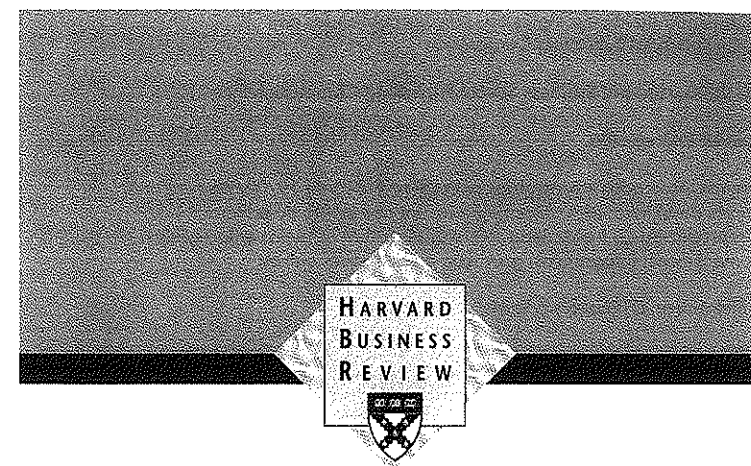




Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.campus.com.br



LIDERANÇA

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW

Tradução autorizada do idioma inglês das edições publicadas por
Harvard Business School Publishing Corporation

Copyright © 2006, Harvard Business School Publishing Corporation

© 2006, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610 de 19/02/98.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Editoração Eletrônica: DTPhoenix Editorial

Revisão Gráfica: Elaine Mayworm

Projeto Gráfico
Editora Campus/Elsevier
A Qualidade da Informação
Rua Sete de Setembro, 111 — 16º andar
20050-006 — Rio de Janeiro — RJ — Brasil
Telefone: (21) 3970-9300 Fax (21) 2507-1991
E-mail: info@elsevier.com.br
Escritório São Paulo
Rua Quintana, 753 — 8º andar
04569-011 — Brooklin — São Paulo — SP
Telefone: (11) 5105-8555

ISBN 85-352-1948-X

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer
erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a
comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a
questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a
pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento
Tel: 0800-265340
Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar — Centro — Rio de Janeiro
E-mail: info@elsevier.com.br
Site: www.campus.com.br

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

L68 Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. — Rio de
Janeiro: Elsevier, 2006.

ISBN 85-352-1948-X

1. Liderança. I. Harvard Business Review.

05-3084

CDD 658.4092
CDU 65:316.46

PREFÁCIO

A velocidade crescente com que se processam as mudanças no mundo contemporâneo, aliada a um novo ambiente de competição global, exige uma urgente capacidade de transformação das empresas.

Neste atual contexto, rever a forma de gestão das empresas, de modo a torná-las mais ágeis, flexíveis e competitivas é um grande desafio para os executivos. Essas complexas mudanças demandam tempo de assimilação e implementação, mesmo dentro dos mais avançados princípios científicos.

Assim, a Editora Campus/Elsevier, compartilhando e estimulando esses desafios, elaborou esta obra, visando levar aos leitores temas desenvolvidos por importantes autores da Harvard Business School, organizados de forma estruturada e sistêmica e abordando os elementos básicos e fundamentais para uma gestão com excelência.

Neste livro, único no mercado, e de leitura obrigatória para aqueles que buscam avidamente a melhoria dos resultados nas empresas, você encontrará os mais importantes temas discutidos pelos mais renomados autores da Harvard Business School, fundamentais para o mundo dos negócios.

Finalmente, desejo a todos uma leitura agradável e que as lições aqui contidas possam contribuir para uma contínua e permanente aprendizagem e sirvam como base para mudanças bem-sucedidas.

MARTIUS VICENTE RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, DSc
Pós-doutor em Gestão de Negócios pela UFRJ/Harvard Business School
Doutor em Gestão do Conhecimento pela UFRJ/COPPE
Consultor do Projeto de Integração Latino-Americana pela UNCTAD/RITLA

SUMÁRIO

- LIDERANÇA QUE OBTÉM RESULTADOS 9
Daniel Goleman — *Seif e Goleman*
- POR QUE ALGUÉM DEVERIA SER LIDERADO POR VOCÊ? 39
Robert Goffee e Gareth Jones — *Mariana, Polívia e Felipe*
- COMO GERENCIAR SEU CHEFE 59
John J. Cabarro e John P. Kotter — *Minguk e Amanda*
- GUIA DE SOBREVIVÊNCIA PARA LÍDERES 79
Ronald A. Heifetz e Marty Linsky — *João e Bole*
- NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE NO CHEFE — E AGORA? 103
Fernando Bartolomé — *Tomas e Lucas*
- CUIDADO COM O GERENTE OCUPADO 121
Heike Bruch e Sumantra Ghoshal — *Paula e Bruno*

→ O QUE OS GERENTES-GERAIS EFICAZES REALMENTE FAZEM 139
John P. Kotter *Marcos e Gabriel*

A GERAÇÃO DO ATLETA EMPRESARIAL 165
Jim Loehr e Tony Schwartz *Tylo e Daniel*

→ LIDERANDO A MUDANÇA 187
Por que as tentativas de transformação fracassam?
John P. Kotter *Carolina, Bruno e Simon*

→ O QUE FAZ UM LÍDER? 205
Daniel Goleman *Vincent e Flávio*

OS AUTORES 227

LIDERANÇA QUE OBTÉM RESULTADOS

Daniel Goleman



Faça a pergunta a qualquer grupo de homens de negócio: "O que os líderes eficazes fazem?", e ouvirá várias respostas: líderes estabelecem estratégia; eles motivam; eles criam uma missão; eles constroem uma cultura. Então pergunte: "O que *devem* fazer os líderes?" Se o grupo é maduro, você provavelmente ouvirá uma resposta: o único trabalho do líder é conseguir resultados.

Mas como? O mistério sobre o que os líderes fazem e o que devem fazer, de maneira a estimular o melhor desempenho de seu pessoal, é antigo. Hoje, esse mistério gerou uma verdadeira indústria caseira: literalmente milhares de "experts em liderança" fizeram carreiras para testar e instruir executivos, todos em busca de criar pessoas de negócio que possam mudar objetivos ousados em realidade, sejam eles estratégicos, financeiros, organizacionais, ou os três.

No entanto, a liderança eficaz ilude muitas pessoas e organizações. Uma razão é que, até data recente, virtualmente nenhuma quantidade de pesquisas demonstrou qual comportamento de liderança exata produz resultados positivos. Especialistas em liderança proferem conselhos baseados em inferência, experiência e instinto. Às vezes, esses conselhos acertam o alvo; às vezes, não.

