

X da Influência

atingire

Aprendizagem
de fato.



Coleção Digital



Influência é o **X** da questão

Os líderes da sua empresa encontram muita dificuldade para alinhar as pessoas na direção certa? As pessoas parecem concordar com o que precisa ser feito, mas depois não se mobilizam para fazer acontecer?

Então, não é por acaso que a influência - que definimos como "o processo de movimentar pessoas na direção dos objetivos da organização" - é um dos assuntos mais discutidos em Academias de Líderes coordenadas pela Atingire.

Este primeiro artigo da nossa coleção digital tem como objetivo apresentar um modelo de influência que desenvolvemos e que temos trabalhado nesses Programas, o "Modelo X de Influência".

Na construção do Modelo X, utilizamos uma ampla gama de estudos, de diversas origens. Aliás, a área de comportamento organizacional, quando estuda processos de influência, tem ignorado uma enorme produção científica na área de marketing que, por razões históricas óbvias, sempre se preocupou com mecanismos de influência. O modelo X corrige essa negligência.

Ainda, o mais importante: é que temos constatado a **imensa aplicabilidade do modelo X da influência**, dado que ele é totalmente embasado em práticas comprovadamente úteis no universo corporativo.



Onde tudo começa...

O tempo todo estamos influenciando as pessoas ao nosso redor, queiramos ou não. Como costumamos dizer, o bebê quando chora já está praticando a influência junto à sua mãe!

No ambiente profissional, os processos de influência são muito mais complexos, envolvendo quase sempre um grande número de pessoas e diferentes interesses. É importante planejar, estruturar um modelo organizado de atuação.

Todo modelo de influência começa (ou deveria começar) com 2 passos fundamentais:

1. Identificar quem eu preciso influenciar e o que preciso dessas pessoas.

Dicas: vamos supor que você é responsável por um determinado projeto. Escreva em uma folha de papel o nome das pessoas que serão impactadas, de alguma forma, pela sua atuação. Lembre-se: essas pessoas reportam-se a outras que, eventualmente, também precisarão ser influenciadas. Pense amplamente. Inclua também, se for o caso, stakeholders de fora da organização. Depois, escreva o que você precisa de cada um. Preste atenção neste ponto, onde há dezenas de possibilidades, por exemplo: de alguém, você pode desejar apoio público para o seu projeto; de outra pessoa, parte do orçamento que ela controla; ainda, de uma terceira, simplesmente que ela não se manifeste contra o seu projeto!

2. Ouvir o ponto de vista destas pessoas.

Dicas: tente compreender que resultados de negócio elas buscam atingir hoje e que obstáculos elas enxergam neste caminho. É incrível, como muitos negligenciam esta reflexão, até mesmo em relação ao seu gestor direto, alguém que, obviamente, elas deveriam influenciar sempre! Quando compreendo o que as pessoas almejam, tenho mais condições de criar um processo de influência em que todos ganhem juntos, levando a empresa a atingir melhores resultados!

Em resumo, influenciar é movimentar as pessoas na direção dos objetivos da organização. Para tanto, preciso identificar quem são essas pessoas e entender o que elas valorizam.



Poder é o motor da **influência**

Depois destes dois passos iniciais básicos, começamos nossa conversa sobre o modelo X de Influência, cujo conceito fundamental para o modelo é o de poder.

Se influenciar significa provocar movimento, o poder é a alavanca para isso. É equivocado discutir processos de influência sem partir de uma compreensão clara e destituída de preconceitos ingênuos sobre fontes de poder.

Todos os colaboradores da empresa, independente do seu nível de liderança, têm acesso às fontes de poder. E todos devem e conseguem exercer algum grau de influência, em múltiplas direções. Aliás, preconizamos que não influenciemos apenas "quando não temos autoridade sobre alguém", mas que devemos influenciar sim, inclusive os colaboradores que se reportam a nós, sobre os quais temos autoridade formal.



