



 Porto Seguro
AutoPremium

COBERTURA GRATUITA DE VIDROS E ADICIONAL PARA TETO SOLAR, LANTERNAS, FARÓIS E RETROVISORES

  **CONHEÇA**

O trabalho da liderança

 *Leia em 53 minutos*

Ronald A. Heifetz e Donald L. Laurie

JULHO 2015



 O trabalho da liderança

(<http://hbrbr.com.br/o-trabalho-da-lideranca/>)

As pessoas querem conforto, estabilidade e soluções de seus líderes.

Mas isso é babysitting. Os verdadeiros líderes fazem perguntas difíceis e tiram as pessoas de suas zonas de conforto. E depois administram o desgaste resultante desse comportamento.

Para continuar vivo, Jack Pritchard teve de mudar sua vida. Nas palavras do cirurgião cardíaco, uma cirurgia tripla de ponte de safena e medicamentos podiam ajudar, mas nenhum remédio poderia liberar Pritchard de sua própria responsabilidade em mudar os hábitos de toda uma vida. Ele teve de parar de fumar, melhorar sua dieta, fazer exercício e reservar algum tempo para relaxar, lembrando-se de respirar mais profundamente a cada dia. O médico de Pritchard podia fornecer conhecimento especializado técnico para mantê-lo vivo e tomar medidas de apoio, mas cabia a Pritchard adaptar seus hábitos enraizados para melhorar sua saúde a longo prazo. O médico se deparou com a tarefa de liderança de mobilizar o paciente a efetuar as mudanças comportamentais cruciais; e Pritchard se deparou com o trabalho adaptativo de ter de descobrir quais mudanças específicas realizar e como incorporá-las em sua vida diária.

As empresas hoje se defrontam com desafios semelhantes àqueles confrontados por Pritchard e seu médico. Elas se defrontam com desafios adaptativos. Mudanças nas sociedades, mercados, consumidores, concorrência e tecnologia em todo o globo estão forçando organizações a definir seus valores, desenvolver novas estratégias e aprender novas maneiras de operar. Geralmente a tarefa mais árdua para líderes ao efetuar mudanças é mobilizar as pessoas em toda a organização para realizarem o trabalho adaptativo.

O trabalho adaptativo se faz necessário quando nossas crenças mais enraizadas são questionadas, quando os valores que nos tornaram bem-sucedidos se tornam menos relevantes e quando perspectivas legítimas, porém antagônicas, emergem. Vemos desafios adaptativos diariamente em todos os níveis do local de trabalho — quando as empresas

reestruturam ou reformulam, desenvolvem ou implementam estratégias, ou fundem negócios. Vemos desafios adaptativos quando o marketing tem dificuldade em trabalhar com as operações, quando equipes multifuncionais não trabalham bem, ou quando altos executivos reclamam: “Parece que não somos capazes de executar de modo eficiente”. Problemas adaptativos são geralmente problemas sistemáticos sem respostas prontas.

“As soluções para os desafios adaptativos não se encontram na cúpula executiva, **mas na inteligência coletiva dos funcionários em todos os níveis.**”

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_2.jpg)

Mobilizar uma organização para adaptar seus comportamentos a fim de prosperar em novos ambientes de negócios é crucial. Sem essa mudança, qualquer empresa hoje vacilaria. De fato, fazer com que as pessoas realizem trabalho adaptativo constitui a marca da liderança em um mundo competitivo. Mesmo assim, para a maioria dos altos executivos, fornecer liderança, e não só conhecimento técnico de excelência, é extremamente difícil. Por quê? Vemos duas razões. Primeiro, a fim de fazer com que a mudança ocorra, os executivos têm de romper um padrão de comportamento crônico: fornecer liderança em forma de soluções. Essa tendência é bastante natural, pois muitos executivos alcançam suas posições de autoridade em virtude de sua competência em assumir responsabilidade e resolver problemas. Mas o foco de responsabilidade para a resolução de problemas quando uma empresa enfrenta um desafio adaptativo tem de ser transferido para o seu pessoal. As soluções para os desafios adaptativos não se encontram na cúpula executiva, mas na inteligência coletiva dos funcionários em todos os níveis, que precisam valer-se uns dos outros como fonte de recursos, geralmente entre as fronteiras organizacionais, e conhecer como encaminhariam soluções.

Segundo, a mudança adaptativa é desgastante para as pessoas que estão passando por ela. Têm de assumir novos papéis, novas relações, novos valores, novos comportamentos e novas abordagens de trabalho. Muitos funcionários ficam na dúvida em relação aos esforços e sacrifícios que lhe são exigidos. Geralmente esperam que o alto executivo tire o

problema de seu colo. Mas essas expectativas devem ser desaprendidas. Em vez de atender à expectativa de que ele fornecerá as respostas, o líder tem de fazer perguntas difíceis. Em vez de proteger as pessoas de ameaças externas, o líder tem de permitir que sintam a dura realidade a fim de estimulá-las a se adaptarem. Em vez de orientar as pessoas no papel que desempenham, o líder tem de desorientá-las, de modo que novas relações possam se desenvolver. Em vez de apaziguar conflitos, o líder precisa extrair questões. Em vez de manter as normas, o líder deve questionar “a maneira como fazemos negócios” e ajudar os outros a distinguir valores imutáveis de práticas históricas que devem ir embora.

Baseados em nossa experiência com gestores de todo o mundo, oferecemos seis princípios para se liderar trabalho adaptativo: “subir na arquibancada”, identificar o desafio adaptativo, administrar o desgaste, manter atenção disciplinada, devolver a bola para as pessoas e proteger as vozes de liderança que vêm de baixo. Ilustramos estes princípios com um exemplo de mudança adaptativa na KPMG Netherlands, uma empresa de serviços profissionais.

Suba na arquibancada

A grandeza de Earvin “Magic” Johnson ao liderar seu time de basquete se deveu em parte à sua habilidade de jogar intensamente ao mesmo tempo que mantinha toda a situação do jogo em sua cabeça, como se estivesse em uma cabine de imprensa ou numa arquibancada acima da quadra. Bobby Orr jogava hóquei da mesma maneira. Outros jogadores podem não reconhecer os padrões maiores de jogo que jogadores como Johnson e Orr rapidamente percebem, pois estão tão envolvidos no jogo que acabam sendo tomados por ele. Sua atenção é capturada pelo movimento rápido, o contato físico, o rugido da plateia e a pressão de executar. Nos esportes, a maioria dos jogadores simplesmente pode não ver quem está desmarcado, quem está falhando bloqueios ou como a defesa e o ataque trabalham juntos. Jogadores como Johnson e Orr observam essas coisas e deixam que suas observações orientem suas ações.

ARTIGO

SÍNTESE

IDEIA EM RESUMO

Quais são os maiores desafios de sua empresa? Mercados instáveis? Concorrência acirrada? Tecnologias emergentes? Quando esses desafios se intensificam, talvez seja preciso redefinir valores corporativos, repensar estratégias, fundir ou dissolver negócios ou lidar com atritos entre as diversas especialidades da equipe.

Esses desafios adaptativos são problemas pouco nítidos —, sistemáticos e sem respostas fáceis. Talvez ainda mais intrincadas, as soluções para os desafios adaptativos não se encontram na cúpula executiva. A sua solução exige o envolvimento das pessoas em toda a empresa.

O trabalho adaptativo é difícil para todos. Para os líderes, parece contrário àquilo que costumam pensar à primeira vista. Em vez de fornecer soluções, precisam fazer perguntas difíceis e tirar o melhor partido da inteligência coletiva dos funcionários. Em vez de manter as normas, devem questionar a “forma como fazemos negócios”. E em vez de apaziguar conflitos, têm de extrair questões e deixar que as pessoas sintam a dureza da realidade.

Para seus funcionários, o trabalho adaptativo é penoso — exige papéis, responsabilidades, valores e maneiras de trabalhar nada familiares. Não causa surpresa que funcionários costumem devolver a bola do trabalho adaptativo para as mãos de seu líder.

Como garantir que você e seus funcionários assumam os desafios do trabalho adaptativo? A aplicação dos seis princípios seguintes ajudará.

IDEIA EM PRÁTICA

1. Suba na arquibancada.

Não se deixe tragar pelo meio de campo. Em vez disso, avance e recue entre a “ação” e a “arquibancada”. Você será capaz de identificar padrões emergentes, como lutas de poder ou evitação de trabalho. Essa perspectiva num nível mais alto o ajudará a mobilizar as pessoas a realizarem trabalho adaptativo.

