



Liderança exponencial: o segredo da produtividade

O líder tende a ter impacto decisivo sobre o aumento (ou a redução) da performance dos colaboradores. O melhor modo de fazer isso é dando significado ao trabalho da equipe e construindo a visão de futuro.

Há quase duas décadas, estrategistas militares cunharam um acrônimo (em inglês) para tentar definir a natureza de um mundo cada vez mais imprevisível e dinâmico: VUCA – um ambiente constantemente volátil, incerto, complexo e ambíguo. O tempo passou e a sigla é cada vez mais verdadeira.

Por que tantos de nós – individual e coletivamente – não conseguimos imaginar, muito menos antecipar, as mudanças brutais e disruptivas que estão acontecendo? Impulsionado por tecnologias sempre mutantes e pela globalização, o ritmo da mudança continua acelerando, nossos cérebros têm dificuldade de acompanhar e o resultado é surpresa, desconforto e ansiedade.

Não estamos falando de uma anomalia; o mundo VUCA vai permanecer. Do que as organizações precisam para terem sucesso em um mundo em que a mudança é constante? De líderes que encarem a imprevisibilidade e o dinamismo, trocando o velho pensamento dominante por um novo modelo.

Esses são o que estamos chamando de “líderes exponenciais”. O que isso significa?

Líder exponencial é aquele que consegue navegar pelas águas turbulentas desse mundo VUCA, hoje, e ao mesmo tempo, têm os olhos no futuro.

Neste artigo, apresentamos os quatro pilares da liderança exponencial. São as habilidades fundamentais que os líderes devem dominar para atuar no mundo de rápidas mudanças atual – não só para criar vantagem estratégica para suas organizações, mas também para ajudar a construir um futuro inclusivo, equitativo, positivo e abundante – o futuro no qual todos queremos viver.

Alguns líderes já são excelentes em algumas dessas habilidades. Um líder exponencial se esforça para dominá-las todas, entende claramente como elas se influenciam mutuamente e, na prática, modela-as como um

todo integrado muito mais poderoso do que suas partes.

O FUTURISMO

A primeira habilidade do líder exponencial é aprender a transformar surpresa em antecipação consciente. Para isso, os líderes precisam se tornar futuristas habilidosos.

Isso não significa simplesmente extrapolar o ritmo atual de mudança para o futuro. Significa imaginar novas possibilidades de forma arrojada e otimista – e entender que têm a probabilidade de surgir antes do esperado. Líderes terão de se sentir confortáveis tanto com o que pode ser conhecido como explorando o que é desconhecido.

É assim que muitos líderes atuais funcionam. Hoje, eles tipicamente administram o risco com uma variedade de processos analíticos e estruturas que identificam e mensuram variáveis quantificáveis. Na maioria das organizações, o futuro primeiro é projetado por meio de projeções numéricas e planilhas, reforçando a perspectiva de que o mundo é uma extensão do que conhecemos hoje, e que podemos associar alguma fórmula numérica para calcular as previsões quantificáveis.

O problema, porém, é que essas previsões se baseiam na compreensão de variáveis atuais e tendências existentes. Vemos eventos futuros como uma nova versão de eventos passados, presumindo que o ritmo da mudança ocorrerá em linha reta. Na verdade, as linhas apontam para cima, e novas variáveis – tecnologias imprevistas, por exemplo – sempre alteram a equação.

O resultado? As previsões não funcionam. Na melhor das hipóteses, ficamos chocados; na pior, destruídos.

Não é que não sejamos capazes de imaginar novas narrativas para o futuro ou estreitar o conjunto de futuros prováveis que consideramos. É principalmente que nunca fomos ensinados ou tivemos permissão para fazer essa parte de nosso “trabalho cotidiano”.

Como futuristas, os líderes precisam se sentir confortáveis para fazer perguntas abertas sobre hipóteses tácitas e ver assim novas possibilidades. Eles precisam ser curiosos sobre o futuro e mesclar práticas criativas de previsão estratégica, retrovisão do futuro, desenho de ficção científica e planejamento de cenários no planejamento de negócios tradicional.