A primeira “perna do X” e duas fontes iniciais de poder

Já dissemos que influenciar é provocar movimentos, o que engloba estimular algum tipo de mudança de comportamento. As pessoas que querem influenciar precisam se sentir confiantes para mudar. Elas ponderam os riscos advindos da mudança. Dar esta **segurança** para quem desejo influenciar, passa por beber de duas fontes de poder: caminhos formais e redes informais.



Caminhos formais - Dicas práticas

Imaginemos, como raciocínio ao longo de todo este texto, que quero influenciar pessoas a apoiar um determinado projeto. É fácil perceber, que ganho poder de influência quando mostro quais **executivos, que representam cargos com autoridade formal na empresa,** já cancelam o projeto em questão.

Esta percepção de autoridade surge também, através do endosso de **experts** reconhecidos em temas envolvidos no meu projeto. Se você mesmo é este expert, mostre convicção! Outras vezes esses experts são profissionais de fora da empresa mas que, por suas credenciais, qualificam-se como uma fonte de segurança no processo de influência.



Finalmente, uma outra possibilidade é construir mecanismos formais de **controle** e acompanhamento, que tragam segurança para quem você deseja influenciar. Exemplo: algum tipo de processo que permita o monitoramento de atividades, ou a oferta de garantias etc.

Redes informais - Dicas práticas

A segurança para o movimento – objetivo último do processo de influência – também nasce das redes informais na organização. Portanto, meu conhecimento e acesso a essas redes informais, é igualmente uma fonte de poder.

Por exemplo: o que acham sobre o projeto os **principais colegas** de quem eu quero influenciar? Eles normalmente, têm a sua opinião ouvida e respeitada e negligenciá-los não costuma ser um caminho sábio!

Outro modo de exercitar as redes informais como fonte de poder é demonstrar, que o comportamento que pretendo influenciar já vem **sendo adotado por muitas pessoas na empresa**. É o que alguns autores chamam de social proof.

Por fim, faz parte do jogo de influência o processo de eu me tornar parte da rede informal à qual desejo influenciar, com o estabelecimento genuíno de **conexões afetivas**, via a descoberta de interesses pessoais comuns e a criação de vínculos autênticos de simpatia.



A segunda “perna do X” e outras duas fontes de poder

Todos sabemos que, quando as pessoas deliberam sobre possibilidades de mudança, uma pergunta é inevitável: como você vai me ajudar nessa mudança? Como você vai cooperar comigo?

Por isso, a criação de canais de **reciprocidade** é útil; eles se alimentam de outras duas fontes de poder: acesso a **benefícios funcionais** e a **benefícios emocionais**.



Reciprocidade é, acima de tudo, cooperação. Graças a ela os seres humanos cresceram, construíram cidades, foram até a Lua. As principais emoções humanas, argumentam alguns, desenvolveram-se para amparar o sistema de reciprocidade. Gostar: estar disposto a iniciar trocas. Raiva: eu o ajudei antes e agora ele não faz nada por mim, cortarei relações. Gratidão: o desejo de dar em troca. Culpa: um alarme que nos avisa que erramos no jogo da reciprocidade.

Uma metáfora muito útil para abordarmos processos de reciprocidade é o da “moeda”, como algo de valor que posso oferecer para quem desejo influenciar.

O conceito de “moedas” não implica em uma visão excessivamente transacional e imediatista. Pelo contrário! Recomendamos, fortemente, que não se busque um retorno imediato, sempre tente entregar mais do que você prometeu, gerando confiança ao oferecer algo antes de receber.

O Modelo X mostra a clara conexão entre moedas e fontes de poder, além de organizar as inúmeras possibilidades de troca em “macro moedas”, ou seja,



aquelas que englobam diversos caminhos em torno de um raciocínio similar e, também, são as mais utilizadas no universo corporativo.

Benefícios funcionais - Dicas práticas

Uma macro moeda, que nasce dessa fonte de poder, é chamada de **"recursos"** e podem envolver informação, horas de trabalho de pessoas alocadas no projeto, parte da verba de determinado orçamento...

