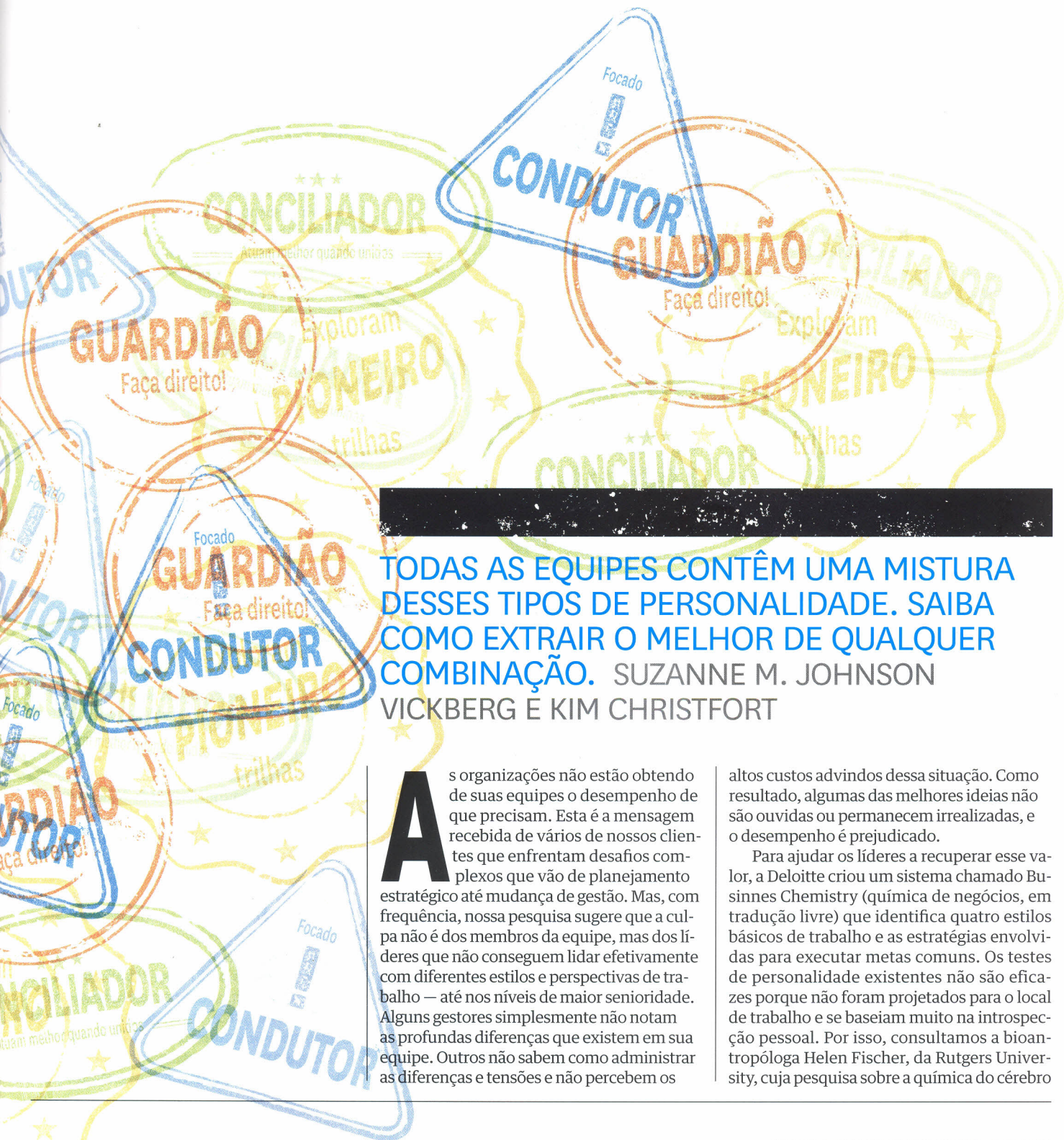




PIONEIROS, CONDUTORES, CONCILIADORES E GUARDIÕES



TODAS AS EQUIPES CONTÊM UMA MISTURA DESSES TIPOS DE PERSONALIDADE. SAIBA COMO EXTRAIR O MELHOR DE QUALQUER COMBINAÇÃO. SUZANNE M. JOHNSON VICKBERG E KIM CHRISTFORT

As organizações não estão obtendo de suas equipes o desempenho de que precisam. Esta é a mensagem recebida de vários de nossos clientes que enfrentam desafios complexos que vão de planejamento estratégico até mudança de gestão. Mas, com frequência, nossa pesquisa sugere que a culpa não é dos membros da equipe, mas dos líderes que não conseguem lidar efetivamente com diferentes estilos e perspectivas de trabalho — até nos níveis de maior senioridade. Alguns gestores simplesmente não notam as profundas diferenças que existem em sua equipe. Outros não sabem como administrar as diferenças e tensões e não percebem os

altos custos advindos dessa situação. Como resultado, algumas das melhores ideias não são ouvidas ou permanecem irrealizadas, e o desempenho é prejudicado.

Para ajudar os líderes a recuperar esse valor, a Deloitte criou um sistema chamado Business Chemistry (química de negócios, em tradução livre) que identifica quatro estilos básicos de trabalho e as estratégias envolvidas para executar metas comuns. Os testes de personalidade existentes não são eficazes porque não foram projetados para o local de trabalho e se baseiam muito na introspecção pessoal. Por isso, consultamos a bioantropóloga Helen Fischer, da Rutgers University, cuja pesquisa sobre a química do cérebro

em relacionamentos amorosos lança luzes nos estilos e interações interpessoais. A partir daí, desenvolvemos uma lista de traços e preferências relevantes para os negócios que podem ser observados ou inferidos do comportamento no trabalho. Uma empresa de desenvolvimento de pesquisas nos ajudou a criar uma avaliação, que testamos e aprimoramos em três amostras independentes com mais de mil profissionais cada uma. Finalmente, trabalhamos junto com o biólogo molecular Lee Silver, da Princeton University, para adaptar os modelos estatísticos por ele utilizados em análises genéticas de populações. Nosso objetivo era obter padrões em nossos dados de populações empresariais e formular matematicamente quatro estilos de trabalho.