Mas novas pesquisas da empresa de consultoria Hay/McBer, que extraiu uma amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de uma base de dados de mais de 20 mil executivos em todo o mundo, desvenda muito do mistério da liderança eficaz. A pesquisa encontrou seis distintos estilos de liderança, cada um brotando de diferentes componentes de inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, mostram ter um impacto único e direto na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe e, um após outro, em seu desempenho financeiro. E talvez mais importante, a pesquisa aponta que os líderes com os melhores resultados não contam com somente um estilo de liderança; eles usam muitos deles em uma determinada semana, uniformemente e em diferentes meios, dependendo das situações de negócios. Imagine os estilos, então, como uma disposição de tacos em um saco de golfe profissional. Durante o jogo, o profissional separa e escolhe o taco, baseado nas exigências do arremesso. Às vezes, ele tem de ponderar sobre sua seleção, mas normalmente isso é automático. O profissional sente o desafio à frente, rapidamente tira o taco certo e elegantemente o coloca para trabalhar. É dessa forma que líderes de grande impacto operam também.

Quais são os seis estilos de liderança? Nenhum deles abalará os veteranos do mercado. Realmente, só pelo nome e por uma breve descrição de cada estilo farão eco, provavelmente, em qualquer um que lidera, é liderado ou, como é o caso de muitos de nós, fazem ambos. Os *Líderes Coercivos* exigem obediência. *Líderes Confiáveis* mobilizam pessoas em direção a uma visão. *Líderes Agregadores* criam laços emocionais e harmonia. *Líderes Democráticos* constroem um consenso por meio da participação. *Líderes Agressivos* esperam excelência e autodireção. E os *Líderes Conselheiros* desenvolvem pessoas para o futuro.

Feche seus olhos e poderá certamente imaginar um colega que usa qualquer um desses estilos. Você muito provavelmente usa pelo menos um deles. O que há de novo nessa pesquisa, então, é sua implicação para a ação. Primeiro, ela oferece um entendimento apurado de como diferentes

estilos de liderança afetam a performance e o resultado. Segundo, ela oferece claro direcionamento sobre quando o gerente deve alternar entre eles. Também se sugere enfaticamente que a flexibilidade em se alternar é muito aconselhável. Nova, também, é a descoberta da pesquisa de que cada estilo de liderança brota de diferentes componentes da inteligência emocional.

Medindo o impacto da liderança

Decorreu mais de uma década desde que a primeira pesquisa ligasse os aspectos da inteligência emocional aos resultados dos negócios. O falecido David McClelland, um notável psicólogo da Harvard University, descobriu que líderes com forças em uma massa crítica de seis ou mais competências de inteligência emocional eram muito mais eficazes do que colegas que careciam de tais forças. Por exemplo, quando ele analisou o desempenho da divisão de dirigentes em uma empresa global de alimentos e bebidas, descobriu que entre os líderes com essa massa crítica de competência, 87% foram colocados no terceiro mais alto bônus de salários anuais graças a seu desempenho nos negócios. Mais ainda, suas divisões em receitas médias de melhores desempenhos anuais atingiram entre 15% a 20%. Aqueles executivos que careciam de inteligência emocional eram raramente avaliados como os de melhor desempenho em suas pesquisas de atuações anuais, e suas divisões subdesempenharam uma média de 20%.

Nossa pesquisa começou a ganhar uma visão mais detalhada das conexões entre a liderança e a inteligência emocional, o clima e o desempenho. Uma equipe de colegas de McClelland dirigida por Mary Fontaine e Ruth Jacobs da Hay/McBer estudou dados a respeito ou observou milhares de executivos, anotando comportamentos específicos e seus impactos no clima.¹ Como cada indivíduo motivou os subordinados diretos? Gerenciar muda as iniciativas? Lida com crises? Foi na fase final da pesquisa que identificamos quais capacidades de inteligência emocional conduzem os seis estilos de liderança. Como ele é classifica-

do em termos de autocontrole e habilidade social? Um líder mostra alto ou baixo nível de empatia?

A equipe testou cada esfera de influência imediata do executivo por seus climas. "Clima" não é um termo amorfo. Primeiramente definido pelos psicólogos George Litwin e Richard Stringer, e mais tarde refinado por McClelland e seus colegas, se refere aos seis fatores-chave que influenciam um ambiente de trabalho da organização: suas *flexibilidades*, quais sejam, quanta liberdade os funcionários sentem para inovar o não-sobrecarregado pela burocracia; seus *senso de responsabilidade* com a organização; os níveis de *padrões* que as pessoas ajustam; o *senso de precisão* sobre o *feedback* de desempenho e adequação às *recompensas*; a *clareza* que as pessoas têm a respeito de missões e valores; e, finalmente, o nível de *compromisso* para um propósito comum.

Descobrimos que todos os seis estilos de liderança têm um mensurável efeito em cada aspecto do clima. (Para detalhes, veja o quadro "Perspectiva detalhada: O impacto dos estilos de liderança nos condutores do clima".) Mais adiante, quando consideramos o impacto do clima nos resultados financeiros, como retorno de vendas, receitas brutas, eficiência e rentabilidade, descobrimos uma correlação direta entre os dois. Os líderes que usaram os estilos que positivamente afetaram o clima tinham decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não usaram. Isso não quer dizer que o clima organizacional é o único condutor de performance. As condições econômicas e as dinâmicas competitivas importam enormemente. Mas nossas análises certamente sugerem que o clima conta com aproximadamente um terço dos resultados. E isso é simplesmente muito de um impacto para ignorar.

Os estilos detalhados

Os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resulta-

Perspectiva detalhada

O Impacto dos Estilos de Liderança nos Condutores de Clima

Nossa pesquisa investigou como cada estilo de liderança afetou os seis condutores de clima, ou a atmosfera de trabalho. Os dados abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e cada aspecto do clima. Assim, por exemplo, se considerarmos o clima condutor de flexibilidade, veremos que o estilo coercivo tem uma correlação -0,28, enquanto que o estilo democrático tem uma correlação 0,28, igualmente forte na direção oposta. Focando no estilo de liderança confiável, descobrimos que tem uma correlação 0,54 com recompensas, fortemente positivas, e uma correlação 0,21 com responsabilidade, positivo, mas não tão forte. Em outras palavras, a correlação de estilos com recompensas foi mais do que duas vezes maior do que o de responsabilidades.

De acordo com os dados, o estilo de liderança confiável tem o mais positivo efeito no clima, mas os três outros, agregador, democrático e conselheiro seguem próximos, logo atrás. Assim, a pesquisa indica que nenhum estilo deve ser confiável com exclusividade, e todos têm uso ao menos no curto prazo.