2. Identifique seu desafio adaptativo.

➤ Exemplo

Quando os passageiros da British Airways a apelidaram de “Bloody Awful” (uma empresa de qualidade absolutamente deplorável), o CEO Colin Marshall sabia que deveria infundir na empresa uma dedicação aos clientes. Ele identificou o desafio adaptativo como “criar confiança em todos os níveis da British Airways”. Para fazer um diagnóstico ainda mais apurado do desafio, a equipe de Marshall se juntou aos funcionários e clientes nas áreas de bagagem, centrais de reserva e aeronaves, perguntando quais princípios, valores e comportamentos precisavam de ajustes. Eles expuseram conflitos construídos sobre valores, subjacentes às disputas no nível da superficial, e solucionaram os conflitos disfuncionais da própria equipe que prejudicavam a colaboração por toda a empresa. Ao ganharem essa compreensão de si mesmos, de seu pessoal, e dos conflitos da empresa, a equipe reforçou a aposta da British Airways de se tornar a “Empresa aérea favorita no mundo”.

3. **Administre o desgaste.** Para inspirar a mudança — sem incapacitar as pessoas — vá por partes no trabalho adaptativo:

- Primeiro, deixe os funcionários debaterem as questões e esclarecerem pressupostos por trás de pontos de vista discordantes — de modo seguro.
- Depois, forneça orientação. Defina as questões e valores-chave. Controle a progressão das mudanças: não comece iniciativas demais ao mesmo tempo sem interromper outras.
- Mantenha a tensão necessária o suficiente, resistindo à pressão de voltar ao *status quo*. Faça perguntas difíceis sem sucumbir à sua própria ansiedade. Transmita presença de espírito e estabilidade.

4. **Mantenha atenção disciplinada.** Encoraje os executivos a confrontarem questões contenciosas em vez de se refugiarem em bodes expiatórios ou em negação de conflitos. Aprofunde o debate para sair do impasse de conflitos polarizados e superficiais. Demonstre colaboração para solucionar problemas.

5. **Devolva a bola para os funcionários.** Para incutir autoconfiança coletiva — versus dependência de você — dê apoio às pessoas, em vez de controlá-las. Encoraje as pessoas a assumir riscos e responsabilidades — e então as apoie se cometerem erros. Ajude-as a reconhecer que a solução está com elas.

6. **Proteja as vozes de liderança que vêm de baixo.** Não silencie informantes, dissidentes criativos e outras pessoas que expõem contradições dentro de sua empresa. Suas perspectivas podem provocar um pensamento original. Pergunte-se: “Do que esse sujeito está realmente falando? Deixamos passar algo?”.

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_5.jpg)

O líder de negócios deve ser capaz de enxergar padrões como se estivesse numa arquibancada. Não lhe traz nenhum benefício se ver tragado pelo campo de ação. O líder tem de enxergar o contexto para mudança ou criar um. Deve proporcionar ao funcionário uma noção sólida da história da empresa e das coisas boas de seu passado assim como uma ideia das forças operantes do mercado hoje e da responsabilidade que as pessoas têm de assumir para dar as formas ao futuro. O líder deve ser capaz de identificar lutas em relação a valores e poder, reconhecer padrões de evitação de trabalho e ficar atento a outras reações funcionais e disfuncionais à mudança.

Sem a capacidade de avançar e recuar entre o campo de ação e a arquibancada, de refletir dia a dia e a cada momento sobre as muitas formas como os hábitos de uma organização podem sabotar o trabalho adaptativo, um líder pode facilmente e inadvertidamente se tornar um prisioneiro do sistema. As dinâmicas da mudança adaptativa já são complexas demais de acompanhar, quanto mais de influenciar, se o líder ficar somente no meio de campo.



(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_3.jpg)

Encontramos vários líderes, alguns dos quais mencionamos neste artigo, que conseguem despende muito de seu tempo precioso na arquibancada à medida que orientam suas organizações em meio à mudança. Sem essa perspectiva, provavelmente teriam sido

incapazes de mobilizar as pessoas a realizar trabalho adaptativo. Subir na arquibancada é, então, um pré-requisito para seguir os próximos cinco princípios.

Identifique o desafio adaptativo

Quando um leopardo ameaça um bando de chimpanzés, raramente consegue capturar um animal desgarrado. Os chimpanzés sabem como responder a esse tipo de ameaça. Mas quando um homem com um rifle automático se aproxima, as respostas de rotina falham. Os chimpanzés correm o risco de extinção em um mundo de caçadores ilegais, a não ser que descubram como desarmar a nova ameaça. Da mesma forma, quando as empresas não são capazes de aprender rapidamente a adaptar os negócios aos novos desafios, é provável que se deparem com sua própria forma de extinção.

Consideremos o caso célebre da British Airways. Tendo observado as mudanças revolucionárias no setor das empresas aéreas durante os anos 1980, o então CEO Colin Marshall reconheceu claramente a necessidade de transformar uma empresa aérea apelidada por seus próprios passageiros de “Bloody Awful” em um serviço ao consumidor exemplar. Também entendeu que sua ambição exigiria, mais do que qualquer coisa, mudanças em valores, práticas e relações em todas as áreas da empresa. Uma organização cujas pessoas se apegavam a silos funcionais e prezavam mais agradar aos seus chefes do que aos seus clientes não poderia se tornar a “empresa aérea favorita do mundo”. Marshall precisava de uma organização dedicada a servir as pessoas, atuando com base na confiança, respeitando o indivíduo e fazendo com que o trabalho em equipe acontecesse entre as fronteiras organizacionais. Os valores tinham de mudar em todos os setores da British Airways. As pessoas deveriam aprender a colaborar e a desenvolver um senso coletivo de responsabilidade pela direção e desempenho da empresa aérea. Marshall identificou o desafio adaptativo principal: criar confiança em todos os níveis da organização. Ele é um dos primeiros executivos que conhecemos a tornar a “criação de confiança” uma prioridade.

Para liderar a British Airways, Marshall teve que fazer com que sua equipe de executivos entendesse a natureza da ameaça criada por clientes insatisfeitos. Isso representava um desafio técnico ou um desafio adaptativo? Conselhos de especialistas e ajustes técnicos no âmbito das rotinas básicas seriam suficientes ou as pessoas em todos os níveis da empresa teriam de aprender formas diferentes de fazer negócios, desenvolver novas competências e começar a trabalhar coletivamente?

Marshall e sua equipe se propuseram a diagnosticar com mais detalhes os desafios da organização. Procuraram em três lugares. Primeiro ouviram as ideias e preocupações das pessoas dentro e fora da organização — encontrando-se com tripulações nos voos, aparecendo no centro de reservas para 350 pessoas em Nova York, percorrendo áreas de despacho de bagagem em Tóquio ou visitando salas de embarque em qualquer aeroporto em que por acaso estivessem. Suas perguntas principais eram: quais os valores, crenças, atitudes ou comportamentos que teriam de mudar a fim de que o progresso pudesse ocorrer? Quais as mudanças em prioridades, recursos e poder eram necessárias? Quais sacrifícios teriam de ser feitos e por quem?

Segundo, Marshall e sua equipe viam conflitos como pistas — sintomas de desafios adaptativos. A maneira como os conflitos entre as funções estavam sendo expressos constituía apenas fenômenos de superfície; os conflitos subjacentes tinham de ser diagnosticados. Controvérsias sobre questões aparentemente técnicas como procedimentos, cronogramas e linhas de autoridade na verdade retratavam conflitos subjacentes em relação a valores e normas.

Terceiro, Marshall e sua equipe se colocaram em frente ao espelho, reconhecendo que incorporavam os desafios adaptativos com que se deparava a organização. No início da transformação da British Airways, valores e normas antagônicas atuavam na equipe executiva de formas disfuncionais que prejudicavam a capacidade do restante da empresa de colaborar entre as funções e unidades e de fazer os trade-offs necessários. Nenhum

executivo pode esconder o fato de a sua equipe refletir o melhor e o pior dos valores e normas da empresa, e portanto se apresenta como um caso exemplar para a percepção da natureza do trabalho adaptativo a ser enfrentado.

O líder deve ser capaz de enxergar padrões como se estivesse numa arquibancada. Não lhe traz nenhum benefício ser tragado pelo campo de ação.

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_4.jpg)

Desta forma, identificar seu desafio adaptativo era crucial para a aposta da British Airways de se tornar a empresa aérea favorita do mundo. Para que a estratégia fosse bem sucedida, os líderes da empresa precisavam compreender a si mesmos, seu pessoal e as fontes potenciais de conflito. Marshall reconheceu que o próprio desenvolvimento da estratégia exigia um trabalho adaptativo.

Administre o desgaste

O trabalho adaptativo gera desgaste. Antes de colocar as pessoas para trabalhar em desafios para os quais não há soluções prontas, um líder tem de se dar conta de que as pessoas só aprendem um pouco por vez. Ao mesmo tempo, as pessoas devem sentir a necessidade de mudar à medida que a realidade traz novos desafios. Não são capazes de aprender novas maneiras quando estão sufocadas, mas eliminar a tensão de uma vez tira o ímpeto de fazer trabalho adaptativo. Devido ao fato de caber ao líder achar o equilíbrio delicado entre as pessoas sentirem a necessidade de mudança e tê-las se sentindo sufocadas pela mudança, a liderança é um fio da navalha.