Desde então, mais de 190 mil pessoas se submeteram ao nosso teste. Posteriormente empreendemos estudos de acompanhamento para determinar como cada estilo responde ao estresse, as condições sob as quais os vários estilos prosperam e outros fatores que ajudem a administrar efetivamente os estilos. Envolvermos líderes e equipes em mais de 3 mil “laboratórios” — sessões interativas com duração de 90 minutos a três dias durante as quais reunimos mais dados e exploramos estratégias e técnicas para extrair o máximo dos diferentes estilos.

No artigo, expomos os valores de cada estilo, abordamos o desafio que é reunir pessoas com enormes diferenças de estilo e explicamos como aproveitar a diversidade cognitiva nas organizações.

ENTENDA OS ESTILOS

Cada um de nós é uma combinação de quatro estilos de trabalho. No entanto, nosso comportamento e modo de pensar se alinham mais claramente com um ou dois deles. Todos os estilos contribuem com perspectivas úteis e abordagens diferentes para gerar ideias, tomar decisões e resolver problemas. De forma genérica:

Pioneiros valorizam os talentos e disparam centelhas de energia e imaginação em suas equipes. Eles acreditam que vale a pena assumir riscos e que é bom seguir seus instintos. Focam no panorama. São atraídos por novas ideias audaciosas e abordagens criativas.

Guardiões valorizam a estabilidade e contribuem com ordem e rigor. São pragmáticos e hesitam em abraçar o risco. Para eles, dados e fatos são requisitos indispensáveis, e eles priorizam os detalhes. Acreditam que é razoável aprender com o passado.

OS QUATRO ESTILOS OFERECEM AOS LÍDERES E EQUIPES UMA LINGUAGEM COMUM PARA ENTENDER COMO AS PESSOAS TRABALHAM.



Condutores valorizam o desafio e geram *momentum*. Para eles é muito importante obter resultados e vencer. Para os condutores, as questões são preto no branco. Eles atacam os problemas de frente, armados com dados e lógica.

Conciliadores valorizam as relações e mantêm as equipes unidas. Relacionamentos e responsabilidades são indispensáveis para o grupo. Os conciliadores tendem a acreditar que, em geral, as coisas são relativas. São diplomáticos e preocupados em chegar ao consenso.

Teoricamente, as equipes que reúnem esses estilos aproveitam os benefícios da diversidade cognitiva, especialmente criatividade, inovação e aprimoramento das tomadas de decisão. No entanto, vez por outra equipes diversificadas têm dificuldade de progredir — ora estagnando, ora curvando-se sob o peso do conflito. Para os líderes que pretendem reverter esse quadro, O primeiro passo é identificar os diferentes estilos dos membros da equipe e descobrir o que faz o coração de cada um bater mais forte.

Em nosso trabalho, agrupamos milhares de equipes por estilo e pedimos a elas que listassem o que as motivava e o que lhes desviava a atenção no local de trabalho. As listas variaram tremendamente — o que faz um grupo vibrar pode sugar a vida de outro (*ver quadro “Os perfis num relance”*). Algumas diferenças estão relacionadas com a forma como as pessoas interagem. Os conciliadores, por exemplo, têm aversão a tudo que se traduza em conflito, mas os condutores adoram um debate. Isso pode criar tensão e mal-entendidos. Numa de nossas sessões de laboratório, um CFO e sua equipe conversavam sobre suas reuniões executivas. Uma participante, conciliadora, confessou que tinha pavor de levantar questões porque “isso sempre leva a uma discussão desagradável”. O CFO, de perfil condutor, reagiu surpresa: “Mas é exatamente assim que as questões são discutidas”.

As diferentes formas de pensar e contribuir podem causar problemas. Se um guardião, por exemplo, explica detalhadamente um plano, item por item, isso pode parecer um retrocesso para um pioneiro, que deseja pular essa parte e ir direto ao ponto ou comunicar uma ideia completamente diferente. Por outro lado, a desorganização de ideias do pioneiro, sem nenhuma agenda nem estrutura, pode parecer uma confusão impraticável para o organizado guardião.

Os quatro estilos oferecem aos líderes e suas equipes uma linguagem comum para

discutir semelhanças e diferenças na forma como as pessoas encaram os fatos e como preferem trabalhar. Os grupos acabam entendendo por que certas equipes se sentem tão provocadoras (isto é, que perspectivas e abordagens são discrepantes) e percebendo a potencial força dessas diferenças.

Uma equipe de liderança estava lutando para conseguir que todos se alinhassem com sua estratégia e, no processo, estava sofrendo um grande conflito interpessoal. Isso consumiu muito tempo e energia do líder, uma vez que os membros continuavam a procurá-lo para se queixar dos outros. Nas discussões que mantivemos com a equipe, descobrimos que algumas normas desagradavam todos os estilos: os guardiões sentiam que tinham sido pressionados por medidas prévias de precaução; os pioneiros, que a inovação estava sendo esmagada por uma interpretação rígida das normas de *compliance*; os condutores estavam frustrados com a má vontade da equipe de se comprometer com uma decisão; e os conciliadores, irritados com gestos evasivos, como revirar os olhos.