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Flexibilidade	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Responsabilidade	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Padrões	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Recompensas	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Clareza	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Compromisso	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Impacto Completo no Clima	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

dos. Vamos examinar, então, cada estilo de liderança em detalhes. (Para um resumo do material que se segue, veja o quadro “Uma pincelada nos seis estilos de liderança”.)

O ESTILO COERCIVO

A empresa de computadores estava a caminho de uma crise — suas vendas e lucros estavam caindo, seus estoques estavam perdendo valor precipitadamente e seus acionistas estavam em tumulto. O conselho diretor trouxe um novo CEO com reputação de artista controverso. Ele começou o trabalho cortando empregos, vendendo divisões e tomando decisões agressivas que deveriam ter sido executadas anos antes. A empresa foi salva pelo menos em curto prazo.

Desde o início, entretanto, o CEO criou um reino de terror, intimidando e rebaixando seus executivos, rugindo seu desprazer ao mais ínfimo passo errado. O escalão mais alto da empresa ficou dizimado não apenas por suas violentas demissões, mas também por deserções. Os subordinados diretos do CEO, amedrontados por sua tendência de reprimir o portador pelas más notícias, pararam de levar a ele quaisquer notícias, afinal. A moral estava todo tempo em baixa, um fato refletido em outra má transação nos negócios posteriores à recuperação de curto prazo. O CEO foi finalmente demitido pelo conselho de diretores.

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o coercivo é o menos eficaz em muitas situações. Leve em consideração o que o estilo faz ao clima de uma organização. Flexibilidade é o mais duro golpe. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, destrói o nascimento de novas idéias. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: “Eu nem mesmo apresentarei minhas idéias, eles somente as derrubarão.” De forma similar, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e se sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos.

Uma pincelada nos seis estilos de liderança

Nossa pesquisa descobriu que os líderes utilizam seis estilos, cada um se originando de diferentes componentes de inteligência emocional. Aqui está um resumo dos estilos, suas origens, quando funcionam melhor e seu impacto no clima da organização e, assim, em sua performance:

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	“Faça o que digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro”	“O que você pensa?”	“Faça como eu faço, agora”	“Tente isto”
Implícita competência da inteligência emocional	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência
Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo
Impacto abrangente no clima	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Alguns se sentem tão ressentidos que adotam a atitude: “Não ajudarei esse miserável.”

Os líderes coercivos também têm efeito danoso no sistema de recompensa. Muitos trabalhadores de alto desempenho são mais motivados por dinheiro — buscam a satisfação do trabalho bem-feito. O estilo coercivo erode esse orgulho. E finalmente, o estilo mina um dos principais recursos: motivar pessoas mostrando-as como seu trabalho se encaixa em uma grandiosa missão comum. Essa perda, medida em termos de redução de clareza e compromisso, deixa as pessoas alienadas de suas próprias tarefas, imaginando: “Como fazer quaisquer dessas coisas?”

Dado o impacto do estilo coercivo, você pode achar que nunca deva ser aplicado. Nossa pesquisa, no entanto, desvelou algumas ocasiões em que funciona admiravelmente. Veja o caso de um presidente de divisão que foi designado a mudar a direção de uma empresa de alimentos que estava perdendo dinheiro. Seu primeiro ato foi demolir a sala de conferência executiva. Para ele, a sala, com suas longas mesas de mármore que aparentavam “o convés da Nave Estelar Enterprise”, simbolizavam a fronteira do limite tradicional que estava paralisando a empresa. A destruição da sala, e a subsequente mudança para um ambiente menor, mais informal, enviou uma mensagem que ninguém pôde esquecer e a cultura da divisão mudou rapidamente.

Dito isso, o estilo coercivo deve ser usado somente com extrema cautela e em algumas situações em que seja absolutamente imperativa, tal como durante uma crise ou quando uma hostil tomada de poder se aproxima. Nesses casos, o estilo coercivo pode frear hábitos de negócios fracassados e chocar as pessoas para novas formas de trabalho. É sempre apropriado durante uma genuína emergência, como nas consequências de um terremoto ou incêndio. E pode funcionar com funcionários-problema com os quais tudo o mais tenha falhado. Mas se um líder contar apenas com esse estilo ou continuar a usá-lo quando a emergência passar, o impacto no longo prazo de sua insensibilidade para com a moral e os sentimentos daqueles que ele lidera será danoso.

O ESTILO CONFIÁVEL

Tom era o vice-presidente de marketing de uma cadeia nacional de restaurantes em dificuldades que se especializou em pizza. Nem precisa dizer, o medíocre desempenho da empresa perturbou os gerentes seniores, que se sentiam perdidos sobre o que fazer. Cada segunda-feira se encontravam para examinar as vendas recentes, lutando para produzir a solução do problema. Para Tom, a abordagem não fazia sentido. “Estamos sempre tentando compreender por que nossas vendas caíram na semana anterior. Temos toda a empresa olhando para trás em vez de compreender o que temos de fazer amanhã.”

Tom viu uma oportunidade de mudar a maneira de pensar das pessoas em um encontro estratégico em um local externo. Lá, a conversa começou com os rotineiros truísmos: a empresa tinha que conduzir as riquezas dos acionistas para cima e incrementar o retorno de ativos. Tom acreditava que esses conceitos não tinham o poder de inspirar um gerente de restaurante a ser inovador ou a fazer melhor do que um serviço suficientemente bom.

Assim, Tom fez um arrojado movimento. No meio do encontro, ele fez uma apaixonada declaração para que seus colegas pensassem a partir do ponto de vista do cliente. Os clientes querem comodidade, disse. A empresa não operava no negócio de restaurantes, estava nos negócios de distribuir alta qualidade, serviços de conveniência em pizza. Essa noção — nada mais — deveria conduzir tudo que a companhia fizesse.

Com seu vibrante entusiasmo e sua clara visão, a marca do estilo confiável, Tom preencheu um vácuo de liderança na empresa. De fato, seu conceito se tornou o âmago da nova missão declarada. Mas esse atalho conceitual era só o começo. Tom garantiu que a missão declarada fosse construída dentro do processo de planejamento estratégico da empresa como um condutor de crescimento designado. E ele se assegurou de que a visão fosse articulada, de modo que os gerentes de restaurantes locais entendessem que eram as chaves para o sucesso da empresa e estavam livres para descobrir as novas maneiras de distribuir pizza.

As mudanças chegaram rapidamente. Em semanas, muitos gerentes locais começaram a assegurar novos tempos de entrega rápidos. Ainda melhor, eles começaram a agir como empresários, encontrando engenhosos locais para abrir novas filiais: quiosques em esquinas de ruas movimentadas e em estações de ônibus e trens, até mesmo em carrinhos nos aeroportos e saguões de hotéis.