Outra macro moeda, bastante presente, é **"conveniência"**. Quando entrego uma resposta antes do prazo combinado, estou oferecendo rapidez, que é conveniência. O mesmo acontece se eu trago esta resposta por meio de um formato simples ou de uma ferramenta de fácil acesso.

"Crescimento" é outra macro moeda importante: a chance das pessoas crescerem, evoluírem!

Benefícios emocionais - Dicas práticas

Se a fonte de poder "acesso a benefícios funcionais" origina macro moedas de caráter mais tangível, no caso de benefícios emocionais, lidamos com macro moedas relacionadas ao que podemos chamar de "inspiração" (o que talvez seja mais uma explicação para muitos confundirem o processo de influência com a própria atividade de liderar).

Uma primeira macro moeda aqui, é o que chamamos de **"propósito e valores"**. Movimento pessoas quando desvelo o propósito, o sentido maior, o porquê fundamental que dá vida ao meu projeto. Ou, quando revelo quais valores fundamentais o meu projeto ajuda a fazer valer – valores defendidos pela organização e por quem desejo influenciar. Exemplos: "a busca pela excelência contínua", "ser uma referência em inovação" etc. Em suma, fique atento ao que motiva a pessoa e pense a partir desta perspectiva, conectando o que ela almeja com o que você quer. Vale dizer que, não raramente propósito e valores são oferecidos por meio de narrativas inspiradoras, o que justifica a ênfase recente dada a estudos de *storytelling*, como parte da compreensão dos processos de influência.



“Reconhecimento” é outra ampla e fértil macro moeda. A prática de ouvir o outro, além de ser condição para estabelecer relações de reciprocidade, é também uma forma em si mesma de entregar a macro moeda reconhecimento (quando ouço você empaticamente, reconheço a relevância do seu ponto de vista).

Uma forma de reconhecimento é a inclusão. Por exemplo: incluir a pessoa em determinadas redes de relacionamento ou atividades. Há mecanismos que conferem visibilidade e reconhecimento público. E até ações que conferem exclusividade, ao trabalhar com a “escassez do que é oferecido”. Estas ações, no fundo, simplesmente sinalizam que reconheço como especial alguém que desejo influenciar.

Não acaba aqui: um caminho de reconhecimento pode ser admitir seus próprios erros ou limites; reconhecer movimentos positivos da outra pessoa, demonstrando gratidão etc. Esta macro moeda é mesmo bastante rica: apenas memorizar os nomes das pessoas já é uma forma de reconhecimento!

Finalmente, **“desafios”**, uma macro moeda bastante utilizada. Todos somos movidos, em maior ou menor intensidade, pelo desejo de superar nossos limites, de fazer o que ninguém conseguiu fazer antes. E algum grau de **“autonomia”** - a chance de fazer do nosso jeito, de deixar a nossa marca - também é, muitas vezes, valorizada.



No centro do X: credibilidade!

Uma constatação óbvia: não seguimos alguém em quem não acreditamos voluntariamente. Ponto.

O problema é a assustadora crise de credibilidade nas organizações. Lembro-me de um artigo da Harvard Business Review, de 2009, que mencionava uma pesquisa com resultados estarrecedores: as pessoas entrevistadas diziam-se mais inclinadas a confiar em um estranho do que no seu próprio chefe!

Pergunta: de onde nasce a credibilidade, esse precioso ativo? Como construir credibilidade?

O caminho passa pela profunda compreensão da palavra "verdade". Porque a credibilidade coloca-se em oposição ao que é falso e pouco sólido, mentiroso ou pouco confiável. Para entender a fundo o conceito "verdade", vale ouvir o que a filosofia tem a dizer: que há três possibilidades de definição para este conceito.

A primeira, origina-se na palavra grega *aletheia*, que diz respeito ao que as coisas de fato são. Segundo esta vertente, verdadeiro é o que é real, o que encontra suporte na realidade. Aqui, liderança com credibilidade implica em um histórico efetivo de realizações e resultados. Em resumo, processos de influência nunca são um substituto e sim a alavanca para realizações concretas.