Nossas discussões destacaram as potencialidades da equipe, por exemplo: receptividade para compartilhar perspectivas e expor preocupações, e um comprometimento para gerar ideias inovadoras e apoiar o negócio. A equipe realizou um *brainstorming* sobre as estratégias para acomodar os diferentes estilos e aproveitar o valor da contribuição de cada membro. Um mês depois voltamos a nos reunir. Os membros nos informaram que haviam discutido seriamente os estilos uns dos outros e estavam tentando compreender melhor a equipe. Mas o mais importante foi o relato de que havia uma melhor percepção das metas partilhadas, um ambiente que lhes permitia contribuir com seu potencial máximo, e uma melhoria na capacidade do grupo de cumprir metas.

ADMINISTRE OS ESTILOS

Uma vez identificados os estilos de trabalho dos membros da equipe e uma vez entendido que as diferenças podem ser benéficas ou problemáticas, você precisa administrá-las diligentemente para que toda a frustração não recaia sobre você e não lhe reste nenhum lado positivo. Faça isso de três formas:

Aproxime os opostos. Quando estilos opostos se chocam, os pontos nevrálgicos estão em geral nas relações entre duas pessoas. Cada estilo é diferente dos outros, mas não são diferentes nas mesmas proporções.

RESUMO

O PROBLEMA

Quando os líderes não sabem administrar as diferentes formas como as pessoas abordam o trabalho, o potencial das equipes se torna insuficiente.

O RISCO

Os quatro estilos de trabalho descritos — pioneiro, guardião, condutor e conciliador — têm muito a oferecer, mas podem provocar conflitos entre os membros das equipes.

A SOLUÇÃO

Para estimular o atrito produtivo, os líderes devem forçar tipos opostos a trabalhar juntos, procurar *inputs* de pessoas com estilos não dominantes e estar atentos aos introvertidos sensíveis, que correm o risco de ser silenciados apesar das contribuições importantes que têm a oferecer.

Os guardiões, por exemplo, geralmente são mais reservados que os condutores — mas os dois tipos são muito focados, o que pode ajudá-los a encontrar um ponto de equilíbrio. Os guardiões e os pioneiros, no entanto, são realmente opostos, assim como os conciliadores e os condutores.

Como se pode prever, os problemas interpessoais que são praticamente inevitáveis quando estilos opostos se encontram podem degradar a colaboração. De fato, 40% das pessoas que pesquisamos sobre o tópico disseram que seus opositos eram as pessoas mais difíceis de tratar, e 50% afirmaram que elas eram as pessoas menos agradáveis com quem trabalhar. Cada tipo relatou diferentes motivos para as dificuldades de interação.

Por exemplo, uma condutora explicou por que não gostava de trabalhar com conciliadores:

“Eu acho cansativa toda aquela conversa fiada para fazer com que todos se sintam bem trabalhando juntos. Eu só quero que as coisas sejam feitas, que forneçam feedback franco e direto, e que sigam em frente. Ser obrigada a me preocupar com sensibilidades só me atrasa”.

Um conciliador que considera desafiador trabalhar com condutores revelou:

“Eu preciso processar as ideias para obter o background contextual do panorama geral. Os condutores, muitas vezes, falam em código ou expõem ideias fragmentadas que precisamos traduzir”.

Ouvimos de um guardião:

“Estou sempre pensando em como vou conseguir implementar alguma coisa... e embora os pioneiros tenham ótimas ideias, eles não gostam de ser incomodados com discussões sobre como executá-las. Mas se o resultado não concordar com a visão deles, eles se frustram”.

E um pioneiro admitiu:

“Tenho muita dificuldade para me ajustar ao estilo guardião. Eu sou decisivo e gosto de propor ideias sem ser criticado. Os guardiões podem intervir com observações críticas e impedir que a criatividade flua”.

Apesar da devastação que essas diferenças podem causar no desempenho da equipe, estilos opostos podem equilibrar-se mutuamente. Mas isso demanda tempo e esforço. Trabalhamos com uma dupla guardiã/pioneira que sofreu muito no início, mas depois de discutirem abertamente suas diferenças, acabaram forjando uma parceria mais forte. A pioneira se sentia bastante confortável em falar de improviso diante de grupos. A guardiã tinha pavor de falar em público, mesmo estando bem preparada — raramente ela se considerava

suficientemente preparada. Quando precisavam apresentar alguma coisa juntas, a pioneira frequentemente se sentia impaciente, e a guardiã assustada com o que para ela estava inadequadamente planejado. À medida que o relacionamento evoluiu, elas começaram a confiar mais e a se ajustar mais uma à outra. A pioneira aprendeu que a meticulosidade da parceira as tirou diversas vezes de enrascadas, e que se ela se preparasse um pouco mais, isso ajudaria a aliviar a tensão da parceira. A guardiã aprendeu que a abordagem mais espontânea da parceira era envolvente e lhe permitia ser mais flexível e atender melhor às necessidades da assistência. Ela percebeu que quando trabalhavam juntas, ela podia relaxar um pouco e até assumir mais riscos.

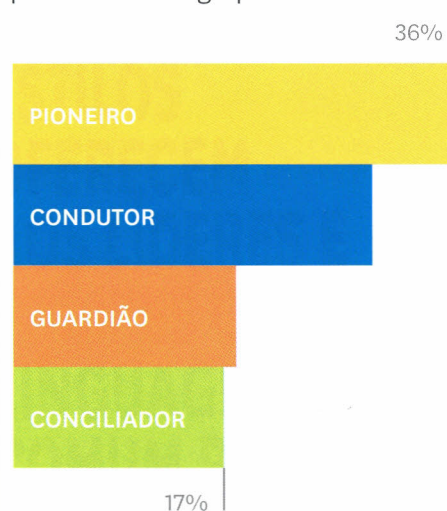
Ao forçar a aproximação de opostos — escalá-los para colaborar em pequenos projetos e depois em outros maiores, se a química estiver funcionando — você cria parcerias complementares em suas equipes. Também é importante cercar-se de seus próprios opostos para equilibrar suas tendências como líder. Trata-se, na verdade, de gerar atrito produtivo. Pense em John Lennon e Paul McCartney, Serena e Venus Williams e os Steves (Jobs e Wozniak). As diferenças tornaram essas colaborações poderosas.

