maioria dos administradores que não são da alta diretoria, há meios práticos de desempenhar um papel de liderança que ajude suas empresas e melhore suas perspectivas de carreira ao mesmo tempo. E para aquele pequeno número de indivíduos do andar de cima, há meios práticos de encorajar o tipo de liderança vinda de baixo que pode dar mais energia, inovação e vantagens à empresa do que eles conseguiriam fazer sozinhos de cima.

Centramos nossos estudos em gerentes em dois campos

## TORNAR-SE LÍDER

coincidentes que normalmente não estão no topo das prioridades da diretoria e portanto servem como laboratório para liderança vinda de baixo: meio ambiente, saúde e segurança; e responsabilidade social corporativa. A clara maioria dos gerentes que estudamos se encontrava presa a papéis predominantemente de serviço e/ou governança — desempenhando funções como definir e fiscalizar padrões e dar recursos às pessoas da empresa para cumprir esses padrões. Muitos expressaram um desejo de assumir um papel de maior liderança, mas não viam um caminho claro para chegar lá.

Então, como gerentes podem mudar de um papel de serviço e governança para um de liderança? Como podem liderar a partir de baixo? Embora cada situação seja diferente, há várias linhas comuns que permeiam cada um dos exemplos bem-sucedidos que estudamos.

■ **Tome a decisão de ser líder.**

Há três realidades dolorosas no que diz respeito a passar de um papel de serviço e governança para um de liderança: ninguém vai lhe dizer para fazer isso; sempre haverá quem lhe diga para você se ater às suas funções; e você tem de conquistar o direito de desempenhar um papel de liderança, muitas vezes conseguindo sucesso no papel de serviço ou governança primeiro — o que por sua vez só aumenta a expectativa de que continue nesses papéis.

Em todos os casos bem-sucedidos de liderança vinda de baixo que estudamos, o gerente tomou uma decisão consciente de mover-se para além dos papéis de serviço e governança, sem esperar ser mandado.

Ao decidir assumir os riscos envolvidos num papel de liderança, fica mais fácil entender que não conseguir liderar também é perigoso. Numa época em que cortes de empregos são comuns mesmo nas companhias mais bem-sucedidas, ser um bom gerente que não faz barulho é cada vez mais arriscado.

Os gerentes que estudamos geralmente encontraram duas maneiras de fazer a transição de serviço e governança para um papel de liderança.

Primeiramente, reorganizaram seu grupo para que eles mesmos se tornassem menos essenciais à prestação de serviços ou ao exercício de governança. Isso começou a liberar tempo e energia para a liderança. E também liberou o potencial de sua equipe, porque funções que antes eram dominadas por eles se tornaram oportunidades para o crescimento dos subordinados.

Em segundo lugar, os gerentes que estudamos se abriram para influências de fora da empresa. Eles precisaram ouvir os sinais vindos de fora — clientes, concorrentes, fornecedores, vizinhos, imprensa. Então puderam começar a pensar sobre o que esses sinais significavam para ações dentro da empresa.

■ **Foco em influência, não em controle.**

Todos os casos bem-sucedidos de liderança vinda de baixo que encontramos partiram de uma mudança básica na maneira de pensar: os gerentes trabalhavam com seus colegas — e não usando seus colegas. As pessoas simplesmente reagem com mais entusiasmo quando são arregimentadas para uma causa comum, em vez de serem mandadas. E fazer as pessoas agir por suas próprias pernas para atingir os objetivos que você tem em mente é muito mais eficiente do que as fazer reagir ao seu comando. Há várias maneiras de conseguir isso:

Adote a perspectiva das pessoas que você está tentando influenciar, em vez de fazer com que elas adotem a sua. Se seu objetivo é reduzir as emissões de gases do efeito estufa, provavelmente será mais fácil convencer outros se falar disso como um meio de reduzir os custos de energia da empresa.

Exponha os outros às suas informações, não as esconda. Se seus clientes são a fonte de informação sobre as pressões do mercado, não faça disso uma fonte secreta de seu poder. Ao contrário, crie situações em que seus parceiros internos possam



Mantenha o foco. Numa empresa que estudamos, a resistência inicial a lidar com questões de responsabilidade social envolvia o medo de que “estamos tentando beber o oceano com uma colher de chá”. O vice-presidente que estava conduzindo esse esforço insistiu em selecionar as três questões mais importantes e trabalhar só

nelas durante todo o primeiro ano.  
■ **Faça seu organograma mental na horizontal, e não na vertical.**

O organograma tradicional lembra uma cadeia de comando militar, em que a direção flui de cima para baixo. Não há elos entre níveis equivalentes.

Descarte o cronograma tradicional. Imagine-o na horizontal. Pense sobre como se conectar com seus pares, e como eles podem conectá-lo com outros pares. Veja seus colegas como um grupo de pesquisa qualitativa, não uma barreira.

O organograma horizontal pode ser estendido para além da sua organização. Conforme você constrói conexões com seus pares e olha para as deles, logo vai descobrir conexões que levam a clientes, fornecedores e outros fora da empresa.

■ **Melhore suas habilidades de “conselheiro de confiança”.**

Você tem de conquistar o direito de influenciar as pessoas. Elas têm de querer trabalhar com você, e valorizar o que ouvem de você. Isso requer mais do que ser visto como um especialista técnico: requer ser visto como conselheiro de confiança.