Trabalho adaptativo exige liderança

RESPONSABILIDADES DO LÍDER	TIPO DE SITUAÇÃO	
	TÉCNICA OU DE ROTINA	ADAPTATIVA
Direção	Definir problemas e fornecer soluções	Identificar o desafio adaptativo e formular perguntas e questões-chave
Proteção	Blindar a organização contra ameaças externas	Deixar a organização sentir as pressões externas dentro de uma escala suportável
Orientação	Explicar papéis e responsabilidades	Questionar papéis existentes e resistir à pressão de definir rapidamente novos papéis
Administração do conflito	Restaurar a ordem	Expor o conflito ou deixar que venha à tona
Elaboração de normas	Manter as normas	Questionar normas improdutivas

Ao buscar administrar o desgaste das pessoas, o líder enfrenta diversas responsabilidades-chave e pode ter de usar sua responsabilidade de modo diferente, dependendo do tipo de situação de trabalho.

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_6.jpg)

Um líder deve cuidar de três tarefas principais para ajudar a manter um nível de tensão produtivo. Aderir a essas tarefas lhe permitirá motivar as pessoas sem as incapacitar. Primeiro, um líder precisa criar o que pode ser chamado de “holding environment” (ambiente de retenção). Para usar a analogia de uma panela de pressão, um líder tem de regular a pressão ao aumentar o fogo ao mesmo tempo que permite a vazão de algum vapor. Se a pressão excede a capacidade de vazão, a panela explode, todavia, nada cozinha sem algum calor.

Nos primeiros estágios de uma mudança corporativa, o ambiente de retenção pode ser um “lugar” temporário em que o líder cria as condições para os diversos grupos conversarem entre si sobre as mudanças com que se defrontam, para formular e debater questões e esclarecer os pressupostos por trás das perspectivas e valores antagônicos. Com o tempo, mais questões podem ser introduzidas, um estágio por vez, à medida que se tornam maduras. Na British Airways, por exemplo, a mudança de um foco interno para um foco no cliente ocorreu ao longo

de quatro ou cinco anos e lidou com questões importantes em ordem de sucessão: construir uma equipe executiva confiável, comunicar-se com uma organização altamente

fragmentada, definir novas medidas de desempenho e remuneração e desenvolver sistemas de informação sofisticados. Durante esse período, funcionários em todos os níveis aprenderam a identificar o que e como precisavam mudar.

Assim, um líder deve concatenar e dividir o trabalho em etapas. Não raro, gerentes seniores passam a ideia de que tudo é importante. Começam novas iniciativas sem interromper outras atividades, ou começam iniciativas demais ao mesmo tempo. Eles sufocam e desorientam aquelas próprias pessoas que precisam assumir a responsabilidade pelo trabalho.

Segundo, um líder é responsável pela direção, proteção, orientação, gestão de conflitos e elaboração de normas (Veja o quadro “Trabalho adaptativo exige liderança”). Cumprir essas responsabilidades também é importante para um executivo, seja em situações técnicas ou de rotina. Mas um líder engajado em trabalho adaptativo usa sua autoridade para cumpri-las de forma diferente. Um líder fornece direção ao identificar o desafio adaptativo da organização e formular as questões e pontos-chave. Um líder protege as pessoas ao administrar a progressão da mudança. Um líder orienta as pessoas a novos papéis e responsabilidades ao esclarecer realidades de negócios e valores-chave. Um líder ajuda a expor o conflito, encarando-o como aquilo que move a criatividade e o aprendizado. Finalmente, um líder ajuda a organização a manter aquelas normas que têm de continuar e questionar aquelas que precisam mudar.

Terceiro, um líder precisa de presença de espírito e estabilidade; administrar o desgaste talvez seja a tarefa mais difícil de um líder. As pressões para restaurar o equilíbrio são enormes. Da mesma forma que as moléculas se chocam vigorosamente contra as paredes da panela de pressão, as pessoas se chocam contra os líderes que estão tentando manter a pressão de trabalho árduo, cheio de conflitos até a tampa. Embora a liderança exija uma compreensão profunda da dor da mudança — os medos e sacrifícios associados ao reajuste de grande porte —, também exige a habilidade de ficar firme e manter a tensão. Caso contrário a pressão escapa e o estímulo para o aprendizado e para a mudança se perde.

Um líder deve ter a capacidade emocional de tolerar incertezas, frustrações e dor. Precisa ser capaz de fazer perguntas difíceis sem ficar ansioso. Funcionários, assim como colegas e clientes, observarão cuidadosamente indícios verbais e não verbais da habilidade do líder de se manter firme. É preciso que o líder transmita a confiança de que ele, (e por decorrência, seus funcionários), conseguirá lidar com as tarefas propostas.

Mantenha atenção disciplinada

Pessoas diferentes dentro da mesma organização trazem experiências, premissas, valores e hábitos diferentes para seu trabalho. Essa diversidade é valiosa, pois a inovação e o aprendizado são os produtos das diferenças. Ninguém aprende nada sem estar aberto a pontos de vista contrastantes. Ainda assim, executivos em todos os níveis geralmente não estão dispostos — ou são incapazes — de tratar de suas perspectivas antagônicas coletivamente. Costumam evitar prestar atenção a questões que os perturbam. Restabelecem o equilíbrio rapidamente, via de regra por meio de manobras de evitação de trabalho. Um líder deve fazer com que seus funcionários confrontem tradeoffs difíceis em valores, procedimentos, estilos operacionais e poder.

A administração precisa aprender a apoiar em vez de controlar. **Os funcionários, por sua vez, precisam aprender a assumir responsabilidade.**

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_7.jpg)

Isso vale tanto para a cúpula da organização como para a linha intermediária ou de frente. De fato, se a equipe executiva não é capaz de delinear trabalho adaptativo, a organização fenecerá. Se os executivos seniores não forem capazes de extrair questões contenciosas e de lidar com elas, como as pessoas em outras partes da organização mudarão seus comportamentos e renovarão seus relacionamentos? Nas palavras de Jan Carlzon, o célebre CEO da Scandinavian Airlines System (SAS), “uma das missões mais interessantes da liderança é fazer com que os membros da equipe executiva escutem uns aos outros e

aprendam uns com os outros. Em um contexto de debate, as pessoas podem aprender como chegar a soluções coletivas quando entendem os pressupostos de cada um. O trabalho do líder é trazer o conflito à tona e utilizá-lo como fonte de criatividade”.

Como a evitação do trabalho é fenômeno farto nas organizações, um líder deve inibir distrações que impeçam as pessoas de lidar com questões adaptativas. Achar um bode expiatório, negar, focar somente nas questões técnicas atuais ou atacar indivíduos em vez das perspectivas que representam — enfim, todas as formas de evitação de trabalho — são esperadas quando uma organização se propõe ao trabalho adaptativo. As distrações precisam ser identificadas para que as pessoas possam recuperar o foco.

Quando conflitos estéreis tomam o lugar de diálogos, um líder precisa intervir e colocar a equipe para trabalhar na reformulação das questões. Ele deve aprofundar o debate com perguntas, desmembrando as questões em partes em vez de deixar o conflito permanecer polarizado e superficial. Quando as pessoas se ocupam em culpar forças externas, a gerência superior ou uma sobrecarga de trabalho, um líder tem de aguçar o senso de responsabilidade da equipe por engendrar tempo para avançar.

Quando a equipe se fragmenta e os indivíduos protegem seu próprio território, o líder deve demonstrar a necessidade de colaboração. As pessoas podem descobrir o valor de consultar-se mutuamente e valer-se umas das outras como recursos no processo de solução de problemas. Por exemplo, um CEO que conhecemos aproveita as reuniões executivas, mesmo aquelas que enfocam questões operacionais e técnicas, como oportunidades para ensinar a equipe como trabalhar coletivamente para solucionar problemas adaptativos.

Não é difícil encontrar um executivo que evite trabalho adaptativo. Em geral as pessoas têm sentimentos ambivalentes em relação a isso. Embora desejem avançar em relação a problemas difíceis ou corresponder aos seus valores renovados e refinados, também evitam o desgaste associado a eles. Da mesma forma que milhões de cidadãos americanos desejam reduzir o déficit orçamentário federal, porém sem abdicar dos seus dólares de

impostos, ou benefícios ou empregos, os executivos podem considerar o trabalho adaptativo uma prioridade, mas têm dificuldade em sacrificar suas formas familiares de fazer negócios.

As pessoas precisam de liderança para ajudá-las a manter seu foco nas perguntas difíceis. A atenção disciplinada é a moeda da liderança.