Aumente os tokens de sua equipe. Se sua equipe for formada por dez pessoas, sete das quais são guardiãs, que abordagem de liderança você favoreceria? Adotar uma abordagem que funcione bem para os guardiões — procurando o melhor para o maior número de pessoas — poderia parecer a coisa mais prática a fazer. Mas nossa experiência mostra que, muitas vezes, é mais eficiente focar nos estilos com representação minoritária nas equipes, uma vez que é a perspectiva dessa minoria que você precisa cortejar para colher os benefícios da diversidade.

Quando há desequilíbrio na formação da equipe, o viés cognitivo pode se infiltrar produzindo “cascatas”. Suponha que você tente mudar a direção de uma grande cachoeira. Sem uma obra portentosa de engenharia, seria impossível. É assim que a cascata funciona na equipe: uma vez que as ideias, discussões e tomadas de decisão estão fluindo em determinada direção, o *momentum* se estabiliza nessa direção. Mesmo que existam diferentes pontos de vista na equipe, os participantes provavelmente não mudarão o fluxo se ele já estiver estabelecido, pois as pessoas costumam hesitar em verbalizar sua discordância com uma ideia que recebe o apoio prévio.

O PERFIL DA LIDERANÇA

De acordo com nossa pesquisa com 661 executivos do *C-level*, a maioria dos líderes em altas posições tem estilo pioneiro ou estilo condutor. Como esses são os estilos mais eloquentes, as equipes executivas devem procurar “cascatas” e evidências de concordância com o pensamento do grupo.



O *momentum* se baseia em várias razões: cascatas *reputacionais*, que geralmente resultam do medo de parecer do contra ou de ser punido por discordar; e cascatas *informativas*, que podem surgir quando as pessoas pressupõem que os primeiros a falar sabem alguma coisa que os outros não sabem. Em qualquer caso, você acaba se autocensurando e concordando com o pensamento do grupo. Isso significa que a equipe não está aproveitando os benefícios de suas diferentes perspectivas.

Das equipes com quem trabalhamos, cerca de metade é relativamente equilibrada, o resto é dominado por um ou dois estilos. Descobrimos que os líderes do alto escalão são prioritariamente pioneiros e em segundo lugar são condutores (*ver quadro “O perfil da liderança”*). Em muitos casos, a maioria dos membros de equipes executivas partilha o estilo do líder, o que pode torná-las

particularmente suscetíveis a cascatas. Os pioneiros tendem a ser espontâneos e expansivos. Têm raciocínio rápido e falam energeticamente, com frequência sem pensar. Da mesma forma, os condutores gostam de assumir responsabilidades da formação do grupo e, com seu estilo direto e competitivo, são mais inclinados a ir direto ao assunto e expor seu ponto de vista em vez de se conter e ouvir o que os outros têm a dizer. E se forem maioria ou contarem com o apoio de um líder com estilo similar, há uma grande chance de que pioneiros e condutores indiquem a direção da cascata com os primeiros comentários.

Uma líder nos pediu que a ajudasse a descobrir por que sua equipe, embora bastante produtiva, era repetidamente criticada pelos *stakeholders* internos por sua falta de diplomacia. Analisamos a formação de sua equipe e verificamos que ela era dominada por condutores assertivos e francos. Quando lhes perguntamos se esse estilo podia estar causando transtornos, eles afirmaram que sabiam o que precisava ser feito e não tinham tempo de se preocupar com os sentimentos dos outros.

A equipe tinha também um pequeno grupo de conciliadores — o estilo que mais tem facilidade de construir relacionamentos. Mas essas pessoas estavam marginalizadas, raramente falavam e relataram que se sentiam excluídas e desvalorizadas. Embora estivessem ansiosas em compartilhar confidencialmente suas ideias e opiniões conosco, não estavam dispostas a se levantar diante da equipe dominante de condutores. Como resultado, o grupo parecia estar sendo prejudicado pelas potencialidades daqueles que estavam mais bem equipados para ajudá-lo a melhorar seus relacionamentos com os *stakeholders*.

Como aumentar as perspectivas de minorias em sua equipe para evitar cascatas e marginalização — sem esquecer os demais? Apresentamos algumas táticas que podem ser úteis.

Se você está tentando fazer com que os guardiões compartilhem suas perspectivas, dê-lhes tempo e forneça os detalhes de que precisam para se preparar para uma discussão ou uma decisão. Depois, permita que contribuam do jeito mais confortável para eles (por exemplo, por escrito) e não exija que disputem espaços — porque é possível que não queiram. Fazer da leitura e da preparação prévia uma opção, e não uma exigência, aliviará o fardo dos que não estão interessados em perder tempo com isso, como os pioneiros.

Para provocar as ideias dos pioneiros, dê-lhes espaço para ampliar a discussão. Forneça quadros brancos e encoraje as pessoas a se

levantar e usar os pincéis. Definir antecipadamente o tempo que essas discussões poderão durar ajudará aqueles que preferem mais detalhes — principalmente os guardiões — a relaxar num exercício que flua livremente.