A INOVAÇÃO

Além de imaginar uma gama de novos futuros, os líderes também devem agir como inovadores, desenhando novos conceitos por meio de ideação criativa e experimentação rigorosa. Ultimamente, grandes ideias de novos produtos podem vir de um simples tuíte ou de uma interação surpreendente com um cliente, e ser testadas com protótipos funcionais em menos de 24 horas.

No entanto, muitas empresas ainda se concentram principalmente em colocar os produtos existentes no mercado o mais rápido possível, reduzindo custos e aumentando margens.

A aposta estratégica subjacente é colocada na certeza, minimizando a variabilidade. E se estão tendo sucesso, o foco é defender e expandir o que existe, em vez de explorar novas oportunidades por meio da descoberta contínua.

O que muitas vezes falta é um profundo entendimento do cliente do outro lado da transação, e não um investimento contínuo no design e no desenvolvimento de novos pro-

duto e serviços para satisfazer necessidades e requisitos emergentes do cliente.

Quando os líderes assumem seu papel de inovadores, eles percebem que devem estar sempre pensando no cliente. Usam processos centrados no homem, como observação e questionamento, para coletar insights; usam habilidades de pensamento visual e narrativa para compartilhar hipóteses e ideias de maneira rápida e eficaz; e adotam uma mentalidade de crescimento para testar e reunir evidências sobre o que aprenderam.

Inovadores rigorosos fazem isso continuamente, repetindo várias vezes para descobrir oportunidades obscurecidas pela névoa da incerteza.

A VISÃO TECNOLÓGICA

À medida que a inovação tecnológica acelera, os líderes precisam entender quais tecnologias impactarão diretamente seu setor e quais afetarão setores adjacentes. Cada vez mais, a tecnologia pode digitalizar, manipular e substituir produtos e serviços físicos, desafiando o status quo de muitas empresas existentes.

A melhor maneira de entender as mudanças tecnológicas não é ler sobre elas, mas experimentá-las em primeira mão, aprendendo a codificar, criar ou manipular um robô simples, experimentar novos produtos e serviços que vão além do familiar ou confortável e buscar recursos de inovação e experimentação.

No entanto, entender a tecnologia apenas do ponto de vista de engenharia ou de pesquisa e desenvolvimento (P&D) não é suficiente. Os líderes exponenciais também terão de lidar com as implicações éticas, morais e sociais das tecnologias que criam em suas organi-

zações.

A evolução da tecnologia está rapidamente superando os regulamentos, as leis e as normas da sociedade existentes. Disso emergem disputas tributárias e trabalhistas ilustradas por empresas como Airbnb e Uber [no Brasil, a startup Loggi viveu isso no final de 2019], mas elas são pálidas em comparação com as batalhas éticas que poderemos enfrentar em breve quando trabalhadores de grandes empresas industriais, como alimentos ou transporte, forem substituídos por sistemas automatizados. E mal começamos a explorar as implicações de um futuro no qual as mudanças genéticas se tornam significativamente mais acessíveis e difundidas.

Política e ética não são separadas da tecnologia, e a tecnologia não opera em um silo protegido e alheio à realidade. Se os líderes apostam no enorme potencial de novas receitas ou nas oportunidades de economia de custos que a tecnologia oferece, também devem abraçar as implicações sociais e morais que inevitavelmente se seguirão.

Isso exigirá um novo conjunto de discussões e decisões nas salas de diretoria de todas as empresas, novos comportamentos e normas em todos os laboratórios de desenvolvimento de produtos e novas maneiras de educar, recompensar (e até penalizar) os líderes de amanhã.