Devolva a bola para as pessoas

Todos na organização têm acesso especial a informações que vêm de seu ponto de vista particular. Todos parecem ver diferentes necessidades e oportunidades. As pessoas que percebem as primeiras mudanças no mercado se encontram geralmente na periferia, mas a organização prosperará se lançar mão dessa informação para decisões táticas e estratégicas. Quando as pessoas não atuam de acordo com seu conhecimento especial, os negócios não se adaptam.

Com demasiada frequência as pessoas recorrem à cadeia de comando, na expectativa de que a alta administração atenda aos desafios do mercado pelos quais elas próprias são responsáveis. De fato, quanto maiores e mais persistentes forem os desgastes que acompanham o trabalho adaptativo, mais se agrava essa dependência. As pessoas tendem a se tornarem passivas, e os executivos seniores, que se orgulham em ser solucionadores de problemas, tomam medidas decisivas. Esse comportamento restaura o equilíbrio no curto prazo, mas acaba por levar à complacência e a hábitos de evitação de trabalho que blindam as pessoas contra responsabilidade, dor e necessidade de mudar.

Fazer com que as pessoas assumam maior responsabilidade não é fácil. Não só muitos funcionários do nível mais baixo se sentem confortáveis quando recebem ordens, mas muitos gerentes estão acostumados a tratar subordinados como maquinário que exige controle. Deixar as pessoas tomarem a iniciativa em definir e resolver problemas significa que a gerência precisa aprender a apoiar em vez de controlar. Os funcionários, por sua vez, precisam aprender a assumir responsabilidade.

Jan Carlzon encorajou as pessoas a assumir responsabilidade na SAS ao confiar nos outros e descentralizar a autoridade. “A chave é deixá-las descobrir o problema”, relata. “Você não terá sucesso se as pessoas não trouxerem dentro de si a identificação e a solução do problema.” Para isso, Carlzon buscou o engajamento irrestrito.

Por exemplo, em seus primeiros dois anos na SAS, Carlzon despendeu até 50% de seu tempo comunicando diretamente em grandes reuniões e indiretamente em uma série de formas inovadoras: por meio de workshops, sessões de brainstorming, exercícios de aprendizagem, newsletters, folhetos e exposição na mídia pública. Demonstrou por meio de uma variedade de atos simbólicos — por exemplo, ao eliminar o pretencioso salão executivo de refeições e queimar milhares de páginas de manuais e guias — até que ponto as regras tinham acabado por dominar a empresa. Tornou-se uma presença constante, reunindo-se com pessoas e as ouvindo tanto dentro quanto fora da organização. Escreveu até mesmo um livro, *Moments of truth* (HarperCollins, 1989), para explicar seus valores, filosofia e estratégia. Numa pequena nota, Carlzon disse: “Mesmo que ninguém o leia, pelo menos o meu pessoal o lerá”.

Um líder também deve desenvolver autoconfiança coletiva. Mais uma vez, Carlzon foi feliz ao dizer: “As pessoas não nascem com autoconfiança. Mesmo as pessoas mais autoconfiantes podem ser derrubadas. A autoconfiança vem do sucesso, experiência e do ambiente da organização. O papel mais importante do líder é incutir confiança nas pessoas. Elas devem se atrever a assumir riscos e responsabilidade. É preciso que o líder as apoie caso cometam erros.”

Proteja as vozes de liderança que vêm de baixo

Dar voz a todas as pessoas constitui o pilar de uma organização que está disposta a experimentar e aprender. Mas, na verdade, informantes, dissidentes criativos e outras vozes originais dessa natureza sistematicamente se veem esmagadas e silenciadas na vida organizacional. Geram desequilíbrio, e a forma mais fácil de uma organização restaurar o equilíbrio é neutralizar essas vozes, algumas vezes em nome do trabalho de equipe e “alinhamento”.

As vozes que vêm de baixo não costumam ser tão articuladas como se desejaria. Pessoas que falam além de sua autoridade costumam se sentir constrangidas e algumas vezes precisam gerar emoção “demais” para que se sintam estimuladas a se fazerem ouvir. É claro que isso não raro dificulta a tarefa de se comunicar de modo eficiente. Escolhem o momento e o lugar errados, e costumam desviar dos canais apropriados de comunicação e linhas de autoridade. Porém, escondida nessa verbalização mal amarrada, pode se encontrar uma intuição importante que precisa ser desatada e considerada. Descartá-la por seu timing inoportuno, falta de clareza ou não parecer razoável é perder informações potencialmente valiosas e desencorajar um líder potencial na organização.

É isso o que ocorreu com David, um gerente em uma grande empresa de manufatura industrial. Ele ouviu quando seus superiores encorajaram as pessoas a buscar os problemas, falar abertamente e assumir responsabilidade. Então levantou uma questão sobre um dos projetos de estimação do CEO — uma questão que era considerada “assunto bastante polêmico” e tinha sido varrido para debaixo do tapete por anos. Todos compreendiam que a questão não estava aberta para discussão, mas David sabia que dar prosseguimento ao projeto poderia prejudicar ou tirar dos trilhos elementos-chave da estratégia geral da empresa. Ele levantou a questão diretamente em uma reunião com seu chefe e o CEO. Forneceu uma descrição clara do problema, uma breve ilustração das perspectivas antagônicas e um resumo das consequências em se continuar a dar andamento ao projeto.

É preciso se acostumar a subir na arquibancada, refrear o impulso e perguntar: “Do que esse sujeito está realmente falando? Estamos deixando passar alguma coisa?”

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_91.jpg)

A discussão foi interrompida de modo tempestuoso pelo CEO, que reforçava os aspectos positivos de seu projeto de estimação. Quando David e seu chefe deixaram a sala, seu chefe explodiu: “Quem você pensa que é, com essa atitude de querer ser “mais

realista que o rei?”. Ele insinuou que David nunca gostou do projeto do CEO, pois não tinha sido ele, David, o autor da ideia. O assunto foi encerrado.

David tinha mais conhecimento técnico da área do projeto do que seu chefe ou o CEO. Mas seus dois superiores não demonstraram nenhuma curiosidade, nenhum esforço para investigar os argumentos de David, nenhuma consciência de que no fundo ele estava tendo um comportamento responsável com os interesses da empresa. Rapidamente ficou claro para David que era mais relevante compreender aquilo que importava para o seu chefe do que se concentrar em questões reais. O CEO e o chefe de David, juntos, esmagaram o ponto de vista de um líder do nível abaixo e dessa forma mataram seu potencial para liderança na organização. Suas opções eram deixar a empresa ou nunca mais remar contra a maré.

Líderes precisam de aliados internos que possam indicar um desafio adaptativo iminente. Deve dar cobertura às pessoas que apontam para contradições internas da empresa. Esses indivíduos geralmente têm a perspectiva, que as pessoas detentoras de autoridade não têm, de provocar reconsiderações. Assim, como regra geral, quando figuras de autoridade sentem o impulso reflexo de ofuscar o brilho ou silenciar alguém, devem resistir. O impulso de restaurar o equilíbrio social é bastante poderoso, e surge rapidamente. É preciso se acostumar a subir na arquibancada, refrear o impulso e perguntar: “Do que esse sujeito está realmente falando? Estamos deixando passar alguma coisa?”.

Realizando trabalho adaptativo na KPMG Netherlands

A empresa KPMG Netherlands, extremamente bem-sucedida, é um bom exemplo de como uma empresa pode se comprometer ao trabalho adaptativo. Em 1994, Ruud Koedijk, o presidente da empresa, reconheceu um desafio estratégico. Embora a empresa de serviços de auditoria, consultoria e elaboração de declarações fiscais fosse líder do setor nos Países Baixos, além de altamente lucrativa, as oportunidades de crescimento nos segmentos que servia eram limitadas. As margens nos negócios de auditoria estavam sendo espremidas à medida que o mercado havia se tornado mais saturado e a concorrência nos negócios de consultoria também havia crescido. Koedijk sabia que a empresa precisava entrar em áreas

de crescimento mais rentáveis, mas não sabia quais eram ou como a KPMG poderia identificá-las. Koedijk e seu conselho estavam confiantes de que dispunham das ferramentas para realizar o trabalho analítico de estratégia: analisar tendências e descontinuidades, compreender competências centrais, avaliar seu posicionamento competitivo e mapear oportunidades potenciais. Não tinham tanta certeza assim de que poderiam se comprometer a implementar a estratégia que seu trabalho apontaria. Historicamente, a sociedade havia resistido às tentativas de mudança, basicamente porque os sócios estavam satisfeitos com seu “jeito de fazer negócios”. Tinham sido bem-sucedidos por um bom tempo, então não viam razão para aprender novas maneiras para fazer negócios, fosse a partir de seus pares ou de qualquer um na pirâmide da organização. Reverter a atitude dos sócios e seu impacto profundo na cultura da organização representava um desafio adaptativo enorme para a KPMG.