O segundo sentido possível da palavra "verdade" vem do latim *veritas*, sugerindo que verdade significa a precisão de um relato ou narrativa. Em outras palavras, ser verdadeiro é não mentir, não ocultar o que aconteceu. Então, credibilidade em liderança envolve honestidade, abertura para o diálogo, transparência e troca franca de ideias. O líder de credibilidade não escamoteia, não esconde e, portanto, não manipula: ele compartilha informações. Assim, credibilidade refere-se à busca de soluções em que todos ganham, não amparados em mentiras, ameaças ou chantagens.



Um terceiro sentido possível para o conceito de verdade encontra sua fonte na palavra *emunah*, de origem judaica, onde verdade não significa – como nos sentidos anteriores – o que tem ressonância no real, ou o que é fruto de relatos verdadeiros. Mas sim, o que é cumprido, a entrega do que foi combinado. Dica preciosa, importante: ter sempre o cuidado com o alinhar expectativas, clarificando eventuais promessas subentendidas. Outra dica: “cumprir promessas” é uma fórmula de credibilidade que atenta também para quem você deseja influenciar e, é por isso, que compromissos públicos – de apoio ao seu projeto, por exemplo – são tão relevantes. As pessoas lutarão para ser coerentes com esse compromisso!

Nesta terceira definição há o encontro entre discurso e prática. Credibilidade também nasce deste encontro: o líder deve ser o primeiro a fazer o que diz. E ter coragem de fazer o que é correto, por mais duro que seja. Em síntese, uma liderança pelo exemplo.

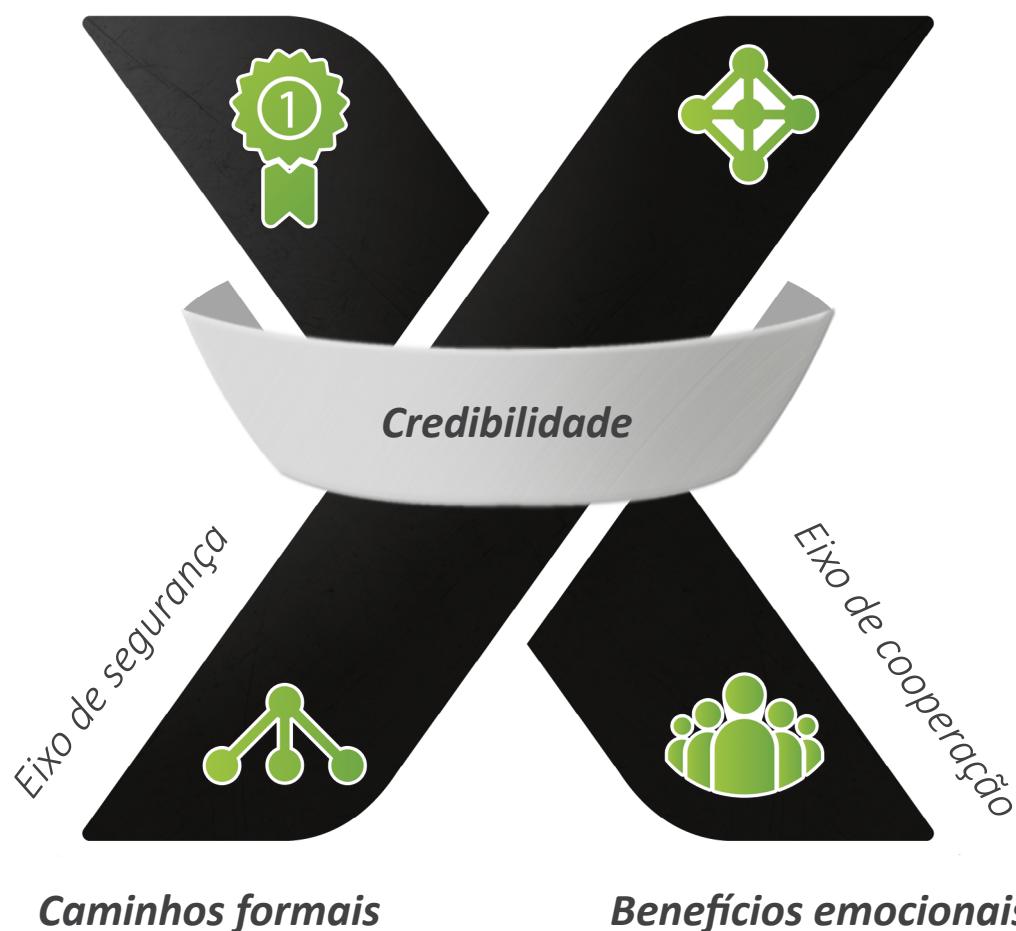
Além disso – e esta é uma das mensagens mais importantes deste texto – na vida corporativa há um acordo maior sempre presente, que é buscar o interesse da empresa. Então, credibilidade implica na condução de processos de influência, tendo os interesses da organização como foco essencial e não a busca de interesses próprios. A influência foge de quem mais a procura! Em outras palavras: a influência é um meio, não o fim!