Como no caso dos conciliadores, esforce-se para formar relacionamentos verdadeiros com eles — e depois peça que se manifestem. Também busque, e incentive-os a buscar, as perspectivas de outros membros da equipe e dos *stakeholders*. Explore com eles o fato de que a discussão ou a decisão afeta o bem de todos. Algumas ações preliminares como essas, longe dos olhos da equipe, podem evitar que os condutores se tornem apreensivos com o que para eles pode ser perda de tempo com minúcias.

Com os condutores, mantenha um ritmo dinâmico nas conversas e mostre claras conexões entre a discussão ou decisão em questão e o progresso na direção do objetivo geral. Cogite a introdução de um elemento de experimentação ou competição — por exemplo, aplicar a dinâmica de jogos num programa de treinamento — para mantê-los interessados e envolvidos. Alguns estilos como os conciliadores podem ser menos motivados pela competição, por isso procure formas de criar ou reforçar relacionamentos — fornecendo, por exemplo, oportunidades de socialização para as equipes competidoras.

Além dessas táticas específicas para os tipos, há formas mais gerais de melhorar as perspectivas de minorias em sua equipe:

Encoraje todos os membros minoritários a falar logo no início para dar-lhes a oportunidade de influenciar na direção da conversa antes que o curso da cascata seja definido. O experimento clássico do psicólogo polonês Solomon Asch sobre a conformidade demonstra que se houver uma única pessoa contra a maioria, a probabilidade de outras divergirem aumenta consideravelmente. Aproveite esse postulado para promover uma dissidência saudável.

Peça às pessoas que façam um *brainstorming* prévio sobre si mesmas e depois partilhem suas ideias num esquema “um contra todos” quando o grupo se reunir. Estudos mostram que essa abordagem é mais eficiente que *brainstorming* em grupo. Do mesmo modo que se deve dar espaço primeiro para os estilos em minoria, o *brainstorming* individual pode adicionar mais diversidade de ideias à mistura antes que determinada direção ganhe *momentum*. Isso privilegia aqueles que preferem processar e gerar ideias numa atmosfera mais calma ou em ritmo mais lento.

ESTRESSADOS

Em nosso estudo com mais de 23 mil profissionais, guardiões e conciliadores majoritariamente relataram ser os mais estressados de todos. Para aproveitar essas potencialidades de sua equipe, tente diminuir a tensão e ajude seus membros a se sentir psicologicamente seguros.



Se uma equipe for fraca em determinado estilo, peça aos outros membros que tentem “pensar como” aquele estilo. Faça isso no início da conversa, antes que o ponto de vista da maioria domine. Muitos de nós costumam dizer “estou simplesmente fazendo o papel de advogado do diabo”. Nesse caso, seria possível dizer “estou simplesmente interpretando o papel do guardião aqui” ou “se eu tivesse de analisar a questão pelas lentes de um condutor...”. Descobrimos que as equipes que conhecem os quatro estilos têm mais facilidade de se colocar no lugar de outros quando solicitadas, e ao fazer isso elas podem enriquecer e complementar uma discussão que, de outra forma, seria unilateral.

Preste muita atenção aos introvertidos sensíveis. Embora uma equipe em cascata possa não aproveitar as contribuições de qualquer estilo minoritário, os membros

extremamente introvertidos ou sensíveis correm mais risco de ser silenciados. Percebemos que há maior evidência de introversão e sensibilidade entre guardiões, mas encontramos esses traços também num subconjunto de conciliadores que denominamos “conciliadores quietos”. Como é comum em pessoas que não pertencem ao estilo dominante de sua equipe, os introvertidos sensíveis raramente são ouvidos, a menos que os líderes tentem deliberadamente envolvê-los.

Uma cascata do pioneiro ou do condutor pode parecer com as Cataratas do Niágara para os guardiões, que tendem a ser reservados, a ponderar cuidadosamente as decisões e evitar confrontos. Principalmente se estiverem em minoria, podem não querer falar quando outros estão ansiosos para fazê-lo. Da mesma forma, os conciliadores quietos evitam o confronto e são focados no consenso — por isso, se a equipe tender para determinada direção, eles provavelmente não oferecerão uma perspectiva divergente. E como nem os guardiões nem os conciliadores quietos são propensos a abraçar o risco, eles provavelmente não veem motivos para arriscar o pescoço desafiando o bom senso prevalente.

Acrescente a isso as formas com que os guardiões e conciliadores são afetados pela tensão. Num estudo com mais de 20 mil profissionais externos e internos da Deloitte, foi observada uma grande probabilidade de esses estilos se sentirem com mais frequência sob tensão (*ver quadro “Estressados”*) que os pioneiros e condutores. Seus níveis de tensão eram mais altos nas respostas a todos os tipos de situação que propusemos — interações frente a frente, conflitos, sentido de urgência, pesadas cargas de trabalho e erros. Numa segunda amostra, desta vez com mais de 17 mil profissionais, os guardiões e os conciliadores mostraram também menor probabilidade de relatar que trabalhavam efetivamente sob tensão. Essas descobertas corroboram os resultados do estudo de Susan Cain sobre introversão e do estudo da psicóloga Elaine Arons sobre pessoas extremamente sensíveis. Ambos sugerem que os atuais ambientes de trabalho altamente colaborativos em ritmo alucinante e em grandes espaços é especialmente desafiador para esses grupos.

Agora pense em tudo isso à luz do fato de que os líderes do alto escalão são geralmente pioneiros ou condutores. As pessoas mais introvertidas, mais estressadas e menos adaptáveis geralmente são conduzidas pelos mais extrovertidos, menos estressados e mais

adaptáveis. É fácil perceber como isso pode representar dificuldades para todos.

Então cabe a pergunta: por que papariçar os introvertidos sensíveis? As pessoas não deveriam ser capazes de se adaptar e controlar sua tensão? Falar mesmo quando é difícil? Talvez você simplesmente não queira aqueles que não conseguem.