O sucesso de Tom não foi um acaso feliz. Nossas pesquisas indicam que, dos seis estilos de liderança, o confiável é o mais eficaz, conduzindo para cima todos os aspectos do clima. Adquire clareza. O líder confiável é um visionário; ele motiva pessoas por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão. Quando ele dá *feedback* de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Os padrões para o sucesso são claros para todos, assim como as recompensas. Finalmente, considere o impacto ou a flexibilidade do estilo. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver seus próprios meios. Os líderes confiáveis dão às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

Por causa de seus impactos positivos, o estilo confiável trabalha bem em quase todas as situações de negócios. Mas é particularmente eficaz quando um negócio está à deriva. Um líder confiável mapeia um novo curso e vende a seu pessoal uma visão nova de longo prazo.

O estilo confiável, embora poderoso como pareça ser, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de *experts* ou colegas que são mais experientes do que ele; eles podem ver o líder como pomposo ou desligado.

Outra limitação: se um gerente, ao tentar ser confiável se torna autoritário, ele pode minar o espírito de igualdade de uma equipe eficaz.

O ESTILO AGREGADOR

Se o líder coercivo ordena: "Faça o que digo" e o confiável encoraja: "Venha comigo", o líder agregador diz "As pessoas vêm primeiro". Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas — ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador mantém os funcionários felizes e cria harmonia entre eles. Ele controla por meio da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito umas das outras falam muito. Elas partilham idéias; partilham inspiração. E o estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam uns nos outros, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, como um pai que ajusta as regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras na maneira como o funcionário consegue fazer seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho da forma que elas pensam ser a mais eficaz.

Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo *feedback* positivo. Tal *feedback* tem especial potência no local de trabalho porque é tudo muito raro: fora de uma revisão anual, muitas pessoas usualmente não conseguem *feedback* em seus esforços diários — ou somente conseguem *feedback* negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras. Finalmente, os líderes agregadores são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados diretos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para

comemorar um feito do grupo. Eles são construtores de relacionamentos naturais.

Joe Torre, o coração e a alma do time de beisebol New York Yankees, é um clássico líder agregador. Durante o World Series de 1999, Torre cuidou habilmente da psique de seus jogadores quando eles sofriam a tensão do calor emocional de um campeonato. Durante toda a temporada, ele fez uma menção especial para elogiar Scott Brosius, cujo pai havia morrido durante a temporada, por permanecer comprometido mesmo quando estava de luto. Na festa de comemoração, depois do jogo final do time, Torre especificamente procurou o *right fielder* Paul O'Neill. Apesar de ele ter recebido notícias da morte de seu pai naquela manhã, O'Neill escolheu jogar na partida decisiva — e desatou a chorar no momento em que terminou. Torre fez uma menção do reconhecimento da luta pessoal de O'Neill, chamando-o de um "guerreiro". Torre também aproveitou a projeção da celebração da vitória para elogiar dois jogadores cujo retorno no ano seguinte estava ameaçado por disputas de contratos. Ao fazê-lo, enviou uma clara mensagem ao time e aos donos do clube de que ele valorizava imensamente os jogadores, demasiadamente para perdê-los.

Paralelamente ao estímulo das emoções das pessoas que o cercam, um líder agregador pode também tender abertamente para suas próprias emoções. No ano que o irmão de Torre estava próximo da morte, aguardando um transplante de coração, ele partilhou suas preocupações com seus jogadores. Também falou abertamente com o time a respeito de seu tratamento de câncer de próstata.

O impacto geralmente positivo do estilo agregador torna-o uma boa abordagem a qualquer tempo, mas os líderes devem empregá-lo particularmente ao tentar construir a harmonia de equipe, incrementar o moral, melhorar a comunicação ou reparar a confiança perdida. Por exemplo, uma executiva em nosso estudo foi contratada para substituir um cruel líder de equipe. O antigo líder tomou o crédito pelo trabalho de seus funcionários e tentou colocá-los uns contra os outros. Seus esfor-

ços, por fim, falharam, mas a equipe que deixou para trás era suspeita e esgotada. A nova executiva trabalhou para emendar a situação por meio de, instintivamente, mostrar uma emoção honesta e reconstruir laços. Em alguns meses de trabalho, sua liderança criou um renovado senso de compromisso e energia.

Apesar dos benefícios, o estilo agregador não deve ser empregado sozinho. Seus focos exclusivos nos elogios podem permitir que desempenhos medíocres sigam sem correção; os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada. E porque os líderes agregadores raramente oferecem conselhos construtivos de como melhorar, os funcionários devem compreender como fazê-lo por si mesmos. Quando as pessoas necessitam de claros diretivos para navegar através de desafios complexos, o estilo agregador deixa-os sem leme. É claro, se confiar demasiadamente nele, esse estilo pode realmente dirigir um grupo ao fracasso. Talvez seja por isso que muitos líderes agregadores, inclusive Torre, usem esse estilo em conjunção próxima com o estilo confiável. Os líderes confiáveis estabelecem uma visão, determinam padrões e deixam as pessoas saber como seu trabalho está promovendo os objetivos do grupo. Alterne-o com cuidado, cultivando a abordagem do líder agregador e terá uma potente combinação.

O ESTILO DEMOCRÁTICO

A Irmã Mary conduzia um sistema de ensino católico em uma grande área metropolitana. Uma das escolas, a única escola privada em uma empobrecida vizinhança, estava perdendo dinheiro durante anos, e a arquidiocese não podia mais se permitir mantê-la aberta. Quando a Irmã Mary finalmente assumiu a ordem para fechar, ela não se limitou a fechar as portas. Convocou uma reunião de todos os professores e funcionários na escola e explicou-lhes os detalhes da crise financeira (a primeira vez em que qualquer um que trabalhava na escola tinha sido in-

cluído numa discussão dos negócios da instituição). Ela solicitou idéias das pessoas sobre as formas de manter a escola aberta e sobre como lidar com o fechamento, se chegasse a isso. A Irmã Mary despendeu muito de seu tempo na reunião apenas escutando.

Ela fez o mesmo nas reuniões que se seguiram para os pais de alunos e para a comunidade, bem como durante uma sucessiva série de encontros com os professores da escola e os funcionários. Depois de dois meses, o consenso era claro: a escola teria de fechar. Um plano foi feito para transferir os alunos para outras escolas do sistema católico.

O resultado final não foi diferente do que se a Irmã Mary tivesse ido à frente e fechasse a escola no dia em que fez a comunicação. Mas ao permitir que os constituintes da escola tomassem essa decisão coletivamente, a Irmã Mary não recebeu qualquer das agressões que acompanhariam uma mudança desse tipo. As pessoas fazem luto pela perda da escola, mas entendem sua inevitabilidade. Virtualmente ninguém objetou.