A EXPLICAÇÃO ESTÁ NA INSPIRAÇÃO

Um dos memes mais populares do mundo empresarial, a frase de Thomas Edison sobre a fórmula do sucesso ser 1% de inspiração e 99% de transpiração, não procede. É o que pesquisas de consultorias como Bain & Company e McKinsey e de especialistas como Teresa Amabile comprovam recentemente. Eric Garton e Michael Mankins, da Bain, derrubaram a máxima

do fundador da GE com números. Um estudo que fizeram com 300 executivos seniores apontou que, enquanto executivos satisfeitos têm uma produtividade de 100 e os engajados de 144, os inspirados atingem 225. Em contraposição, um executivo insatisfeito tem, nessa escala, produtividade de 71. Scott Keller, da McKinsey, descobriu com a então colega Susie Cranston que aumentar o significado no trabalho – outro modo de falar em inspiração – pode aumentar a produtividade em cinco vezes. Eles chegam a falar em QS (quociente de significado) como uma nova descoberta depois do QI (de inteligência) e do QE (emocional). Teresa Amabile e Stuart Kramer escrevem em *O princípio do progresso* (ed. Rocco) resultados contundentes de uma pesquisa de campo sobre a “vida profissional interior” (inner work life), associada justamente a encontrar um sentido no trabalho.

Essas descobertas são tão importantes que Gary Hamel, pesquisador de inovação em gestão, chega a propor a existência de empreendedores de significado – e esse certamente será um dos temas do livro que ele lança em 2020 sobre a humanocracia. Está explicado, portanto, por que o líder exponencial é o mais capaz de aumentar a produtividade de seus funcionários; ele é essencialmente inspirador.

É claro que o líder contribui para a produtividade de sua equipe de outras maneiras: provendo um ambiente de trabalho adequado (por exemplo, escritórios abertos tendem a aumentar as distrações), com processos e ferramentas que facilitem o foco individual e de equipe quando isso é necessário, dando autonomia para cada funcionário se organizar da forma que rende mais (com base em autoconhecimento), estimular o autoconhecimento

pelo funcionário, sabendo delegar decisões, estimulando o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (valorizando períodos de descanso), dando o exemplo. Porém, ainda que não seja tão trivial, tudo isso é o ponto de partida. Diante da descoberta de que estarem inspiradas é a condição mais importante para as pessoas darem saltos de produtividade, quem ganha protagonismo na guerra pela produtividade é o líder exponencial. ■

O HUMANITARISMO

Os líderes exponenciais usam as habilidades e comportamentos de futuristas, inovadores e tecnológicos para melhorar a vida das pessoas que afetam, e a sociedade como um todo. Sua intenção é fazer o bem fazendo o bem – não como um conjunto separado de atividades de “responsabilidade social corporativa”, mas como parte da missão integrada da empresa.

Liderar como um humanitário pode significar a criação explícita de um negócio usando a tecnologia para gerar impacto positivo na sociedade e no meio ambiente. As empresas do sistema B, por exemplo, são organizações com fins lucrativos certificadas para atender a padrões rigorosos de desempenho socioambiental, responsabilidade e transparência. Também pode significar investir em políticas e práticas humanas que criam uma cultura positiva e um ambiente de trabalho significativo. Um local de trabalho que inspira funcionários e parceiros a se esforçarem para alcançar todo o seu potencial.

Cada vez mais, a tecnologia também pode gerar fundamentalmente novos modelos de negócios e oportunidades de crescimento, permitindo e capacitando novas partes do mundo a se tornarem centros econômicos de crescimento sustentáveis e autônomos.

Quando os balões de alta altitude do Google conectam as áreas mais rurais e subdesenvolvidas à internet universal de alta velocidade, ou os drones entregam suprimentos médicos após desastres naturais, podemos começar a imaginar que o grande recurso amplificado pela tecnologia é nossa imaginação, para acreditar que tudo é possível.

UM SISTEMA HOLÍSTICO

Essas habilidades criam papéis: futurista, inovador, tecnológico e humanitário. E estes são interconectados e aprimorados quando o conhecimento e as ideias fluem entre eles. Um líder representa um sistema holístico de aprender a imaginar, criar, capturar e dimensionar valor oculto em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico.

Essa é a essência da liderança exponencial. Ao praticar as novas habilidades, todos os líderes podem construir futuros mais positivos e produtivos para seus funcionários, suas organizações e o mundo. ■

Lisa Kay solomon

Fonte: Revista HSM

