

Influenciando Tomadores de Decisão Efetivamente: Como Garantir que seu Conhecimento Faça Diferença

'A maioria das pessoas tende a focar para baixo. Elas estão ocupadas com os esforços, e não com os resultados. Preocupam-se com o que sua empresa e seus superiores lhes 'devem' e o que deveriam fazer por eles.'

por Marshall Goldsmith

“A maioria das pessoas tende a focar para baixo. Elas estão ocupadas com os esforços, e não com os resultados. Preocupam-se com o que sua empresa e seus superiores lhes 'devem' e o que deveriam fazer por eles. E têm, sobretudo, consciência sobre a autoridade que eles 'deveriam ter'. O resultado é que passam a se perceber como ineficazes.” – Peter Drucker

Umas de minhas primeiras publicações no site BusinessWeek.com chamava-se “The Art of Influencing Up” (A Arte de Influenciar). Nos últimos anos, recebi inúmeras demandas de líderes que não apenas precisavam saber influenciar, como também influenciar dentro de suas organizações. Neste texto, eu gostaria de partilhar uma versão mais abrangente das minhas ideias sobre como fazer uma diferença positiva quando não se tem uma linha direta de autoridade.

Por favor, fique ciente de que este texto é mais longo que os meus textos convencionais.

Peter Drucker escreveu consideravelmente sobre o impacto dos trabalhadores do conhecimento nas organizações modernas. Trabalhadores do conhecimento podem ser definidos como pessoas que sabem mais a respeito do que estão fazendo que seus próprios gerentes. Muitos trabalhadores do conhecimento têm anos de educação e experiência de treinamento para seus cargos, contudo dispõem de quase nenhum treinamento sobre como influenciar tomadores de decisão efetivamente. Como Peter notou, “A grande sabedoria que não é transformada em ação e comportamento torna-se um dado sem significado.”

Espera-se que as 11 diretrizes listadas abaixo possam ajudá-lo a realizar um trabalho melhor de influenciar tomadores de decisão. Em alguns casos, tomadores de decisão podem ser gerentes imediatos ou superiores – em outros casos, eles podem ser pares ou colegas de outros setores. Espero que estas sugestões sejam úteis para ajudar você a converter suas boas ideias em ações significativas.

1. Toda decisão que afeta nossas vidas será tomada pela pessoa que tiver o poder de tomar essa decisão, e não a pessoa “certa” ou a mais “esperta” ou a “melhor” pessoa. Fique em paz com esse fato.

Por mais simples e óbvia que essa declaração possa parecer, eu fico impressionado como poucas pessoas (embora inteligentes) chegam a entender isso profundamente. Quando seu filho chega em casa da escola e reclama “Não é justo! O professor me deu um ‘C’, mas eu realmente merecia um ‘A!’”, nós, enquanto pais, deveríamos dizer “Bem-vindo ao mundo real, guri. Na vida, você tem de aceitar o fato de que tomadores de decisão tomam decisões – e você não será sempre o tomador de decisão.” Tão logo nós fiquemos em paz com o fato de que as pessoas que têm o poder de tomar decisões sempre tomam as decisões, e nós superarmos o chororô de que “a vida não é justa”, nós

nos tornaremos, então, mais eficazes para influenciar as pessoas e fazer uma diferença positiva. Nós seremos também mais felizes.

2. Quando estiver apresentando ideias para tomadores de decisão, entenda que a responsabilidade é sua de vender a ideia, mas não é deles a responsabilidade de comprá-la.

De muitas maneiras, influenciar tomadores de decisão é semelhante a vender produtos ou serviços para clientes externos. Eles não têm que comprar – você tem que vender. Qualquer bom vendedor assume a responsabilidade de alcançar resultados. Ninguém fica impressionado com vendedores que culpam seus clientes por não terem comprado seus produtos.

Se a importância de assumir responsabilidade pode parecer óbvia em vendas externas, um número impressionante de pessoas em grandes organizações passa incontáveis horas culpando os gestores por não terem comprado suas ideias. Chris Argyris, antigo professor da Universidade de Harvard, ressaltou como um “feedback ascendente” frequentemente se torna uma “transferência de culpa ascendente”. Podemos ficar desempoderados quando focamos naquilo que os outros fizeram que deu errado, ao invés de focarmos nas coisas que podemos fazer para que as coisas deem certo.

Se passássemos mais tempo desenvolvendo nossa habilidade de apresentar ideias e menos tempo culpando outras pessoas por não tê-las comprado, seria possível ter mais realizações.

Uma parte-chave do processo de influenciar envolve a educação de tomadores de decisão. Para citar Drucker novamente: “Sempre se espera da pessoa de conhecimento que ela assuma a responsabilidade de ser compreendida. É de uma bárbara arrogância presumir que um leigo pode ou deveria fazer um esforço para entender o especialista.” O influenciador eficaz precisa ser um bom professor. Bons professores compreendem que comunicar conhecimento é frequentemente um desafio maior que adquirir conhecimento.