Compare esse caso com a experiência de um sacerdote, em nossa pesquisa, que dirigia uma outra escola católica. Ele também foi compelido a fechá-la; e o fez por meio de ordem. Os resultados foram desastrosos: os pais moveram processos judiciais, professores e pais formaram piquetes e os jornais locais publicaram editoriais atacando sua decisão. Levou um ano para resolver as disputas até que pudesse, finalmente, seguir em frente e fechar a escola.

A Irmã Mary exemplifica o estilo democrático em ação, e seus benefícios. Por despendar tempo obtendo idéias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os trabalhadores, por si sós, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos na forma de fazer esse trabalho, o líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Finalmente, porque elas têm uma palavra no

estabelecimento de seus objetivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e do que não pode ser executado.

No entanto, o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam porque seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras conseqüências pode ser as reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é o agendamento de mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de decisões cruciais por temer que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega. Na verdade, seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos.

Quando esse estilo funciona melhor? Essa abordagem é ideal quando um líder está incerto a respeito da melhor direção a tomar e necessita de idéias e orientação de funcionários capazes. E mesmo se um líder tem uma forte visão, o estilo democrático funciona bem para gerar idéias novas para executar tal visão.

O estilo democrático, claro, faz menos sentido quando os funcionários não são competentes ou suficientemente informados para oferecer um conselho seguro. E quase nem precisa dizer que construir um consenso é teimosia em tempos de crise. Veja o caso de um CEO cuja empresa de computadores estava severamente ameaçada por mudanças no mercado. Ele sempre buscava consenso a respeito do que fazer. Como os competidores roubam clientes e as necessidades dos clientes mudam, ele manteve reuniões de comitês para examinar a situação. Quando o mercado fez uma rápida mudança por causa de uma nova tecnologia, o CEO ficou sem ação. A comissão de diretores substituiu-o antes que ele pudesse indicar ainda outra força de trabalho para examinar a situação. O novo CEO, embora ocasionalmente democrático e agregador, contou com o estilo confiável, especialmente em seus primeiros meses.

O ESTILO AGRESSIVO

Como o estilo coercivo, o estilo agressivo tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida. Não é o que esperamos encontrar. Afinal, a marca do estilo agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas. Se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazê-lo. Você deveria pensar que uma abordagem dessas poderia melhorar os resultados, mas não melhora.

De fato, o estilo agressivo destrói climas. Muitos funcionários se sentem sobrepovoados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: "Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho." O trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subsequentemente o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. A flexibilidade e a responsabilidade evaporam; o trabalho se torna uma tarefa tão focada e rotineira que é tediosa.

Quanto às recompensas, o agressivo tanto não dá retorno sobre o que as pessoas estão fazendo quanto se enerva e assume o comando quando pensa que estão atrasadas. E se o líder abandona, as pessoas se sentem sem direção, e são assim usadas para o estabelecimento das regras do "expert". Finalmente, o compromisso define-se sob o regime de um líder agressivo porque as pessoas não têm consciência de como seus esforços pessoais se encaixam no panorama geral.

Como um exemplo do estilo agressivo, veja o caso de Sam, um bioquímico em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de uma grande

empresa farmacêutica. A excelente especialidade técnica de Sam fez dele um novo astro: ele era a pessoa que todos se voltavam quando necessitavam de ajuda. Cedo foi promovido a chefe de uma equipe que desenvolvia um novo produto. Os outros cientistas na equipe eram tão competentes e automotivados quanto Sam; sua ocupação como líder de equipe se tornou uma expressão modelar de si mesmo exemplificando como fazer os cientistas de primeira classe trabalharem sob tremenda pressão de prazo final, contribuindo quando necessário. Sua equipe completou sua tarefa em tempo recorde.

Mas então chegou uma nova incumbência: Sam foi designado responsável pela P&D de sua divisão inteira. Como suas tarefas se expandiram e ele tinha que articular a visão, coordenar projetos, delegar responsabilidades e ajudar a desenvolver outros, Sam começou a falhar. Não confiando que seus subordinados fossem tão capazes quanto ele, se tornou um microgerente, obcecado com detalhes e assumindo o comando de outros quando seus desempenhos enfraqueciam. Em vez de confiar na melhora deles por meio de orientação e desenvolvimento, Sam descobriu-se trabalhando noites e fins de semana depois de assumir o comando de uma atrapalhada equipe de pesquisa. Finalmente, seu próprio chefe sugeriu, para seu alívio, que ele retornasse a seu antigo posto como chefe de uma equipe de produto em desenvolvimento.

Apesar de Sam vacilar, o estilo agressivo não é sempre um desastre. A abordagem funciona bem quando todos os funcionários são automotivados, altamente competentes e necessitam de pouca direção ou coordenação; por exemplo, pode funcionar para líderes de habilidades elevadas e profissionais automotivados, como grupos de P&D ou equipes legais. E, havendo uma equipe talentosa para liderar, o estilo agressivo faz exatamente isso: conseguir o trabalho pronto em tempo ou mesmo antes do prazo. Ainda assim, como qualquer estilo de liderança, o agressivo nunca deve ser usado ao acaso.

O ESTILO CONSELHEIRO

Uma unidade de produto de uma empresa global de computadores observou suas vendas duas vezes maiores que seus competidores caírem para apenas metade. Assim, Lawrence, o presidente da divisão de produção, decidiu fechar a unidade e reinstalar seu pessoal e seus produtos. Após ouvir as novidades, James, o chefe da unidade destinada, decidiu passar por cima de seu chefe e defender seu caso com o CEO.

O que fez Lawrence? Em vez de explodir com James, sentou-se com seu rebelde subordinado direto e falou não apenas sobre a decisão de fechar a divisão, mas também do futuro de James. Ele explicou para James como mudar para outra divisão poderia ajudá-lo a desenvolver novas habilidades. Isso poderia fazê-lo um melhor líder e ensiná-lo mais a respeito dos negócios da empresa.

Lawrence agiu mais como um conselheiro do que um chefe tradicional. Ele ouviu as preocupações e esperanças de James, e partilhou as suas próprias. Disse acreditar que James tinha crescido na rotina do seu atual trabalho; era, afinal, o único lugar que havia trabalhado na empresa. Ele previu que James poderia crescer em um novo papel.

