



# Mentalidade de Liderança

A importância da liderança que vem do topo está bem entranhada na cultura empresarial. Ela se materializa sempre na imagem do todo-poderoso presidente ou do grupo de executivos que constituem o corpo diretivo capaz de mudar, ao seu bel prazer, a forma como a organização deve trabalhar.

Mas a verdade é que, em número cada vez mais crescente de organizações, o presidente (ou só a alta administração) não é capaz de mudar tudo na sua empresa. É necessário forjar uma mentalidade de liderança que permeie todos os escalões. Porém, os potenciais novos líderes têm seus próprios obstáculos, e as responsabilidades do dia-a-dia podem ser tantas que não sobra muito tempo nem energia para o esforço de expandir sua influência.

O pior é que, num nível hierárquico muito abaixo da diretoria, os riscos de dar um passo à frente e sugerir mudanças - digamos: promover alterações radicais nos processos vigentes para se ter uma melhor qualidade em toda a companhia - parecem grandes demais, e as possibilidades de sucesso, muito baixas.

Entretanto, esses obstáculos devem ser superados. E para isso é muito importante o papel do presidente e dos integrantes da diretoria da organização. Para a vasta maioria dos gestores que não são da alta administração, existem

meios práticos de se desempenhar um papel de liderança - que inclusive melhoram as suas perspectivas de carreira. Também para aquele pequeno número de indivíduos do "andar de cima" - a alta administração - existem meios corretos que possibilitam encorajar o tipo de liderança vinda de baixo que pode promover mais energia, comprometimento, inovação e vantagens para a empresa, as quais os diretores principais não conseguem implementar sozinhos dos seus escritórios.

- Como os gerentes podem mudar de um papel de serviço e governança para um de liderança?
- » Como é possível liderar a partir de baixo?

Pode-se dizer que isso **só ocorre** quando a pessoa, ela própria, toma 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 de **forma explícita**, sempre haverá quem o **alerte** para você se ater às suas funções, e você precisará conquistar o direito de desempenhar um papel de liderança. O primeiro passo é conseguir o primeiro sucesso no papel de serviço ou governança - o que, por sua vez, aumenta a expectativa de que continue nesses papéis. Ao decidir assumir os riscos envolvidos num papel de

# Quando o profissional decide assumir os riscos envolvidos num papel de liderança, ele entende que não conseguir liderar também é perigoso

liderança, fica mais fácil entender que **não conseguir liderar** também é **perigoso**. Não se deve esquecer que numa época em que cortes de empregos são comuns mesmo nas companhias mais bem-sucedidas, ser um bom gerente, que não faz barulho e não provoca turbulências, é cada vez mais arriscado.

Para acontecer com sucesso a transição de serviço e governança para o papel de liderança, primeiramente é essencial que o indivíduo no comando reorganize o seu grupo para que ele se torne menos essencial à prestação de serviços ou ao exercício de governança. Isso começa a liberar tempo e energia para a liderança. E também libera o potencial de sua equipe, porque as funções que antes eram dominadas pelas pessoas que estão assumindo mais claramente a liderança tornam-se oportunidades para o crescimento dos outros integrantes.

O gerente que quer ser líder precisa saber se abrir para as influências de fora da empresa. Deve captar e ouvir os sinais vindos de fora - dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores, do entorno onde está a sua empresa, da imprensa etc. Então, ele pode e deve começar a pensar sobre o que esses sinais significam para as ações realizadas dentro da organização.

Para ser um líder bem-sucedido, vindo de baixo, é essencial saber trabalhar com os colaboradores e não simplesmente usar os seus subalternos. O fato é que praticamente todos os seres humanos, no século XXI, reagem com mais entusiasmo quando são **arregimentados** para uma causa comum, no lugar de serem **mandados**.

O líder é aquele que capacita as pessoas a agir com as suas próprias mentes para alcançarem os objetivos que têm em seus cérebros, pois isso é muito mais eficiente do que simplesmente executar as suas ordens. Há várias maneiras de o líder conseguir isso. Por exemplo: adotando a perspectiva da pessoa que quer influenciar, no lugar de fazer com que ela simplesmente adote a sua.