3. Tenha como foco a contribuição para um bem maior – não apenas a realização de seus objetivos.

Um vendedor eficaz jamais diria para um cliente: “Você precisa comprar este produto, porque, se você não comprar, não vou atingir meus objetivos”. Vendedores eficazes conseguem se relacionar com as necessidades de seus compradores, e não às próprias necessidades. Da mesma maneira, influenciadores eficazes se relacionam com as necessidades da organização, e não apenas com as necessidades de seu departamento ou de sua equipe.

Ao tentar influenciar tomadores de decisão, tenha como foco o impacto de sua sugestão na organização como um todo. Na maior parte dos casos, as necessidades do departamento e as necessidades da organização estão diretamente conectadas. Em alguns casos, não estão. Não presuma que executivos possam automaticamente fazer a conexão entre o que beneficia o seu departamento e o que beneficia toda a organização.

4. Empenhe-se para vencer as grandes batalhas. Não gaste sua energia e seu capital psicológico em pontos triviais.

O tempo dos executivos é bastante limitado. Faça uma análise completa das ideias antes de desafiar o sistema. Não perca tempo com questões que vão causar um impacto negligenciável nos

resultados. Focalize nas questões que vão fazer uma verdadeira diferença. Esteja disposto a perder nos pequenos pontos.

Esteja com sensibilidade especialmente para a necessidade de vencer discussões triviais não relacionadas aos negócios, tais como com restaurantes, times ou veículos. A necessidade de estarmos certos sobre trivialidades incomoda mais as pessoas que a necessidade de estarmos certos em assuntos de negócios. Você é pago para fazer algo que faça uma diferença e para vencer nos assuntos importantes. Você não é pago para vencer discussões sobre a qualidade relativa de equipes esportivas.

5. Apresente uma análise realista de “custo-benefício” das suas ideias – não venda somente os benefícios.

Toda organização dispõe de recursos, tempo e energia limitados. A aceitação de sua ideia pode muito bem significar a rejeição de outra ideia, que alguém acredita ser maravilhosa. Esteja preparado para ter uma discussão realista sobre os custos de sua ideia. Reconheça o fato de que alguma coisa talvez tenha de ser sacrificada para que sua ideia seja implementada.

Ao se aprontar para uma discussão realista sobre os custos, você pode se preparar para objeções a sua ideia, mesmo antes que elas ocorram. Você pode reconhecer o sacrifício que uma pessoa possa ter que fazer e ressaltar como os benefícios de seu plano podem compensar os custos.

6. “Questione” nas questões que envolvam ética ou integridade – nunca permaneça em silêncio perante violações de ética.

A ruína da Enron, a queda da WorldCom e de outras organizações mostraram de forma dramática como violações de ética podem destruir até mesmo as empresas mais valiosas. As melhores organizações podem ficar severamente prejudicadas por apenas uma violação de integridade corporativa. Espero que você nunca seja requisitado pelo administrador de sua organização para fazer algo que represente uma violação de ética corporativa. Caso seja, recuse-se a fazê-lo e reporte suas preocupações à administração superior imediatamente. Você precisa tomar essa atitude pelo benefício último de sua organização, de seus clientes, seus colegas de trabalho e de si mesmo.

Quando estiver questionando uma situação, tente não presumir que o gestor requisitou que você fizesse algo errado intencionalmente. Em alguns casos, requisições inapropriadas podem ser feitos por mal-entendidos ou falha de comunicação. Tente apresentar seu caso de uma maneira que se pretende de ajuda, e não julgadora.

7. Compreenda que pessoas poderosas são tão humanas quanto você. Não diga: “Estou impressionado que alguém desse nível...”

É realista ter a expectativa de que um tomador de decisão seja competente; é irrealista esperar que eles sejam algo mais que seres humanos normais. Existe alguma coisa na história das espécies humanas que indique que quando as pessoas alcançam altos níveis de status, poder e dinheiro, elas se tornam 100% sábias e lógicas? Quantas vezes nós pensamos “Eu pensei que alguém desse nível...”, seguido de um “deveria saber o que está acontecendo”, “deveria ser mais lógico” ou “não faria esse tipo de erro”, ou que “nunca iria fazer parte desse comportamento inapropriado.”

Até mesmo os melhores líderes são humanos. Todos nós cometemos erros. Quando seus gerentes cometem erros, dediquem-se mais a ajudá-lo, ao invés de julgar suas coisas.

8. Trate tomadores de decisão com a mesma cortesia com que trata seus clientes – não seja desrespeitoso.

Embora seja importante evitar ficar bajulando tomadores de decisão, é também importante evitar a reação oposta. Um número surpreendente de gestores passa horas denegrindo sua organização e os executivos, ou fazendo comentários depreciativos sobre seus colegas de trabalho.