Koedijk era capaz de ver da arquibancada que a própria estrutura da KPMG inibia a mudança. Na verdade, a KPMG era menos uma sociedade do que uma coleção de pequenos feudos em que cada sócio era um senhor feudal. O sucesso da empresa era a realização cumulativa de cada um dos sócios individuais, não o resultado unificado de 300 colegas juntando as forças rumo a uma ambição compartilhada. O sucesso era medido somente em termos da rentabilidade das unidades individuais. Nas palavras de um sócio: “Se o saldo final estivesse correto, você era um ‘bom companheiro’”. Como resultado, um sócio não invadiria o território do outro, e aprender com os outros era um evento raro. Como se prezava a independência acima de tudo, os confrontos eram raros e os conflitos camuflados. Se os sócios quisessem resistir a mudanças no âmbito da empresa, não davam a questão por encerrada de forma direta. “Diga sim, faça não” era o preceito.

Koedijk também sabia que esse senso de autonomia acabava por obstruir o desenvolvimento de novos talentos na KPMG. Os conselheiros recompensavam seus subordinados por duas coisas: não cometer erros e produzir um grande volume de horas passíveis de cobrança por semana. A ênfase não estava na criatividade ou inovação. Os sócios buscavam erros quando avaliavam o trabalho de seus subordinados, não uma nova compreensão ou percepções originais. Embora Koedijk pudesse ver a configuração ampla

dos desafios adaptativos com que sua organização se defrontava, sabia que não poderia ditar mudança comportamental. O que poderia fazer era criar condições para as pessoas descobrirem por si mesmas como precisariam mudar. Ele lançou o processo para fazer com que isso acontecesse.

Como regra geral, figuras de autoridade devem resistir ao impulso reflexo de ofuscar o brilho ou de silenciar alguém.

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_101.jpg)

Para começar, Koedijk reuniu os 300 sócios e fez com que voltassem sua atenção para a história da KPMG, a realidade empresarial e as questões de negócios que poderiam esperar enfrentar. Então levantou a questão de como poderiam se ocupar em mudar como empresa e pediu que contassem suas perspectivas sobre as questões. Ao lançar a iniciativa estratégica por meio do diálogo em vez de decreto, construiu confiança entre as classes dos sócios. Baseado nessa confiança emergente e em sua própria credibilidade, Koedijk convenceu os sócios a liberar 100 sócios e não sócios de suas responsabilidades diárias para trabalhar nos desafios estratégicos. Eles dedicariam 60% de seu tempo por cerca de quatro meses para esse trabalho.

Koedijk e seus colegas estabeleceram uma equipe de integração estratégica composta por 12 sócios principais para trabalhar com os 100 profissionais (chamados “os 100”) de diferentes níveis e disciplinas. Engajar pessoas abaixo dos sócios em uma iniciativa estratégica de porte era inusitado e sinalizava uma nova abordagem desde o início: muitas das opiniões dessas pessoas nunca haviam sido valorizadas ou solicitadas por figuras de autoridade na empresa. Divididos em 14 forças-tarefa, os 100 deviam trabalhar em três áreas: avaliar futuras tendências e discontinuidades, definir competências centrais e lidar com os desafios adaptativos com que a organização se deparava. Distribuía-se num andar separado com sua própria equipe de apoio e eram liberados de regras e regulamentos tradicionais. Hennie Both, diretora de marketing e comunicações da KPMG, se juntou ao grupo como gerente de projeto.

Assim que o trabalho de estratégia foi iniciado, as forças-tarefa tiveram de confrontar a cultura existente da KPMG. Por quê? Pois literalmente não eram capazes de realizar seu novo trabalho obedecendo às velhas regras. Não conseguiam trabalhar quando o respeito pelo indivíduo se dava em detrimento do trabalho de equipe efetivo, quando crenças profundamente enraizadas obstruíam discussões genuínas e quando lealdades de unidades formavam uma barreira para a solução de problemas entre as diversas especialidades funcionais. E o pior, os membros da força-tarefa se viam evitando conflitos e incapazes de discutir esses problemas. Um número de forças-tarefa acabou por se tornar disfuncional e incapaz de realizar seu trabalho de estratégia.

A fim de voltar sua atenção para o que era necessário mudar, Both ajudou as forças-tarefa a mapear a cultura que desejavam contra a cultura vigente. Descobriram pouquíssimos pontos em comum. O que descrevia melhor a cultura vigente era: desenvolver pontos de vista discordantes, exigir perfeição e evitar conflito. As características principais da cultura desejada eram: criar oportunidade para realização das aspirações dos indivíduos, desenvolver um ambiente acolhedor e manter as relações de confiança entre os colegas. Articular essa lacuna fez com que o grupo percebesse concretamente o desafio adaptativo a ser enfrentado pela KPMG, contemplado por Koedijk. Em outras palavras, as pessoas que precisavam realizar a mudança tinham finalmente formulado o desafio adaptativo. Como a KPMG poderia ter algum êxito com uma estratégia baseada em competência que dependia da cooperação entre unidades e camadas múltiplas se suas pessoas não conseguiam ter sucesso nessas forças-tarefa? Munidos dessa compreensão, os membros da força tarefa poderiam se tornar emissários para o resto da empresa.

Em um nível mais pessoal, cada membro era solicitado a identificar seu desafio adaptativo. Quais atitudes, comportamentos ou hábitos cada um precisava mudar, e quais medidas específicas poderiam tomar? Quem mais precisava estar envolvido para que a mudança individual germinasse? Atuando como coaches e consultores, os membros da força-tarefa forneciam uns aos outros feedbacks e sugestões. Tinham aprendido a abrir-se com alguém, ouvir e aconselhar com cuidado genuíno.

O progresso nessas questões elevou o nível de confiança radicalmente, e membros da força-tarefa começaram a entender o que significava adaptar o seu comportamento do dia a dia. Compreenderam como identificar uma questão adaptativa e desenvolveram como ferramentas de linguagem para discutir o que era necessário fazer para melhorar sua habilidade coletiva de resolver problemas. Falavam sobre diálogo, evitação de trabalho e utilizar a inteligência coletiva do grupo. Sabiam como apontar comportamento disfuncional uns dos outros. Começaram a desenvolver a cultura exigida para implementar a nova estratégia de negócio.

Apesar dos avanços cruciais rumo ao desenvolvimento de uma compreensão coletiva do desafio adaptativo, administrar o nível de desgaste era uma preocupação constante para Koedijk, o conselho e Both. A natureza do trabalho era desgastante. O trabalho de estratégia significa missões amplas com instruções limitadas; na KPMG as pessoas estavam acostumadas a missões altamente estruturadas. Trabalho de estratégia também significa ser criativo. Em uma reunião durante o café da manhã, um membro do conselho subiu na mesa para desafiar o grupo a ser criativo e pôr de lado as velhas regras. Esse comportamento radical e inesperado elevou o nível de desgaste: ninguém nunca havia visto um parceiro se comportar daquela maneira antes. As pessoas se deram conta de que sua experiência de trabalho os havia preparado somente para desempenhar tarefas de rotina junto a pessoas “como elas”, de suas próprias unidades.

O processo deu espaço para o conflito e fez com que as pessoas voltassem sua atenção para as questões polêmicas, a fim de ajudá-las a aprender como trabalhar com conflito de uma forma construtiva. Mas o atrito era mantido dentro de uma escala tolerável em algumas das seguintes maneiras:

- Numa ocasião, quando as tensões chegaram a um nível excepcionalmente alto, os 100 foram reunidos para expressar suas preocupações ao conselho numa reunião ao estilo de Oprah Winfrey. O conselho se sentou no centro de um auditório e respondia a perguntas incisivas do grupo ao redor.

- O grupo elaborou penalidades para desencorajar comportamentos indesejados. No país dos fanáticos por futebol, todos os participantes no processo recebiam os cartões amarelos utilizados por juízes de futebol para indicar “falta” aos jogadores que cometiam a infração. Utilizavam os cartões para interromper a ação quando alguém começava a apresentar seus argumentos sem ouvir ou entender os pressupostos e perspectivas discordantes dos outros participantes.
- O grupo criou símbolos. Comparavam a antiga KPMG a um hipopótamo grande e desajeitado, que gostava de dormir muito e se tornava agressivo quando seus hábitos normais eram perturbados. Aspiravam ser golfinhos, que caracterizavam como sendo brincalhões, ávidos para aprender e dispostos a fazer, de bom grado, mais do que o necessário pela equipe. Inclusive ficaram atentos à mensagem que se passa por meio da roupa que se veste: alguns clientes se surpreenderam ao verem executivos andando pelos escritórios da KPMG naquele verão vestindo bermudas e camisetas.
- O grupo fazia questão de se divertir. “A hora da diversão” poderia significar passeios longos de bicicleta ou jogos de arma laser em um parque de diversão local. Em um momento espontâneo nos escritórios da KPMG, uma discussão sobre o poder de pessoas mobilizadas para uma meta comum levou o grupo a sair e utilizar seu poder de alavancagem coletiva para mover um bloco de concreto aparentemente irremovível.
- O grupo participava de reuniões frequentes fora do escritório, de dois a três dias, para ajudar a concluir algumas partes do trabalho.