O modelo completo:



Benefícios funcionais

Redes informais



Caminhos formais

- Que líderes apoiam?
- Que experts endossam?
- Mecanismos de controle

Redes informais

- Quem mais já faz?
- O que acham os colegas dele?
- Conexão afetiva

Benefícios funcionais

Macro "moedas" essenciais:

- Recursos
- Conveniência
- Crescimento

Benefícios emocionais

Macro "moedas" essenciais:

- Propósito e valores
- Reconhecimento
- Desafios e Autonomia



Por que a adoção do **Modelo X** é recomendada para as empresas

Um dos motivos relaciona-se com a total ligação com a realidade e, portanto, o modelo vai ao encontro do atingir resultados. Costumamos dizer que as empresas não estão carentes de ideias; na verdade, há muitas iniciativas ótimas, em potencial, à espera de alguém com a capacidade de influência para fazê-las acontecer.

A organização com líderes capazes de influenciar não apenas é mais ativa e veloz, mas também menos rígida e mais apta a agir em relação à mudanças no ambiente. Os mais cínicos não conseguem enxergar que jogos de poder também são um modo legítimo de os atores de uma organização definirem qual a melhor direção que ela deve tomar.

Vemos muito profissionais ingenuamente rejeitando contextos organizacionais com a acusação de que “aqui tem muita política”. Ora, em qualquer grupo humano é encontrada a atividade política: amigos decidindo em que restaurante ir, um condomínio decidindo como gastar a sobra financeira do mês... Porque política é a arte de estabelecer trocas, que resolvem conflitos, criando um bem comum. Quem se afasta da política, isola-se: não busca entender os interesses do outro, não desenvolve relações, não constrói. Nem nas empresas, nem na sociedade.

Influenciar é estar mais aberto para o outro. Influenciar é ATINGIR resultados, junto com outras pessoas!



Temos que ser mais interessados (no outro) do que interessantes (preocupados apenas com o que temos para dizer).

*Temos que estar abertos para também ser influenciados neste processo. **Quem quer influenciar, deve ser influenciável!** É um processo que flui em duas mãos.*



Outras leituras recomendadas

BECKER, L. (1990). Reciprocity.

CIALDINI, R. (2008). Influence: Science and Practice.

COHEN, A.R. e BRADFORD, D.L. (2005). Influence Without Authority.

GOULSTON, M. e outros (2012). Real Influence.

JUCÁ, F. e outros (2012). Academia de Liderança.

KELLERMAN, B. Leadership: Essential Selections on Power, Authority and Influence.

KOHUT, M. e NEFFINGER, J. (2013). Compelling people: the hidden qualities that make us influential.

KOLB, D.; OSLAND, J. e RUBIN, I. (1995). The Organizational Behavior Reader.

O'SHAUGNESSY, J. e O'SHAUGHNESSY, N. (2003). Persuasion in Advertising.

atingire

Aprendizagem
de fato.

www.atingire.com.br