Antes de falar, geralmente é bom se perguntar quatro questões:

- Esse comentário vai ajudar nossa organização?
- Esse comentário vai ajudar nossos clientes?
- Esse comentário vai ajudar a pessoa com quem estou falando?
- Esse comentário vai ajudar a pessoa sobre quem estou falando?

Se as respostas forem não, não, não e não, não fale! Existe uma grande diferença entre total honestidade e discricão disfuncional. Como discutimos anteriormente, é sempre importante “questionar” integridade. É inapropriado apunhalar tomadores de decisão pelas costas.

9. Apoie a decisão final da organização. Não diga aos seus subordinados diretos: “Eles me fizeram contar para você que”.

Entendendo que a decisão final da organização não é imoral, ilegal ou antiética, vá e tente fazê-la funcionar. Gestores que constantemente dizem “Eles falaram para mim para contar para você” para seus colegas de trabalho são vistos como mensageiros, e não como líderes. Pior ainda, não diga “Aqueles idiotas falaram para mim para contar para você...”. Ao demonstrar nossa falta de comprometimento com a decisão final, nós podemos sabotar as chances de uma realização eficaz.

Uma diretriz simples para comunicar decisões difíceis é perguntar “Por que eu ia querer que alguém comunicasse minha decisão final quando sei que aquela pessoa discordou comigo?”. Trate tomadores de decisão da mesma forma como gostaria de ser tratado caso os papéis fossem outros. Se você apunhalar seu chefe pelas costas com seus subordinados diretos, o que você estará lhe ensinando a fazer para quando eles discordarem de você?

10. Faça uma diferença positiva – não tente apenas “vencer” ou “estar certo”.

Nós facilmente podemos estar mais focados no que os outros estão fazendo de errado do que na maneira como podemos fazer melhor as coisas. Uma diretriz importante de influenciar positivamente é de recordar sempre a sua meta: fazer uma diferença positiva para as organizações.

Empresas são diferentes de instituições acadêmicas. Numa instituição acadêmica, o objetivo pode ser apenas de compartilhar ideias diversas, sem uma demanda por afetar a discussão de fundo. Horas de debate acirrado pode ser perfeitamente aceitável. Numa empresa, compartilhar ideias que não causam um impacto é pior que inútil. É um desperdício de dinheiro dos acionistas e uma distração que tira tempo atender clientes.

Quando eu fui entrevistado para a Harvard Business Review, fui questionado “Qual é a ‘área de melhoria’ mais comum para os executivos que você conhece?”. Minha resposta foi “ganhar em demasia.” Concentrem-se em fazer uma diferença. Quanto mais outras pessoas possam estar “certas” e “ganhar” com a sua ideia, mais provável será que sua ideia seja executada com sucesso.

11. Tenha foco no futuro – desprenda-se do passado.

Um dos comportamentos mais importantes para se evitar é de ficar se lamentando sobre o passado. Você já chefiou alguém que se lamentava incessantemente sobre o quão ruim as coisas estão? Quando as pessoas se lamentam consistentemente, elas podem inibir qualquer mudança para melhorar o futuro. Seus chefes tenderão a vê-las como irritantes. Seus subordinados diretos as veem como inaptas. Ninguém vence.

Pessoas bem-sucedidas amam receber ideias que as ajudem a alcançar suas metas para o futuro. Ao ter foco no futuro, você pode se concentrar no que pode ser alcançado amanhã, ao invés do que não foi alcançado ontem. Essa orientação futura pode aumentar dramaticamente suas chances de influenciar tomadores de decisão efetivamente. Vai ajudar também a construir relações de longa duração melhores com pessoas de todos os níveis na sua organização.

Em suma, pense nos anos que você passou “aperfeiçoando seu ofício”. Pense em todo o conhecimento que você acumulou. Pense sobre como o seu conhecimento pode trazer benefícios para sua organização. Quanta energia você investiu em adquirir todo esse conhecimento? Quanta energia você investiu para aprender a apresentar esse conhecimento para tomadores de decisão, para que você possa fazer uma diferença real? Minha esperança é de que, ao fazer um pequeno investimento para aprender a influenciar tomadores de decisão, você possa fazer uma diferença grande e positiva para o futuro de sua organização.

--

Dr. Marshall Goldsmith foi recentemente nomeado vencedor do Thinkers50 Leadership Award (patrocinado pela Harvard Business Review), como o pensador de liderança mais influente do mundo. Além de ser reconhecido como o pensador de liderança nº1, Marshall foi listado como o 7º maior pensador de negócios do mundo. O livro “What Got You Here Won’t Get You There” foi o 2º bestseller na lista da INC Magazine/CEO Read de bestsellers de negócios de 2011. Este é o quinto ano seguido em que “What Got You Here Won’t Get You There” está no top 10. MOJO foi listado como 19º. Este é o segundo ano em que fica no top 20.

Translation by Boris Diechtiareff and João Miguel Lima.