Tomadas em conjunto, essas medidas alteraram atitudes e comportamentos. A curiosidade se tornou mais valorizada do que a obediência às regras. As pessoas não mais delegavam a decisão à figura da autoridade principal na sala, o diálogo genuíno neutralizou o poder hierárquico na batalha de ideias. A tendência de cada indivíduo de promover sua solução favorita deu lugar à compreensão de outras perspectivas. Surgiu uma confiança na

habilidade das pessoas das diversas unidades de trabalharem juntas e solucionar as coisas. As pessoas com as mentes mais curiosas e perguntas mais interessantes logo se tornaram as mais respeitadas.

Como resultado de confrontar desafios adaptativos e estratégicos, a KPMG passou de empresa de auditoria para geradora de confiança, de consultoria de negócios a idealizadora de visão corporativa, de empresa de auditoria à empresa de garantia, de consultoria de operações à construção de visão corporativa, de reengenharia de processos de negócios a desenvolvimento de capacidades organizacionais e de ensino de habilidades tradicionais aos seus próprios clientes à criação de organizações de aprendizado. As forças-tarefa identificaram de U\$ 50 milhões a U\$60 milhões em novas oportunidades de negócios.

Muitos sócios seniores que acreditavam que uma empresa dominada pela mentalidade de auditoria não poderia conter pessoas criativas ficaram surpresos quando o processo deu vazão à criatividade, emoção, imaginação e disposição de assumir riscos. Duas histórias ilustram as mudanças fundamentais que aconteceram na maneira de pensar da empresa.

Vimos um executivo intermediário ter a confiança para criar um novo negócio. Ele identificou a oportunidade de fornecer serviços da KPMG a organizações virtuais e alianças estratégicas. Viajou o mundo visitando os líderes de 65 organizações virtuais. Os resultados de sua pesquisa inovadora serviram como um recurso para a KPMG entrar nesse mercado em crescimento. Além disso, representou a nova KPMG ao discutir suas descobertas em sua palestra de abertura num fórum mundial. Vimos também uma auditora de 28 anos habilidosamente orientar um grupo de sócios seniores num dia complexo dedicado a examinar as oportunidades associadas à implementação das novas estratégias da empresa. Isso não teria ocorrido no ano anterior. Os sócios não teriam ouvido uma das vozes vindas “de baixo”.

Liderança como aprendizado

Muitos esforços para transformar organizações por meio de fusões e aquisições, reestruturação, reengenharia e trabalhos de estratégia tropeçam, pois os executivos não conseguem captar as exigências do trabalho adaptativo. Cometem o erro clássico de tratar desafios adaptativos como problemas técnicos que podem ser resolvidos por altos executivos pragmáticos.

As implicações desse erro constituem o cerne do trabalho de líderes nas organizações atualmente. Os líderes que elaboram estratégias têm acesso ao conhecimento técnico e às ferramentas de que necessitam para calcular os benefícios de uma fusão ou reestruturação, compreender tendências futuras e descontinuidades, identificar oportunidades, mapear competências existentes e identificar os mecanismos de direção para dar apoio a sua orientação estratégica. Essas ferramentas e técnicas se encontram à disposição tanto dentro das organizações como em uma variedade de empresas de consultorias e são bastante úteis. Em muitos casos, no entanto, estratégias aparentemente boas deixam de ser implementadas. E com frequência a falha é mal diagnosticada: “Tínhamos uma boa estratégia, mas não era possível executá-la de forma eficiente”.

Na verdade, a própria estratégia costuma ser deficiente, pois perspectivas demais são ignoradas durante a sua formulação. A falha em realizar o trabalho adaptativo durante o processo de desenvolvimento de estratégia é um sintoma da orientação técnica dos executivos sêniores. Executivos com frequência formulam sua solução para um problema e então tentam vender a ideia para alguns colegas e evitar ou esconder o jogo de outros no processo de construção de comprometimento. Com demasiada frequência, líderes, sua equipe e os consultores deixam de identificar e lidar com as dimensões adaptativas do desafio e de perguntar a si mesmos: “Quem precisa aprender o quê, a fim de desenvolver, compreender, se comprometer e implementar a estratégia?”.

A mesma orientação técnica atrapalha as iniciativas de reengenharia de processos de negócios e reestruturação, em que os consultores e executivos têm o know-how para realizar o trabalho técnico de formular objetivos, projetar um novo fluxo de trabalho, documentar e comunicar resultados e identificar as atividades a serem desempenhadas

pelas pessoas na organização. Em muitos casos, a reengenharia não corresponde às expectativas, pois trata redesenho de processo como um problema técnico: os executivos não identificam o trabalho adaptativo nem envolvem aqueles que deveriam fazer a mudança. Altos executivos deixam de investir seu tempo e alma para compreender essas questões e orientar as pessoas em meio à transição. De fato, engenharia é ela mesma a metáfora errada.

Em suma, a noção prevalecente de que liderança consiste em ter uma visão e linhar as pessoas a essa visão é falida, pois continua a tratar situações adaptativas como se fossem técnicas: espera-se que a figura de autoridade profetize para onde vai a empresa e que as pessoas a sigam.

Liderança é reduzida a uma combinação de grande saber e força de vendas. Essa perspectiva revela uma falácia básica sobre a maneira como os negócios lidam com desafios adaptativos. Situações adaptativas são difíceis de definir e resolver, justamente por exigirem o trabalho e responsabilidade de todos na organização. Eles não são passíveis de soluções fornecidas pelos líderes; soluções adaptativas demandam aos membros da organização que assumam responsabilidade pelas situações problemáticas com que se defrontam.

Liderança deve acontecer diariamente. Não pode ser responsabilidade de poucos, um evento raro ou uma oportunidade única na vida.

(http://hbr.websegmento.com.br/wp-content/uploads/2015/07/classico_12.jpg)

Liderança deve acontecer diariamente. Não pode ser responsabilidade de poucos, um evento raro ou uma oportunidade única da vida. Em nosso mundo, em nossos negócios, enfrentamos desafios adaptativos o tempo todo. Quando um executivo se vê com a tarefa de conciliar aspirações, ele e sua equipe se defrontam com um desafio adaptativo. Quando um gerente encontra uma solução para um problema — técnico em muitos aspectos, mas que exige uma mudança nas atitudes e hábitos de subordinados —, ele se depara com um

desafio adaptativo. Quando um funcionário próximo da linha de frente enxerga uma lacuna entre o propósito da organização e os objetivos que lhe são pedidos que alcance, ele se depara tanto com um desafio adaptativo quanto com os riscos e oportunidade de liderar a partir de baixo.

Liderança, vista sob esse prisma, exige uma estratégia de aprendizado. Um líder, seja do alto ou do baixo escalão, com ou sem autoridade, deve engajar as pessoas no confronto a desafios, no ajuste de seus valores, na mudança de perspectivas e aprendizado de novos hábitos. Para uma pessoa com muita autoridade no assunto e que se orgulha de sua habilidade em lidar com problemas difíceis, essa mudança pode parecer como um despertar abrupto. Mas também poderá aliviar o peso de ter de saber todas as respostas e arcar com toda a carga. Para as pessoas que esperam receber seja o chamado do coach ou a “visão” para liderar, essa mudança pode parecer também uma mistura de boas e más notícias. As demandas adaptativas de nosso tempo exigem líderes que assumam responsabilidade sem esperar por revelações ou chamados. É possível liderar com apenas uma pergunta nas mãos.

Releitura do clássico hbr

por Eugenio Mussak, professor da FIA e membro da diretoria da ABRH

Estamos vivendo tempos difíceis neste 2015. Enquanto o crescimento econômico do país se aproxima do zero, a inflação dá sinais de que voltará aos dois dígitos, fato inédito para quem tem como referência a última década e meia. Aproximando o olhar, vemos ainda outros fatos que exigem reflexão e ação: a redução de consumo, a produção industrial diminuída, crédito menos acessível, queda na exportação de commodities, desemprego subindo e até fechamento de empresas ou de filiais. Todos os ingredientes do que se convencionou chamar de tempestade perfeita.

Como toda moeda tem duas faces, este é um bom momento para repensar o que fazemos, para fazer brotar novas ideias e novos modelos de negócio e, como acontece nas crises, para a consolidação das boas lideranças e para a denúncia das fraudes. Não é inteligente

perder esta chance.