A conversa, então, tomou um curso prático. James ainda não tinha tido sua reunião com o CEO, aquele que ele impetuosamente procurou quando ouviu que sua divisão fecharia. Sabendo disso, e também sabendo que o CEO manteria inabalável o fechamento, Lawrence aproveitou o tempo para ensinar a James como apresentar seu caso nessa reunião. "Você não consegue uma audiência com o CEO muito freqüentemente", ele registrou, "vamos nos assegurar que você o impressionará com sua consideração". Ele avisou a James para não defender seu caso pessoal, mas para se concentrar na unidade de trabalho: "Se ele pensar que você está lá para sua própria glória, ele o mandará embora tão rápido quanto você atravessa a porta." E encorajou-o a colocar suas idéias por escrito; o CEO sempre apreciou isso.

As razões de Lawrence instruir em vez de censurar? "James é um bom rapaz, muito talentoso e promissor", o executivo nos explicou, "e eu não quero que isso sabote sua carreira. Quero que ele fique com a empresa, quero que ele desenvolva, quero que aprenda, quero que se beneficie e cresça. Apenas porque ele foi irresponsável não significa que ele é terrível".

As ações de Lawrence ilustram o estilo conselheiro por excelência. Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e até-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e feedback. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo.

Dos seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o estilo conselheiro é menos freqüente. Muitos líderes contaram-nos que não têm, nesta economia em que prevalece a alta pressão, o tempo para o lento e monótono trabalho de ensinar pessoas e ajudá-las a crescer. Mas após a primeira reunião, isso toma pouco ou nenhum tempo extra. Os líderes que ignoram esse estilo estão perdendo um poderoso recurso: seu impacto no clima e no desempenho é acentuadamente positivo.

Reconhecidamente, existe um paradoxo no efeito positivo do conselheiro no desempenho de negócios porque ele foca, antes de tudo, no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Mesmo assim, o conselheiro melhora os resultados. As razões: requer constante diálogo e esse diálogo tem uma forma de incrementar cada condutor de clima. Empregue a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente

liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir feedback rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado deles e como seu trabalho se encaixa em uma grande visão ou estratégia. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. Quanto ao compromisso, o conselheiro também ajuda, porque a implícita mensagem do estilo é: "Acredito em você, estou investindo em você e espero seus melhores esforços." Os funcionários muito freqüentemente elevam-se para esse desafio com coração, mente e alma.

O estilo conselheiro funciona bem em muitas situações de negócios, mas é, talvez, mais eficaz quando pessoas na ponta receptora estão "aptas a isto". Por exemplo, o estilo conselheiro funciona particularmente bem quando os funcionários já estão conscientes de suas fraquezas e gostariam de melhorar seus desempenhos. Similarmente, o estilo funciona bem quando os funcionários entendem que cultivar novas habilidades pode ajudá-los a avançar. Em resumo, funciona bem com empregados que querem ser instruídos.

Por comparação, o estilo conselheiro faz pouco sentido quando os funcionários, por qualquer razão, são resistentes ao aprendizado ou à mudança de seus estilos. E ele fracassa se o líder carece da especialidade para ajudar o funcionário. O fato é que muitos gerentes não se familiarizam com conselheiros ou simplesmente são ineptos com eles, particularmente quando chegam para dar progressivo feedback de desempenho que motive em vez de criar medo ou apatia. Algumas empresas compreenderam o impacto positivo do estilo e estão procurando fazer disso uma competência principal. Em algumas delas, uma significativa porção dos bônus anual é atada ao desenvolvimento dos subordinados diretos do executivo. Mas muitas organizações ainda têm que adotar vantagem total nesse estilo de liderança. Apesar do estilo conselheiro não clamar por "ótimos resultados", ele os fornece.

Os líderes necessitam de muitos estilos

Muitos estudos, inclusive este, mostraram que quanto mais estilos um líder exibe, melhor. Os líderes que dominaram quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho de negócios. E os mais eficazes líderes trocam flexivelmente entre os estilos de liderança quando necessário. Apesar de parecer amedrontador, nós testemunhamos isso mais freqüentemente do que você possa adivinhar, em grandes corporações ou em minúsculos astros em ascensão, por forjados veteranos que podiam explicar exatamente como e por que eles lideram e por empresários que reivindicam liderar só por coragem.

Tais líderes não comparam mecanicamente seus estilos para ajustar a uma lista de situações, eles são muito mais fluidos. São primorosamente sensíveis ao impacto que estão causando nos outros e ajustam cuidadosamente seus estilos para obterem os melhores resultados. Estes são líderes, por exemplo, que podem interpretar nos primeiros minutos de conversa que uma funcionária talentosa mas com subdesempenho foi desmoralizada por um antipático gerente do tipo "faça-isto-do-jeito-que-disse" e precisa ser inspirada por meio de um lembrete do porquê seu trabalho importa. Ou aquele líder pode decidir dar novas energias à funcionária perguntando-a a respeito de seus sonhos e aspirações e encontrar meios de fazer seu trabalho mais desafiante. Ou essa conversa inicial pode sinalizar que a funcionária necessita de um ultimato: melhore ou saia.

Para um exemplo de liderança fluida em ação, observe Joan, a gerente-geral de uma grande divisão de uma empresa global de alimentos e bebidas. Joan foi indicada para seu trabalho quando a divisão estava em profunda crise e não tinha cumprido suas metas de lucros por seis anos; no mais recente ano, havia perdido em torno de US\$50 milhões. A moral entre o gerenciamento principal era deprimente; desconfiança e ressentimentos eram extremos. A diretriz de Joan, vinda de cima, era clara: dê uma reviravolta na divisão.

Joan assim fez com uma agilidade rara a troca dos estilos de liderança. Já no começo se deu conta de que havia uma pequena janela para demonstrar a liderança eficaz e para estabelecer compreensão e confiança. Ela também sabia que necessitava urgentemente ser informada a respeito do que não estava funcionando, por isso sua primeira tarefa foi ouvir o pessoal principal.

Em sua primeira semana no emprego, ela teve reuniões de almoço e jantar com cada membro da equipe de gerenciamento. Joan procurou obter o entendimento de cada pessoa sobre a situação corrente. Mas seu foco não era muito em conhecer como cada pessoa diagnosticava o problema, mas em conseguir conhecer cada gerente como uma pessoa. Aqui Joan empregou o estilo agregador: ela explorou suas vidas, sonhos e aspirações.

Ela também caminhou no papel de conselheira, procurando maneiras de ajudar a equipe de membros a executar o que eles queriam em suas carreiras. Por exemplo, um gerente que havia adquirido o feedback de que era um pobre atuante de equipe, confiou suas preocupações a ela. Ele julgava ser um bom membro de equipe, mas era importunado por persistentes reclamações. Reconhecendo que era um talentoso executivo e uma valiosa propriedade para a empresa, Joan fez um acordo com ele para apontar (em particular) quando suas ações minassem seus objetivos de ser visto como um atuante membro da equipe.