Acreditamos que você os quer. Uma pesquisa de autoria de Cain e Aron mostra que as pessoas mais introvertidas ou sensíveis são dotadas de determinados pontos positivos altamente benéficos para as equipes e organizações. Elas tendem, por exemplo, a ser conscienciosas e precisas — boas em identificar erros e potenciais riscos. Elas conseguem manter-se intensamente focadas por longos períodos. São boas ouvintes e mais propensas a promover grandes ideias dos outros que de se manter sob os holofotes. São decididas e excelentes em atividades envolvendo detalhes que outras pessoas não conseguem ou simplesmente não querem fazer. Por isso, embora a busca por introvertidos sensíveis possa ser extenuante, o esforço pode compensar.

Como ajudar guardiões e conciliadores quietos a controlar os altos níveis de tensão para extrair o máximo deles? Para isso pode ser necessário identificar formas de desacelerar o passo, reduzir a sobrecarga de informação, fornecer ambientes de trabalho mais calmos ou mais privativos, ou deixá-los à vontade para focar sem muita distração.

Em seguida, tomamos de empréstimo uma sugestão da popular TED Talk de Susan Cain sobre o poder dos introvertidos: “Parem com essa tolice para os grupos de trabalho! Simplesmente parem!” Envolve os guardiões e os conciliadores quietos permitindo que passem algum tempo sozinhos em tarefas que exijam mais reflexão. Em vez de desprezá-los na equipe, pense que algumas atividades, na verdade, são mais bem realizadas na solidão.

Os introvertidos sensíveis podem não assumir o controle ou competir, nem mesmo falar muito, mas não pense que isso é falta de interesse. Eles certamente estarão observando e processando. Se quiser saber quais são suas perspectivas, pergunte-lhes diretamente, mas aja com sutileza — um telefonema fora de hora para guardiões e conciliadores quietos pode sair pela culatra se eles não tiverem a oportunidade de refletir antes. Se tiverem a chance de se preparar e depois tiverem espaço para se manifestar numa reunião, eles provavelmente se sentirão felizes em expor suas ideias. Uma líder com quem trabalhamos era

ENCORAJE OS MINORITÁRIOS A FALAR LOGO NO INÍCIO, ANTES QUE A “CASCATA” SE FORME.



particularmente competente nisso. Antes de reuniões que incluíam membros introvertidos da equipe, ela costumava informar qual seria o foco da discussão, e geralmente fornecia sugestões específicas para facilitar a participação deles: “Vocês poderiam dizer alguma coisa sobre o tópico X ou comentar a seção Y quando chegarmos a eles na reunião?”.


Guardiões e conciliadores gastam muito tempo e energia avaliando seus próprios erros, por isso é importante criar um ambiente onde esforços bem-intencionados são bem-vindos mesmo quando fracassam. Como se verificou, equipes que se sentem psicologicamente seguras mostram melhor desempenho que as que não se sentem apoiadas, e isso pode beneficiar membros de equipes de todos os estilos.

PRATICAMOS O QUE PREGAMOS

Percebemos o poder dessa abordagem de trabalho com executivos e equipes e tivemos essa experiência pessoal em nossa própria parceria com estilos opostos. Uma de nós, Kim, é uma pioneira com uma boa dose de condutora. Ela valoriza expansão de ideias e avanços rápidos e lidera uma grande equipe dominada por outros pioneiros extrovertidos e independentes. Suzanne é guardiã e conciliadora quieta — uma dose dupla de sensibilidade introvertida —, o que a torna um pouco diferente de muitos de seus colegas de equipe. Ela processa as coisas profundamente, insiste no rigor, e não gosta de ser apressada. Trabalhar com Kim e com toda a equipe é para Suzanne como tentar enfiar a linha na agulha no meio de um furacão. E para Kim, trabalhar com Suzanne é como correr em águas profundas.

Logo no início, as coisas nem sempre foram muito tranquilas para nós, mas com o tempo percebemos que trabalhando juntas somos muito mais fortes. Suzanné sabe que Kim sempre tem o panorama em mente e Kim sabe que Suzanne se preocupa com cada detalhe. E como líder da equipe, Kim criou um enclave protetor que permite que Suzanne se proteja e faça o que sabe fazer melhor. Nossa parceria é mais produtiva e nossa equipe também. 🍷

HBR Reprint R1703B-P **Para pedidos, página 10**

 **SUZANNE M. JOHNSON VICKBERG** é psicóloga, especialista em personalidade social e pesquisadora chefe do sistema de Química de Negócios da Deloitte. **KIM CHRISTFORT** é diretora geral nacional de experimentos da Deloitte Greenhouse. Ela é uma das arquitetas pioneiras da Química de Negócios.

OS PERFIS NUM RELANCE

QUAL É SEU ESTILO?

Marque os traços relevantes em cada categoria que mais se aplicam a você para obter uma avaliação aproximada de qual estilo você assume com mais frequência. Lembre-se de que você provavelmente se comporta de forma diferente conforme o grupo e a situação.

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Entusiasmado | <input type="checkbox"/> Diplomata | <input type="checkbox"/> Quantitativo | <input type="checkbox"/> Metódico |
| <input type="checkbox"/> Focado no panorama | <input type="checkbox"/> Empático | <input type="checkbox"/> Lógico | <input type="checkbox"/> Reservado |
| <input type="checkbox"/> Espontâneo | <input type="checkbox"/> Tradicional | <input type="checkbox"/> Focado | <input type="checkbox"/> Focado nos detalhes |
| <input type="checkbox"/> Atraído por riscos | <input type="checkbox"/> Focado em relacionamentos | <input type="checkbox"/> Competitivo | <input type="checkbox"/> Prático |
| <input type="checkbox"/> Adaptável | <input type="checkbox"/> Intrinsecamente motivado | <input type="checkbox"/> Experimental | <input type="checkbox"/> Estruturado |
| <input type="checkbox"/> Imaginativo | <input type="checkbox"/> Não confrontador | <input type="checkbox"/> Extremamente curioso | <input type="checkbox"/> Leal |

COMO VOCÊ PODE EXTRAIR O MÁXIMO DE CADA ESTILO EM SUA EQUIPE?