O conselheiro de confiança tem habilidades que transformam as conversas em discussões que fazem sentido e levam as pessoas a querer sua participação. Ouça mais, faça perguntas que ampliem a perspectiva das pessoas, em vez de dizer-lhes o que pensa ou quer fazer.

■ **Não espere a hora perfeita, contente-se com uma boa hora.**

Não existe um momento perfeito para assumir os riscos de liderar de baixo. Quando os tempos são bons, todo mundo está tão ocupado que ninguém parece se importar com a necessidade de fazer as coisas diferentemente. Em tempos ruins, todo mundo está ocupado demais (ou assustado demais).

Há duas chaves para evitar essa armadilha. Primeiro, não espere convites. Em segundo lugar, procure situações em que o comodismo que permeia a maioria das empresas foi quebrado.

## PROMOVER LIDERANÇA

Fusões, aquisições e vendas de unidades quebram os padrões operacionais de uma empresa. As companhias também volta e meia passam por grandes reorganizações. Mas situações menos dramáticas também apresentam oportunidades para mudança. As pessoas que assumem novos papéis na empresa ou que estão trabalhando para novos chefes podem estar em busca de novas idéias.

Certamente, muitos dos casos que estudamos demonstram a liderança vinda de baixo sem apoio dos executivos de alto escalão. Contudo, também pudemos identificar ações espe-

cíficas da cúpula que podem reduzir as barreiras à liderança vinda de baixo.

■ **Integrar uma gama maior de riscos e impactos potenciais em suas decisões de negócios.**

Como executivo de alto escalão, você pode encorajar maior liderança de seus subordinados ao deixar claro que quer que eles ampliem as perspectivas deles.

Quando tomar decisões de negócios, pergunte sobre os impactos de longo prazo das medidas que você está considerando. Pergunte sobre uma gama variada de impactos, não apenas o efeito nas vendas e nos lucros — no ambiente, nas comunidades locais, nos fornecedores e clientes.

Pense sobre as expectativas que você cria em suas avaliações dos subordinados. Elas são realmente equilibradas, ou concentram-se apenas nas ações e consequências de curto prazo?

■ **Exponha-se a uma gama maior de perspectivas.**

Você tem conversas com pessoas dentro e fora da empresa nas quais está aberto a novas idéias e sugestões? Como seria seu próprio organograma horizontal? Você dá indicações a seus subordinados de que valorizaria oportunidades para conversas que acrescentem novas perspectivas?

■ **Crie vácuos em vez de soluções impostas.**

Algumas das lideranças vindas de baixo mais eficazes que identificamos apareceram em empresas nas quais a alta gerência criou vácuos intencionalmente.

Nesses casos, a diretoria faz menção a um tema que pode precisar de mais atenção, mas claramente evita ditar a fonte ou natureza das respostas. Isso acaba com o comodismo na organização. Os que têm aspirações à liderança podem agir mais facilmente num vácuo desses: eles ainda têm de fornecer respostas, mas não têm primeiro de promover ou legitimar a questão eles mesmos.

■ **Estimule perguntas sem respostas.**

A contrapartida da criação de um vácuo é o encorajamento a líderes potenciais de fazer perguntas sem terem desenvolvido a resposta.

Isso inverte anos de treinamento em que administradores são ensinados a nunca levantar uma questão para a alta diretoria a não ser que tenham a resposta. Embora prudente politicamente, isso sufoca a discussão das questões mais importantes.

■ **Discuta abertamente “valores”, além de “valor”.**

Os diretores se sentem confortáveis em falar sobre *valor*, como em “precisamos extrair mais valor de nossos ativos e marcas” ou “podemos criar mais valor para nossos acionistas”. A maioria dos administradores se sente muito menos confortável em falar sobre *valores*: o certo e o errado, o que acreditamos, o que devemos fazer.

Mas as discussões que consideram apenas o valor tendem a se concentrar de maneira muito estreita nos aspectos previsíveis, quantificáveis de um negócio. Sinais que apontam para pressões que estão emergindo do mercado, da comunidade ou das autoridades podem ser completamente ignorados. Uma discussão que inclua valores além de valor cria uma perspectiva mais abrangente, de mais longo prazo.

Craig Frazier

ouvir os clientes diretamente.

Procure influenciar os processos de trabalho existentes, e não construir novos. A maioria dos seus colegas tem seus próprios processos, os quais adaptaram a suas necessidades. Além desses, eles querem eliminar processos, não acrescentar novos.

Não se preocupe em provar que você está certo. Exercer influência não é como vencer num tribunal, onde uma terceira parte vai julgar e decidir se você está certo e mandar seu adversário atender a seus desejos.

Quando você está liderando a partir de baixo, as pessoas que têm de convencer podem ser exatamente as que mais discordam de você. Ganhar o apoio delas é um processo humano de chegar a um ponto de virada, e não uma tarefa lógica de provar qual o método certo.

Deixe tudo claro e simples. Você sabe que pode tornar qualquer questão tão complexa que só especialistas podem dar conta dela. O desafio é torná-las tão simples que qualquer gerente inteligente e experiente possa fazê-lo.