Digamos que o objetivo de um líder é reduzir as emissões de gases do efeito estufa. Provavelmente, será mais fácil convencer os outros se falar disso como uma forma de reduzir os custos de energia da empresa.

O líder é aquele que expõe para os outros as informações que tem - boas ou más -, sem escondê-las ou manipulá-las. Assim, se os clientes são a fonte de informação sobre as pressões do mercado, o líder não deve jamais fazer disso sua fonte secreta de poder. Ao contrário, precisa criar situações em que seus colaboradores mais diretos possam também ouvir as reclamações e sugestões dos clientes.

O líder eficaz é aquele que busca influenciar os processos de trabalho existentes, procurando melhorá-los antes de

partir abruptamente para a construção de novos. A maioria dos seus colaboradores já têm seus próprios processos, os quais foram adaptados às suas necessidades. Dessa maneira, o lógico seria inicialmente eliminar os procedimentos inadequados nesses processos, antes de introduzir modificações radicais.

O líder não deve temer fazer mudanças significativas e extremas, mas deve estar convicto de que esta é a opção que lhe resta, sendo, inclusive, a melhor. Um líder eficiente não deve se preocupar em provar que está sempre certo. Exercer influência não é o mesmo que vencer num tribunal, onde uma terceira parte vai julgar e decidir se você está certo e mandar seu adversário atender a seus desejos! Quando alguém está liderando a partir de baixo, as pessoas que ele precisa convencer geralmente são as que mais discordam dele.

Ganhar o apoio dessa equipe de base é uma tarefa complexa, que se fundamenta no processo humano e na busca por um ponto de virada ou de envolvimento completo com a causa, não somente uma ação lógica de provar qual é o método certo. Líder é aquele indivíduo que consegue explicar de forma bem simples o que deseja atingir, de maneira que todos os seus auxiliares entendam claramente o que precisa ser feito.

Líder competente é aquele que sabe manter o foco. Um exemplo prático: em certa organização, havia uma grande resistência para se lidar adequadamente com as questões de responsabilidade social, devido ao medo de que "a empresa estava tentando beber o rio com uma colher de chá". Então alguém da alta administração, que estava liderando esse projeto, decidiu que, para o esforço todo dar certo, devia-se trabalhar com dedicação em três questões:

## 1-) Fazer um organograma mental horizontal, não vertical

O organograma tradicional lembra uma cadeia de comando militar, no qual a gestão e as ordens fluem de cima para baixo. Não existem elos entre níveis equivalentes. É preciso, pois, descartar esse fluxograma tradicional e imaginá-lo na horizontal. Deve-se pensar também em como conectar todos os pares, ou seja, os colaboradores que estão no mesmo nível. Os colegas de trabalho, em qualquer posição, devem fazer parte de um grupo de pesquisa qualitativa e não se verem como barreiras.

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

## 2º) **E vital melhorar as suas aptidões de "conselheiro de confiança"**

É primordial que o líder conquiste o direito de influenciar as pessoas. Elas têm que querer trabalhar com ele e valorizar o que ouvem dele. Isso requer que ele seja visto como alguém que está além de um especialista técnico em um certo tipo de negócio. Exige que ele seja encarado pelos colaboradores como um "**conselheiro de confiança**".

O conselheiro de confiança é aquele indivíduo que tem a habilidade de transformar as simples conversas em discussões que fazem sentido e levam as pessoas a querer sua participação. Um líder habilidoso é o que ouve bastante e faz perguntas que ampliem a perspectiva dos seus auxiliares, no lugar de apenas dizer-lhes sempre o que pensa e o que quer que elas façam.

## 3º) **Não esperar a hora perfeita para agir e contentar-se que agora é o momento certo**

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 se fazer as coisas de modo diferente.