Foram três dias de encontros externos. Seu objetivo aqui era construir uma equipe, de maneira que cada um pudesse possuir qualquer solução para os problemas de negócios emergidos. Sua postura nos encontros externos era a de uma líder democrática. Ela encorajou cada um para expressar livremente suas frustrações e queixas.

No dia seguinte, Joan fez o grupo focar nas soluções: cada pessoa fez três proposições específicas a respeito do que precisava ser feito. Como Joan juntou-se às sugestões, um consenso natural emergiu sobre as prioridades para os negócios, como cortar custos. Como o grupo sugeriu planos específicos de ação, Joan obteve o compromisso e assumiu as exigências.

Com essa visão estabelecida, Joan trocou para o estilo confiável, designando as obrigações dos executivos específicos para cada sucessivo passo e os manteve responsáveis por sua consumação. Por exemplo, a divisão reduziu os preços dos produtos sem incrementar o volume de vendas. Uma solução óbvia era elevar os preços, mas o antigo vice-presidente de vendas hesitou e deixou o problema deteriorar. O novo VP de vendas designado tinha a responsabilidade de ajustar os pontos de preço para regularizar o problema.

Durante os meses seguintes, a principal postura de Joan era confiável. Ela continuamente articulou a nova visão do grupo de maneira que lembrasse a cada membro de como seu papel era crucial para alcançar esses objetivos. Especialmente durante algumas primeiras semanas da implementação do plano, Joan sentiu que a urgência da crise de negócios justificava uma ocasional mudança para o estilo coercivo quando alguém falhava em conhecer sua responsabilidade. Como ela colocou: "Tinha que ser brutal a respeito desse acompanhamento e me certificar de que essa coisa acontecesse. Tinha-se que adotar disciplina e foco."

E os resultados? Cada aspecto do clima melhorou. As pessoas estavam inovando. Estavam falando a respeito da visão da seção e contando vantagens a respeito de seus compromissos com novos e claros objetivos. A prova fundamental do estilo de liderança fluida de Joan é inscrita em grandes letras: após apenas sete meses, sua divisão excedeu seus objetivos de lucros anuais em US\$5 milhões.

Expandindo seu acervo

Poucos líderes, claro, têm todos os seis estilos em seu acervo e menos ainda sabem quando e como usá-los. De fato, como introduzimos as descobertas de nossa pesquisa em muitas organizações, a resposta mais comum tem sido: "Mas eu só tenho dois estilos!" e "não posso usar todos eles. Não seria natural".

Tais sentimentos são compreensíveis e, em alguns casos, o antídoto é relativamente simples. O líder pode construir uma equipe com membros que empregam estilos que lhe carecem. Veja o caso de uma VP de produção. Ela conduziu, com sucesso, um sistema de manufatura global usando amplamente o estilo agregador. Ela estava constantemente viajando, encontrando com gerentes de fábricas, cuidando de suas urgentes reclamações e deixando-lhes experiência do quanto se importava pessoalmente com eles. Ela deixou a divisão de estratégia, de extrema eficiência, para um substituto de confiança com um aguçado entendimento de tecnologia e delegou seus padrões de desempenho para um colega que era adepto de uma abordagem confiável. Ela também teve um conselheiro em seu grupo que sempre visitava as fábricas com ela.

Uma abordagem alternativa, e uma delas eu recomendo mais, é a de os líderes expandirem seus próprios acervos de estilos. Assim, os líderes devem primeiro entender qual competência de inteligência emocional fundamenta os estilos de liderança de que eles carecem. Podem, então, trabalhar assiduamente para incrementar seus quocientes.

Por exemplo, um líder agregador tem forças nas três competências de inteligência emocional: em empatia, em construção de relacionamentos e em comunicação. A empatia, característica de como as pessoas estão se sentindo no momento, permite ao líder agregador responder aos funcionários de maneira que seja altamente coerente com as emoções dessa pessoa, construindo, assim, entendimento. O líder agregador também demonstra tranquilidade natural em formar novos relacionamentos, buscando conhecer alguém e cultivando um laço. Finalmente, o ressaltado líder agregador terá dominado a arte de comunicação interpessoal, particularmente em dizer apenas a coisa certa ou fazer o gesto simbólico apropriado exatamente no momento certo.

Assim, se você é primordialmente um líder agressivo que quer se capacitar a usar o estilo agregador mais freqüentemente, melhore seu nível de empatia e, talvez, sua habilidade em construir relacionamentos

ou comunicar eficazmente. Como outro exemplo, um líder confiável que quer adicionar o estilo democrático a seu acervo deve necessitar trabalhar as capacidades de colaboração e comunicação. Tal conselho a respeito de adicionar capacidades pode parecer simplista: "Mude a si mesmo", mas aumentar a inteligência emocional é inteiramente possível com prática (para mais sobre como melhorar a inteligência emocional, veja *Desenvolvendo Sua Inteligência Emocional* no final deste artigo).

Mais ciência, menos arte

Como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas nem deverá ser um completo mistério para aqueles que a praticam. Em anos recentes, as pesquisas ajudaram os pais a entender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus "desempenhos de trabalho". Com nossa nova pesquisa, os líderes também podem obter uma clara fotografia do que precisam para liderar eficazmente. E talvez tão importante, eles podem ver como fazer acontecer.

O ambiente de negócios está continuamente mudando e um líder deve responder em qualidade. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem desempenhar seus estilos de liderança como um profissional, usando o certo, no tempo certo e na medida certa. O reembolso está nos resultados.

Inteligência emocional: uma cartilha

Inteligência emocional, a habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos e a nossos relacionamentos, consiste em quatro capacidades fundamentais: autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e habilidade social. Cada capacidade, em contrapartida, é composta de grupos específicos de competências. A seguir, encontra-se uma lista de capacidades e suas correspondentes características pessoais:

Autoconsciência

- **Autoconsciência emocional:** a habilidade de ler e entender suas emoções, assim como reconhecer seus impactos no desempenho do trabalho, nos relacionamentos e em similares.
- **Auto-avaliação:** uma avaliação realista de suas forças e limitações.
- **Autoconfiança:** um forte e positivo sentido de autovalorização.

Autogerenciamento

- **Autocontrole:** a habilidade de manter as emoções desordenadas e impulsos sob controle.
- **Confiança:** uma consistente demonstração de honestidade e integridade.
- **Estado-consciente:** a habilidade de conduzir a si mesmo e a suas responsabilidades.
- **Adaptabilidade:** habilidade em se ajustar às situações de mudança e a superar obstáculos.
- **Orientação de proezas:** o direcionamento para encontrar um padrão interno de excelência.
- **Iniciativa:** uma disposição para aproveitar oportunidades.