Continuando a análise de nosso momento, o déficit público do governo em nosso país apresenta, atualmente, o maior índice desde 1997, ano em que a economia mundial experimentou o solavanco da crise da Ásia, também conhecida pelo nome de Crise Monetária do Sudeste Asiático, que começou na Tailândia, contaminou a vizinhança, derrubou a Bolsa do Japão e refletiu em boa parte do mundo. Sintomas da globalização...

E foi justamente naquele ano de 1997 que Ronald A. Heifetz e Donald I. Laurie publicaram este artigo, que viria a ser um marco na introdução do conceito de mudança adaptativa e segue sendo um best-seller entre os artigos sobre liderança da HBR. Uma de suas virtudes é ser atemporal, pois, como sabemos, crises se repetem e a economia é senoidal. Os desafios só mudam de formato, mas continuam exigindo medidas racionais e às vezes heroicas, o que coloca em pauta, periodicamente, o papel das lideranças. Por tudo isso, a releitura deste texto é extremamente apropriada.

Heifetz e Laurie, possivelmente alertados pelo horizonte que se desenhava e que teria repercussão na gestão das empresas, analisam com cuidado qual é, de fato, o trabalho essencial das lideranças quando elas são mais necessárias. Começam propondo uma mudança na relação entre o chefe e o subordinado, entre o líder e o liderado. A expressão *follower*, que significa, literalmente, seguidor, usada para designar aqueles que são liderados, é questionada fortemente a partir das ideias apresentadas por eles, ainda que a palavra, consagrada pelo uso, continue sendo usada tanto em inglês quanto em português. O que muda é seu significado.

Liderar deixa de ser andar na frente, sendo seguido por outros. Liderar — especialmente em momentos de tanta exigência, em que a inteligência coletiva é um bem precioso demais para ser desperdiçado, em que o comprometimento de todos é fundamental ao sucesso e em que o perigo não escolhe vítimas — significa andar junto, não na frente, apartado dos demais.

Líderes convencionais são como pastores, protegem seu rebanho dos perigos. Líderes que

realmente se importam com seu pessoal o expõe à dura realidade das condições da empresa e demandam pedem nas respostas. O verdadeiro trabalho do líder estaria mais ligado a fazer perguntas do que a oferecer respostas.

O que se pensa atualmente é que as respostas existem a priori. Entretanto elas só serão percebidas, enunciadas e utilizadas se a pergunta, assim como uma palavra mágica ensinada na Hogwarts, a escola de Harry Potter, exercer o seu poder. As melhores soluções, na maioria das vezes, estão no grupo, mas dispersas em partes, entre seus vários integrantes. Juntar esse puzzle mental é tarefa a ser conduzida por aquele que aglutina, integra e inspira as pessoas em direção ao seu melhor. Este é líder, fazendo seu trabalho.

“Adapte-se ou morra”

Heifetz e Laurie utilizam a expressão desafio adaptativo para marcar a qualidade e a intensidade da tarefa do líder em tempos de mudança. Vale, neste ponto, reforçar o conceito de adaptabilidade. Por definição, adaptar-se é manter a aptidão de viver, apesar da mudança ambiental. Foi a análise minuciosa e a percepção aguçada de Darwin que nos deram a compreensão de que a evolução das espécies dependeu de sua capacidade adaptativa.

“Adapte-se ou morra”, diria um dramático ao entender os que, por sua composição genética, não sobreviveram às mudanças. A primeira tentativa de aplicar a teoria darwiniana à espécie humana foi de Spencer, dando origem ao darwinismo social. A crítica a tal proposta foi a de que os humanos protegem os mais fracos, os menos aptos à competitividade, evitando seu desaparecimento. O nome disso é compaixão. Está correto, e felizmente é assim.

Afinal, somos humanos, temos consciência, sentimentos. Entretanto, as empresas, na luta pela sobrevivência, não contam com tal qualidade essencialmente humana.

Não há compaixão na competitividade. O que há é competência. E uma das competências fundamentais na atualidade é a capacidade de adaptar a empresa aos novos tempos. E estes começam a cada dia.

As empresas sem as pessoas, entretanto, não passam de abstrações. O que move a máquina produtiva chamada empresa são as equipes, e estas são compostas por indivíduos que têm funções, atribuições e papéis a representar. Entre eles estão os líderes, que são os primeiros a perceber o desafio da adaptabilidade, e devem ser os catalisadores do movimento.

Empresas são seres vivos inseridos em um ecossistema chamado mercado. E este ecossistema tem uma surpreendente capacidade mutacional, fato que só faz crescer à medida que avançamos no tempo. Os componentes desse meio ambiente são os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as legislações, os sindicatos, as escolas, as novas tecnologias e as técnicas de gestão, além da oscilação da economia, que tem inúmeras causas de influência, dentro e fora do país.

Duas empresas rivais que ocupam o mesmo espaço no mercado e fornecem produtos ou serviços equivalentes irão, com grande probabilidade, se diferenciar no tempo. Passados cinco anos — que é um tempo minúsculo para a natureza, mas, atualmente, imenso para o mercado —, diferenças consideráveis aparecerão, e quase todas decorrentes da capacidade adaptativa diferente que as empresas apresentam. O grau de percepção e compreensão dos fatos, bem como da velocidade de resposta às mudanças, será diferente entre ambas e determinante do reposicionamento, favorável a uma e desfavorável à outra. Este é o desafio adaptativo proposto pelos autores.

Considerando que percepção, compreensão e resposta são atributos mentais, não são as empresas que os têm, mas os líderes que as comandam. Em tempos de mudança, essas seriam as virtudes do líder, com a ressalva de que a resposta não será dele, ou não será exclusivamente dele. Quem responde é a equipe, o conjunto de pessoas que formam a empresa. E é neste momento que a capacidade do líder em extrair das pessoas o seu melhor tem um valor inestimável.

Heifetz e Laurie propõem um movimento interessante, que deve ser a prática do líder diante de um desafio adaptativo. Trata-se do fato de o líder percorrer os ambientes de trabalho, o campo onde o jogo está ocorrendo, e do ato do mesmo subir na arquibancada para assistir ao jogo com visão privilegiada. Esse movimento oscilatório, pendular, dá ao líder duas condições essenciais: a compreensão do todo, fornecida pelo distanciamento, e a legitimidade cotidiana, resultado da proximidade.

Igualmente importante, essa visão privilegiada, que leva à compreensão do todo, deve ser compartilhada com os gerentes e os membros das equipes. Há duas razões essenciais para que isso seja feito: o aumento do comprometimento da equipe, pois cada pessoa passa a compreender a importância de seu papel para o conjunto da obra, e a maior possibilidade de surgimento de propostas, ideias práticas, soluções necessárias. O puzzle começa a tomar forma quando há engajamento e colaboração. Líderes não podem mais, definitivamente, apenas jogar o jogo ou manterem-se na arquibancada distanciados do campo onde a ação está acontecendo. Estar em ambas as posições pode exigir mais esforço, disciplina e dedicação, mas é o que pode realmente provocar as adaptações tão necessárias neste momento.

É impressionante o poder da inteligência coletiva. Grupos capacitados, motivados e integrados são capazes de encontrar soluções e apresentar propostas que podem superar as expectativas mais ambiciosas.

Onde de fato está o problema

Os autores, ao citarem Colin Marshall como exemplo de líder que conseguiu mudar a empresa que dirigia, a British Airways, tirando-a de uma condição de “qualidade deplorável” e elevando-a ao posto de “empresa aérea favorita no mundo”, estão sendo muito didáticos. O caso da aérea inglesa é emblemático não só em seu setor.

Marshall começou fazendo as perguntas certas, e estas tinham alvos claros — valores, crenças, competências e atitudes em primeiro lugar —, seguidas de indagações sobre prioridades, escolhas e renúncias. Finalmente, as perguntas foram dirigidas aos sacrifícios

que deveriam ser feitos e à disposição das pessoas em fazê-los. As respostas surgiram naturalmente, e a mudança adaptativa começou a acontecer.

O CEO inglês, assim como seus aviões, que ora estão em solo, ora estão nas nuvens, tratou de manter a visão do horizonte, atributo essencial para um comandante, mas também visitou salas de embarque, áreas de distribuição de bagagens, lojas de emissão de tíquetes, conversou com tripulantes, passageiros, gerentes e mecânicos. Esse movimento lhe deu a clara percepção de que os verdadeiros conflitos que impediam o crescimento da companhia não estavam onde pareciam estar. Havia outra camada de dificuldades que impediam os problemas do cotidiano serem resolvidos a contento.

O grande problema não era, para ficar em um exemplo, o atendimento precário aos clientes em qualquer uma das instâncias em que estes têm contato com a companhia, como a loja, o embarque ou a própria aeronave.