Descubra o que os entusiasma — e o que os desagrada.

ESTIMULADO POR:

Brainstorming

Espontaneidade e gosto por tentar coisas novas

Entusiasmo

Colaboração
Comunicação
Confiança e respeito

Resolução de problemas
Integridade de caráter
Vencer

Organização
Previsibilidade e consistência
Plano detalhado

DESESTIMULADO POR:

Regras e estrutura

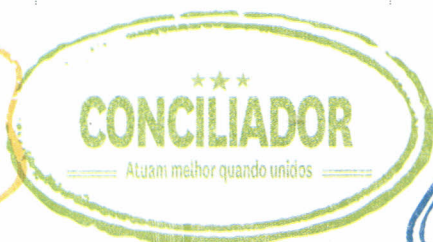
A palavra “não”

Foco no processo

Políticas
Conflito
Inflexibilidade

Indecisão
Ineficiência
Falta de foco

Desordem
Pressão por prazos
Ambiguidade e incerteza



O QUE REVELAM OS ESTILOS DE TRABALHO...

CINCO EXECUTIVOS EXPLICAM QUE ENTENDER OS ESTILOS DE PERSONALIDADE OS AJUDOU A SEREM MELHORES LÍDERES.
ALISON BEARD

ESTRATÉGIA

ADAM MALAMUT

DIRETOR DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE, MARRIOTT

HÁ DOIS ANOS, quando eu era diretor de talentos da Marriott, recebi a tarefa de racionalizar e modernizar nosso treinamento e desenvolvimento de capacitação. Montei uma nova equipe e queria ter certeza de que falávamos a mesma língua e entendíamos nossas funções, responsabilidades e objetivos estratégicos antes de embarcar nessa jornada. Usamos a estrutura de estilos de personalidade não só para sabermos quais eram exatamente nossos pontos fortes e fracos e trabalhar juntos com mais eficiência, como também para identificar onde precisávamos ampliar a equipe e o que seria possível executar no primeiro ano e no segundo.

Como um dos passos iniciais do processo de planejamento estratégico, todos refletiram sobre o próprio perfil e o de suas respectivas equipes e começaram a moldá-las da forma mais apropriada. Por exemplo, os grupos que trabalhavam no projeto e desenvolvimento de nosso conteúdo de treinamento e nas abordagens de veiculação tinham forte orientação para guardião e condutor. Eles precisavam ser estimulados a exercer plenamente sua criatividade, por isso introduzimos um pioneiro para liderar um braço daquela equipe. E quando formei o grupo responsável pelo processo colaborativo e focado nos detalhes de organizar e integrar nossos produtos de treinamento e veiculação fiz questão de atrair guardiões e conciliadores. Como eu mesmo sou pioneiro e condutor, preciso desses tipos à minha volta.

Atualmente ocupo uma nova posição — diretor de experiência do cliente — e estou me preparando para lançar uma série de iniciativas de mudança decorrentes de nossa fusão com a Starwood. Meus colegas e eu — um grupo de sete líderes seniores — planejamos usar essa abordagem para melhorar a colaboração enquanto desenvolvemos e executamos nossos planos estratégicos. ■



ADMINISTRAR PARA CIMA E PARA BAIXO

ELIZABETH BRYANT

VICE-PRESIDENTE, SOUTHWEST AIRLINES UNIVERSITY

QUANDO REALIZEI o teste de estilo de personalidade há seis meses — com mais 50 outros executivos seniores da Southwest —, tive um verdadeiro momento *eureka*. A surpresa não foi os meus resultados: eu sou forte tanto na escala pioneiro quanto na conciliador — estrategista e comunicadora. A surpresa foi que eu nunca tinha pensado muito como combinar essas tendências com pessoas de estilos diferentes.

Por exemplo, meu chefe — que comanda os serviços corporativos — é mais condutor, por isso eu simplesmente não posso falar pela ótica de apenas uma iniciativa.

Preciso deixar bem claro que estamos atingindo nossas metas parciais: “Aqui está o que realizamos, e este é o caminho que estamos seguindo”.

Nós dois também estamos mais atentos à mistura de estilos de nossa equipe de liderança. Ela é formada por nós dois mais três conciliadores, por isso de vez em quando todos nós precisamos colocar o chapéu de guardião para ter certeza de que estamos coletando os dados, protegendo nossa história e cultura e avançando no ritmo certo.

Pedi a meus subordinados que também fizessem o teste e descobri que eles são principalmente conciliadores. Isso é ótimo, mas tenho certeza de que precisamos também do comportamento condutor: uma meta é apenas uma meta até que você a atinja.

E agora sou mais cuidadosa quando penso em voz alta. O que quer que eu perguntasse despreocupadamente a um conciliador, condutor ou guardião poderia ser interpretado como um trabalho a ser executado. ■





CONTRATE E ADAPTE A FUNÇÃO

GREG KEELEY

DIRETOR VICE-PRESIDENTE, AMERICAN EXPRESS

EU REALIZEI o teste durante uma avaliação executiva, e esperava que meus resultados mostrassem que sou 100% condutor, pois esse era meu papel na American Express. Mas, aparentemente, sou mais forte na escala pioneiro. Isso me mostrou que, embora estivesse fazendo o que a empresa precisava que eu fizesse, muitos comportamentos que assumi não refletiam quem eu realmente era.