Em tempos ruins, por outro lado, todo mundo está ocupado demais ou assustado demais. Há duas formas para se evitar essa armadilha. Primeiro, não espere convites. Segundo, aquele que quer ser líder, deve procurar situações em que o comodismo que permeia a maioria das empresas, por algum motivo, foi quebrado. Esse é o momento para tornar-se líder. Isso ocorre muito nas situações de fusão, aquisição e vendas de unidades, quando são rompidos muitos padrões operacionais numa organização. As corporações frequentemente passam por grandes reorganizações.

Situações menos dramáticas, porém, também apresentam excelentes oportunidades para a mudança, quando muitos podem despontar como líderes. As pessoas que assumem novos papéis na empresa, ou que estão trabalhando para novos chefes, podem estar em busca de novas idéias e novos desafios.

Em situações de mudança planejada, a cúpula da empresa deve, portanto, reduzir de todas as formas as barreiras para o surgimento de novas lideranças vindas de baixo. Nesse sentido, ela geralmente busca:

### **A) Integrar uma gama maior de riscos e impactos potenciais em suas decisões de negócios**

Todo executivo de alto escalão pode e deve encorajar uma maior liderança de seus subordinados, deixando claro para todos que quer que eles ampliem as suas possibilidades de evolução na empresa.

Esse executivo, antes de tomar a sua decisão final, analisa os impactos de longo prazo das medidas que pretende implementar. Pergunta aos especialistas sobre a variada gama de conseqüências das mudanças pretendidas, ou seja, o seu efeito nas vendas, nos lucros, no meio ambiente, nas comunidades locais, nos fornecedores e nos clientes.

Ele pensa também nas expectativas que vai criar nas

avaliações dos seus subordinados. Elas são realmente equilibradas, ou concentram-se somente nas ações e conseqüências de curto prazo?

### **B) Expor-se a uma gama maior de perspectivas**

Então ele pensa nas respostas para as seguintes questões básicas evitais:

Tenho levado em conta as conversas com as pessoas dentro e fora da empresa, particularmente no que se refere a sugestões e idéias?

Qual é o organograma horizontal que tenho na minha mente?

Estou realmente valorizando as sugestões e ampliando as oportunidades de conversa com os colaboradores para lhes dar novas perspectivas dentro da organização?

### **C) Criar vácuos (ou espaços para ação), no lugar de impor soluções**

Muitas das lideranças eficazes vindas de baixo acabam aparecendo em empresas nas quais a alta gerência criou vácuos intencionalmente. Nesses casos, a diretoria faz a menção a um tema que pode precisar de mais atenção, porém claramente evita ditar a fonte ou a natureza das respostas.

Isso acaba com o comodismo na organização. Aqueles que têm aspirações à liderança podem agir mais facilmente num vácuo desses, e cabe a eles, ainda, fornecer as respostas.

### **D) Estimular as perguntas sem respostas**

A contrapartida da criação de um vácuo é o encorajamento a líderes potenciais de fazer perguntas, sem terem desenvolvido as respostas. Isso vai no caminho inverso daqueles anos de treinamento em que gestores foram ensinados a **nunca** levantar uma questão para a alta diretoria, a não ser que tenham a resposta para a mesma-embora seja muito prudente, politicamente acaba sufocando a discussão das questões mais importantes.

### **E) Discutir abertamente "valores", além de "valor"**

Os diretores principais de uma organização sentem-se extremamente confortáveis em falar sobre **valor**, como: "precisamos extrair mais valor de nossos ativos e marcas", ou "podemos criar mais valor para nossos acionistas".

Entretanto, a maioria dos administradores se sente bem menos confortável em falar sobre **valores**: o certo e o errado, o que acreditamos ser correto, o que devemos fazer para que isso seja feito ou alcançado.

Além disso, as discussões que consideram apenas o valor tendem a se concentrar de maneira muito estreita nos aspectos previsíveis, quantificáveis de um negócio. Já os 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 ser de muito valor, cria uma perspectiva mais abrangente, de longo prazo. **E aí se consegue perceber clararpente quem na organização pode evoluir e emergir como um grande líder interno.**