Consciência Social

- **Empatia:** habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir um interesse ativo em suas preocupações.
- **Consciência organizacional:** a habilidade de ler as correntes da vida organizacional, construir decisões em *networks* (rede de relacionamentos) e dirigir política.
- **Orientação de serviço:** a habilidade de reconhecer e encontrar as necessidades dos clientes.

Habilidade Social

- **Liderança visionária:** a habilidade de assumir encargos e inspirar com uma visão convincente.
- **Influência:** a habilidade de utilizar uma série de táticas persuasivas.
- **Desenvolver os outros:** a propensão de fortificar as habilidades de outros por meio de feedback e orientação.
- **Comunicação:** a habilidade de ouvir e de enviar claras, convincentes e bem moduladas mensagens.

- **Mudança catalisadora:** capacidade de iniciar novas idéias e liderar pessoas em uma nova direção.
- **Gerenciamento de conflitos:** a habilidade para desfazer conflitos e orquestrar resoluções.
- **Construir laços:** capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos.
- **Trabalho de equipe e colaboração:** competência em promover cooperação e construção de equipes.

Desenvolvendo sua inteligência emocional

Diferente do QI, que é amplamente genético (muda pouco desde a infância), a habilidade da inteligência emocional pode ser aprendida em qualquer idade. No entanto, não é fácil. Desenvolver sua inteligência emocional exige prática e compromisso. Mas os retornos são bem merecedores do investimento.

Veja o caso de um diretor de marketing de uma divisão de uma empresa global de alimentos. Jack, como eu o chamarei, era o clássico agressivo: grande energia, sempre se esforçando para encontrar melhores formas de conseguir as coisas, e muito ansioso para se intrometer e pegar o comando, quando, digamos, alguém parecia estar perdendo o prazo final. Pior, Jack estava tendente a agredir qualquer um que parecesse não conhecer seus padrões, saindo fora do controle se uma pessoa meramente deixasse de completar a tarefa na ordem que Jack imaginava melhor.

O estilo de liderança de Jack teve, como era de se esperar, um desastroso impacto no clima e nos resultados dos negócios. Depois de dois anos de desempenho estagnado, o chefe de Jack sugeriu que ele procurasse externamente um orientador. Jack não ficou satisfeito mas, compreendendo que seu próprio emprego estava em jogo, concordou.

O orientador, um especialista em ensinar pessoas a incrementar sua inteligência emocional, começou com uma avaliação de 360 graus de Jack. Um diagnóstico de múltiplos pontos de vista é essencial para melhorar a inteligência emocional porque aqueles que necessitam de muita ajuda usualmente têm pontos cegos. De fato, nossa pesquisa descobriu que os líderes de alto desempenho superestimam suas forças em, no máximo, uma habilidade de inteligên-

cia emocional, enquanto que os desempenhos medíocres superestimam a si mesmos em quatro ou mais. Jack não estava tão longe, mas se estimou mais brilhantemente do que seu subordinado direto, que deu especialmente a ele baixas graduações no autocontrole emocional e empatia.

Inicialmente, Jack teve alguma inquietação em aceitar os dados de feedback. Mas quando seu orientador mostrou a ele como essas fraquezas estavam atadas à sua inabilidade para mostrar estilos de liderança dependentes dessas competências, especialmente os estilos confiável, agregador e conselheiro, Jack compreendeu que tinha que melhorar se quisesse avançar na empresa. Fazer esse tipo de conexão é essencial. As razões: melhorar a inteligência emocional não é feito em um fim de semana ou durante um seminário, exige diligente prática no trabalho durante várias semanas. Se as pessoas não vêem o valor da mudança, elas não farão esse esforço.

Tão logo Jack mirou nas áreas para melhoramento e comprometeu-se a fazer esforço, ele e seu orientador prepararam um plano para tornar seu trabalho diário um laboratório. Por exemplo, Jack descobriu que estava empático quando as coisas estavam calmas, mas em crises, perdia a sincronia com os outros. Essa tendência embaraçava sua habilidade de ouvir o que as pessoas estavam contando a ele, nos exatos momentos que mais necessitava fazê-lo. O plano de Jack requeria que ele focasse em seu comportamento durante situações agressivas. Tão logo ele se sentiu elevando a tensão, seu trabalho imediatamente retornou, não deixando que outras pessoas falassem e então esclarecessem questões. O fundamental era não agir em forma de julgamento ou de hostilidade, sob pressão.

A mudança não chegou facilmente, mas com prática Jack aprendeu a neutralizar suas cóleras penetrando em um diálogo em vez de lançar um discurso prolixo. Apesar de nem sempre concordar com elas, deu às pessoas, afinal, a chance de colocar seus casos. Ao mesmo tempo, Jack também passou a dar a seus subordinados diretos feedback mais positivo e lembrá-los de como seus trabalhos contribuíam para a missão do grupo. E restringiu-se de "microgerenciá-los".

Jack encontrou com seu orientador a cada semana ou duas para rever seu progresso e obter conselhos sobre problemas específicos. Por exemplo, ocasionalmente Jack poderia descobrir-se retornando suas velhas táticas agressivas: interceptar as pessoas, adiantar-se para tomar a frente e explodir em ira. Quase

imediatamente, ele se arrependia. Assim, ele e seu orientador dissecaram essas reincidências para calcular o que desencadeava as velhas maneiras e o que fazer da próxima vez que um momento similar aparecesse. Essas medidas de "prevenção de reincidências" inoculam as pessoas contra futuros lapsos ou logo desistem. Durante um período de seis meses, Jack fez reais melhoramentos. Seus próprios registros mostraram que ele reduziu o número de explosões de ira de um ou mais por dia, no começo, para apenas um ou dois no mês. O clima melhorou rapidamente e os números da divisão começaram a subir.

Por que melhorar uma competência de inteligência emocional leva meses em vez de dias? Porque os centros emocionais do cérebro, não apenas o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, o cérebro pensador que aprende habilidades técnicas e puramente habilidades cognitivas, ganha conhecimento muito rapidamente, mas o cérebro emocional não. Para dominar um novo comportamento, o centro emocional necessita de repetição e prática. Melhorar sua inteligência emocional, então, é parecido com mudar os seus hábitos. Os circuitos cerebrais que carregam os hábitos de liderança têm que desaprender os antigos e substituí-los pelos novos. Quanto mais frequentemente uma sequência comportamental for repetida, mais forte se tornará o subjacente circuito cerebral. Em certo ponto, os novos caminhos neurais se tornam as opções *default* do cérebro. Quando isso aconteceu, Jack estava apto a seguir facilmente pelos passos da liderança, usando os estilos que funcionam para ele, e para toda a empresa.

Nota

1. Consulta de Daniel Goleman com Hay/McBer sobre desenvolvimento de liderança.