Partilhei essa descoberta com meu chefe e minha equipe e pedi aos meus subordinados que fizessem o teste. Fui agradavelmente surpreendido pela diversidade de nosso grupo e logo percebi que eu seria capaz de moderar meus atributos de condutor no trabalho. Obviamente, ainda tínhamos metas a atingir de produto, processo e receita, mas eu poderia usar uma planilha para acompanhar esses itens, delegar algumas tarefas e dedicar mais tempo ao desenvolvimento de novos produtos e à estratégia.

Quando fiz isso, minha satisfação com o trabalho disparou. Estou na mesma função, com o mesmo chefe e mesma equipe, mas tenho muito mais paixão e energia que antes. Eu até mudei minha forma de me apresentar aos novos colegas ou vendedores. Antes do início das reuniões eu usava alguns minutos para dizer “é assim que eu costumo pensar e agir”, e pedia aos participantes que se apresentassem da mesma forma para mim. É um jeito para melhorar a comunicação e o engajamento.

E minha personalidade agora reflete o que eu penso sobre atribuições, promoções e contratações. Recentemente, quando tentava preencher uma vaga, deparei com um candidato que realizou o teste e foi considerado condutor/guardião. Mas o cargo exigia visão e coordenação com outros grupos. O que eu precisava era de um pioneiro/conciliador. Mudei a descrição da vaga e finalmente encontrei a pessoa certa. O condutor/guardião assumiu uma posição na empresa mais adequada à sua personalidade. ■



TRABALHO EM EQUIPE

CHARLES DEROSA

TESOUREIRO, NATIONAL GRID

EU JÁ LIDEREI três equipes na National Grid cujo número de componentes variava de 25 a 200 pessoas. Sempre conversei com meu *staff* sobre estilos de personalidade, pois acredito que isso ajuda as pessoas a trabalhar juntas de forma eficiente.

Sou condutor, uma das personalidades que pode exigir muito das pessoas. Gosto de fatos e números, e metas e objetivos. Meu instinto natural é passar por cima de conversa fiada. Um de meus chefes é pioneiro. Ele gosta de *brainstorming*. Um de meus subordinados é conciliador; quer ter certeza de que todas as ideias sejam expostas. Os demais membros de minha equipe são guardiões. São muito confiáveis, mas nem sempre flexíveis, e com frequência se colocam na posição de advogado do diabo. Para funcionar eficientemente, precisamos reconhecer e valorizar o estilo de cada um e discutir abertamente nossas diferenças: de que cada um de nós mais gosta? E o que nos incomoda? Isso permite que sejamos mais cuidadosos em nossas interações.

Desde que começamos a ter essas conversas na equipe, as pessoas adaptaram um pouco seus estilos: os guardiões reconhecem que seu comportamento pode parecer defensivo e tentam evitar interferir embora ainda enviem mensagens importantes. Os condutores são agora mais pacientes. Quando tratam comigo, todos se preparam melhor e tentam ir direto ao ponto, rapidamente. Eu também me adaptei. Antes me sentia frustrado, mas agora percebo como cada estilo é importante para ser possível chegar à melhor decisão. E quando o grupo passa por conflitos de personalidade, faço o possível para facilitar a interação. No final, todos nós trabalhamos melhor juntos para atingir nossas metas e as do departamento.

Faz parte da natureza humana gravitar em torno de pessoas cujo estilo de trabalho se assemelha ao nosso. Mas sempre haverá (para nosso benefício) diversidade de personalidade no local de trabalho. Acredito estar oferecendo a oportunidade certa para todos os tipos. ■



TOMADA DE DECISÃO

GARY PILNICK

VICE-PRESIDENTE, DIRETOR JURÍDICO E DE DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO, KELLOGG

AO TOMAR DECISÕES importantes, os executivos precisam pensar nos quatro quadrantes da personalidade Eu, por exemplo, sou pioneiro/conciliador, o que significa que, às vezes, preciso me transformar em condutor e guardião. De outra forma, o que estaria fazendo seria simplesmente sonhar e conversar com as pessoas. Quando estou trabalhando com um pioneiro/conciliador, pergunto “onde estão seus dados?” e estabeleço prazos rígidos. A um condutor digo “Ok, já esclarecemos os objetivos e o cronograma. Que especialistas serão consultados agora? Quem precisa ser informado?”. Com um guardião é preciso focar em resultados: “Estamos nos esforçando o suficiente?”.

Como toda a minha equipe passou pelo processo de avaliação, agora todos nós sabemos do que estamos falando. Numa reunião recente com um de meus líderes, começamos juntos “como pioneiros”, e depois me lembraram “ok, é hora de conduzir e tomar a decisão”. E fizemos isso com um sorriso no rosto.

Obviamente, é bom tender para o lado de seu estilo dominante, e a maioria de nós faz isso quando está sob tensão. Mas todos nós somos capazes de mudar de mentalidade, ou pensar como os outros, quando nos lembramos de fazer isso. Não é como tentar escrever com a mão contrária. É mais como dirigir por uma autoestrada, um pouco mais rápido ou mais devagar que o habitual, ou fazer um caminho novo para o trabalho. Parece diferente e pode ser um pouco desconfortável, mas não é complicado. Trabalhei com vários pioneiros/condutores durante anos; eu não teria sobrevivido sem essa capacidade. Tenho uma forte pioneira numa posição-chave de *compliance*, mas eu não a trocaria por ninguém porque ela consegue se transformar em guardião quando necessário. E tenho na equipe um condutor que agora reconhece que pode obter resultados mais rápidos com efeitos mais duradouros desacelerando e fazendo os colegas colaborar. ■