O verdadeiro problema estava no conjunto de crenças e valores que orientavam o comportamento dos funcionários e que os levavam a realizar um trabalho insatisfatório, na percepção dos clientes. Era ali que ele devia concentrar seus esforços em promover mudanças. Este era seu verdadeiro desafio adaptativo. Uma mudança cultural.

Entender onde, de fato, está o problema pode não ser uma tarefa tão simples quanto fazer uma revisão de processos visando facilitar e agilizar os fluxos, ou incorporar novas tecnologias para aumentar a eficiência. Estes devem ser focos de atenção, sem dúvida, mas eles estão na epiderme. Os músculos que realmente movem o corpo organizacional são constituídos por fibras psicológicas, ligadas a crenças e valores, e estes não estão aparentes, não são visíveis, principalmente quando estão pouco desenvolvidos. É trabalho do líder perceber essa atrofia e promover os exercícios para desenvolver o que realmente dá sustentação, força e mobilidade à companhia.

Adaptação ativa

Devemos ressaltar que há uma diferença considerável entre a adaptação das espécies, explicada por Darwin, e o desafio adaptativo da humanidade e de suas parcelas, entre elas,

a empresa.

Enquanto a adaptação natural das espécies às mudanças ambientais, na maioria das vezes extremamente lentas — milhões de anos —, depende exclusivamente do acaso da recombinação genética, no caso humano não pode depender apenas disso. Não temos o direito de entregar nosso futuro ao acaso. Precisamos do protagonismo, da responsabilidade, da ação inteligente.

Retomando o caso das duas empresas equivalentes que se diferenciam no tempo, surge a pergunta vital: qual a diferença entre ambas? A diferença está na percepção de seus dirigentes quanto às necessidades de mudança, desenvolvimento e adaptação. Posto desta forma, fica claro que a adaptação, no caso humano, é consciente. Depende da qualidade do pensamento, da análise crítica, da compreensão lúcida dos acontecimentos.

O que nos leva a uma classificação simples da qualidade da adaptação. Podemos chamar de adaptação passiva aquela que acontece em resposta a uma mudança em curso. Em outras palavras, uma mudança está acontecendo no mercado, e a empresa procura acompanhar esse movimento, adaptando-se aos novos tempos. Quem não os percebe não se adapta. A percepção, portanto, é o gatilho, o início do desafio adaptativo. Entretanto, o grau de percepção é variável entre os indivíduos. A consequência é que a velocidade adaptativa das empresas também será diferente, criando castas de competitividade. O trabalho do líder, portanto, começa por aguçar a percepção.

Entre os líderes mais atilados, encontramos aqueles que, enquanto outros ainda não perceberam uma mudança que já aconteceu, já estão percebendo mudanças que acontecerão no futuro. As empresas dirigidas por estes líderes conseguem promover a chamada adaptação ativa, aquela que não responde a uma mudança, e sim a uma tendência de mudança.

Os autores citam o caso de Ruud Koedijk, presidente da KPMG Netherland, que, apesar de dirigir uma empresa bem colocada no mercado e altamente lucrativa, sofria com a falta de perspectiva de crescimento na região. Seu desafio adaptativo estava voltado para o futuro

da companhia. Era imprescindível avaliar as tendências futuras, as descontinuidades prováveis, além de definir quais seriam as competências críticas para sobreviver e crescer nesse cenário que ainda estava sendo construído.

Ele não fez isso sozinho. Envolveu sócios, criou comitês, desafiou as pessoas, criou uma tensão controlada e colheu resultados surpreendentes. A empresa de consultoria passou a ser uma empresa de garantia. Da avaliação de operações, o trabalho passou a ser de construção de visões corporativas, de reengenharias démodés a desenvolvimento de novas capacidades organizacionais, de desenvolvimento de habilidades a organizações de aprendizado.

Milhões de dólares foram agregados às oportunidades de negócio a partir de uma revisão de sua essência. A empresa não estava mal. Não havia mudança palpável no ar. Não havia crise nem insatisfação do acionista. O que havia era, entretanto, muito mais forte que tudo isso. Havia um líder irrequieto fazendo seu trabalho.

O trabalho
da liderança*



>



290



0



24

Nenhuma matéria relacionada

OnPoint (<http://hbrbr.com.br/onpoint/>)

Comentários

0 comentários

Antes de comentar, leia aqui nossos termos de uso (</termos-de-uso/>)

0 comentários

Classificar por **Principais**

Adicionar um comentário...

 Facebook Comments Plugin[\(mailto:contato@hbrbr.com.br\)](mailto:contato@hbrbr.com.br)[\(https://www.facebook.com/hbrbrasil\)](https://www.facebook.com/hbrbrasil)[\(https://plus.google.com/\)](https://plus.google.com/)[\(https://www.linkedin.com/company/harvard-business-review-brasil\)](https://www.linkedin.com/company/harvard-business-review-brasil)[\(http://hbr.websegmento.com.br/feed/\)](http://hbr.websegmento.com.br/feed/)[\(https://twitter.com/hbrbrasil\)](https://twitter.com/hbrbrasil)[\(https://www.youtube.com/channel/UCt1UJebJ-l-Xe-ytubGOXlg\)](https://www.youtube.com/channel/UCt1UJebJ-l-Xe-ytubGOXlg)

ÚLTIMAS

A inovação está onde você menos espera

(<http://hbrbr.com.br/a-inovacao-esta-onde-voce-menos-espera/>)

Como superar a fixação funcional e outros vieses que

Equilibre suas personalidades pessoal e profissional no Facebook (<http://hbrbr.com.br/equilibre-suas-personalidades-pessoal-e-profissional-no-facebook/>)

O Facebook é a rede social mais usada no

Saiba quando parar de olhar para o celular e ir dormir (<http://hbrbr.com.br/saiba-quando-parar-de-olhar-para-o-celular-e-ir-dormir/>)

Não é de hoje que escutamos a importância de



ESCOLHAS DO EDITOR PARA VOCÊ

As emoções e a arte da negociação (<http://hbrbr.com.br/as-emocoes-e-a-arte-da-negociacao/>)

Como usar seus sentimentos em proveito próprio

A inovação está onde você menos espera (<http://hbrbr.com.br/a-inovacao-esta-onde-voce-menos-espera/>)

Como superar a fixação funcional e outros vieses que

Até mesmo as mulheres acreditam que os homens são mais criativos (<http://hbrbr.com.br/ate-mesmo-as-mulheres-acreditam-que-os-homens-sao-mais-criativos/>)

A pesquisa: Devon Proudfoot, doutoranda da Duke University, e

Respondendo à crise com novas perguntas (<http://hbrbr.com.br/respondendo-a-crise-com-novas-perguntas/>)

A competência de inovação como instrumento para a geração

Design estratégico a partir do futuro (<http://hbrbr.com.br/design-estrategico-partir-do-futuro/>)

Ficção e realidade já não estão mais separadas

Home

[Home \(/\)](#)

[OnPoint \(/onpoint\)](#)

[Biblioteca visual \(/secao/biblioteca-visual\)](#)

[Dicas \(/dicas\)](#)

[Eventos \(/eventos\)](#)

[Vídeos \(/videos\)](#)

[Newsletter \(/newsletter/\)](#)

[Assine](#)

(https://www.lojasegmento.com.br/assine_segmento/?revista=harvard)

[Contato \(/contato\)](#)

Redes Sociais

[Facebook \(https://www.facebook.com/hbrbrasil\)](https://www.facebook.com/hbrbrasil)

[Twitter \(https://twitter.com/hbrbrasil\)](https://twitter.com/hbrbrasil)

[LinkedIn \(https://www.linkedin.com/company/harvard-business-review-brasil\)](https://www.linkedin.com/company/harvard-business-review-brasil)

[YouTube](#)

(<https://www.youtube.com/channel/UCt1UJebJ-L-Xe-ytubGOXlg>)

Site

[Sitemap \(/sitemap_index.xml\)](#)

[RSS \(/rss\)](#)

[Política de privacidade \(/politica-de-privacidade\)](#)

[Termos de uso \(/termos-de-uso\)](#)

[Mídia Kit](#)

(<http://editorasegmento.com.br/midiakit/HarvardBusinessRev>)

Categorias

[Branding](#) [Competitividade](#) [Comunicação](#)

[Cultura organizacional](#) [Empreendedorismo](#) [Estratégia](#)

[Ferramentas](#) [Gestão de pessoas](#) [Gestão pessoal](#)

[Gestão organizacional](#) [Governança](#) [Inovação](#)

[Liderança](#) [Marketing](#) [Colaboração](#) [Produtividade](#)

[Tecnologia](#) [Negociação](#) [Pesquisa](#) [Avaliação](#)

