



HARVARD  
BUSINESS  
REVIEW



# LIDERAN

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD



HARVARD  
BUSINESS  
REVIEW



# LIDERAR

OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD



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](http://www.campus.com.br)

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](mailto: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

Tei: 0800-265340

Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar — Centro — Rio de Janeiro

E-mail: [info@elsevier.com.br](mailto:info@elsevier.com.br)

Site: [www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

L68 Liderança: os melhores artigos do 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 pro-  
do contemporâneo, aliada a um novo am-  
exige uma urgente capacidade de transferir  
Neste atual contexto, rever a forma de  
a torná-las mais ágeis, flexíveis e competit-  
os executivos. Essas complexas mudanças  
lação e implementação, mesmo dentro de  
científicos.

Assim, a Editora Campus/Elsevier, cc-  
esses desafios, elaborou esta obra, visand-  
envolvidos por importantes autores da H-  
nizados de forma estruturada e sistêmica e  
sicos e fundamentais para uma gestão com

Neste livro, único no mercado, e de le-  
que buscam avidamente a melhoria dos r-  
encontrará os mais importantes temas disc-  
autores da Harvard Business School, func-

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/RIITLA*

## SUMÁRIO

→ LIDERANÇA QUE OBTÉM RESULTADOS 9  
*Daniel Goleman*

POR QUE ALGUÉM DEVERIA SER LIDERADO POR V  
*Robert Goffee e Gareth Jones*

→ COMO GERENCIAR SEU CHEFE 59  
*John J. Cabarro e John P. Kotter*

GUIA DE SOBREVIVÊNCIA PARA LÍDERES 79  
*Ronald A. Heifetz e Marty Linsky*

→ NINGUÉM CONFIA PLENAMENTE NO CHEFE — E  
*Fernando Bartolomé*

→ CUIDADO COM O GERENTE OCUPADO 121  
*Heike Bruch e Sumantra Ghoshal*

→ O QUE OS GERENTES-GERAIS EFICAZES REALMENTE FAZEM 139

John P. Kotter *Manuaco e Gabriel*

A GERAÇÃO DO ATLETA EMPRESARIAL 165

Jim Loehr e Tony Schwartz *Tulio 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

Daniel Goleman



Faça a pergunta a qualquer grupo de líderes eficazes fazem? e ouvirá várias estratégias; eles motivam; eles criam uma cultura. Então pergunte: "O que *devem* fazer, maduro, você provavelmente ouvirá uma líder é conseguir resultados.

Mas como? O mistério sobre o que os fazer, de maneira a estimular o melhor do antigo. Hoje, esse mistério gerou uma verdadeiramente milhares de "experts em liderança" e instruir executivos, todos em busca de possam mudar objetivos ousados em realidades financeiros, organizacionais, ou os três.

No entanto, a liderança eficaz ilude m Uma razão é que, até data recente, virtualmente pesquisas demonstrou qual comportamento resultados positivos. Especialistas em liderança seados em inferência, experiência e instr

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, desvendam 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.

Fechando 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

estilos de liderança afetam a performance rece claro direcionamento sobre quando o Também se sugere enfaticamente que a flexão aconselhável. Nova, também, é a descoberta de liderança brota de diferentes componentes

### Medindo o impacto da liderança

Decorreu mais de uma década desde os aspectos da inteligência emocional aos estudos de David McClelland, um notável psicólogo, que líderes com forças em uma maior proporção de inteligência emocional eram capazes de gerar maiores resultados. Por exemplo, o desempenho de líderes em um estudo de bebidas, descobriu que entre os líderes com maior inteligência, 87% foram colocados no terceiro lugar, graças a seu desempenho nos negócios. Muitas pesquisas de melhores desempenhos mostram que aqueles executivos que careciam de inteligência emocional eram avaliados como os de melhor desempenho anuais, e suas divisões subdesempenharam-se.

Nossa pesquisa começou a ganhar força com conexões entre a liderança e a inteligência emocional. Uma equipe de colegas de Nancy Fontaine e Ruth Jacobs da Hay/McBer estudou milhares de executivos, anotando seus impactos no clima.<sup>1</sup> Como cada indivíduo dos diretos? Gerenciar muda as iniciativas? O final da pesquisa que identificamos que

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 qua-

Essa 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, a correlação 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 dez 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 agressivo, seguem próximos, logo atrás. Assim, a pesquisa indica que nenhum estilo deve ser confiável com exclusividade, e todos têm uso ao longo de um curto prazo.

Impacto dos Estilos de Liderança nos Condutores de Clima  
Perspectiva detalhada

Estilo de Liderança	Recompensas	Responsabilidade	Padrões	Feedback	Clareza	Compromisso
Confiável	0,54	0,21	0,32	0,27	0,28	0,17
Agregador	0,27	0,28	0,32	0,27	0,28	0,17
Democrático	0,27	0,28	0,32	0,27	0,28	0,17
Agressivo	0,27	0,28	0,32	0,27	0,28	0,17
Conselheiro	0,27	0,28	0,32	0,27	0,28	0,17

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 desprezadas 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

Uma pincelada nos seis estilos de liderança

Uma 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.

Estilo em uma frase	Os líderes	Condições de ação	Consequências
"Faça o que digo"	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Conduzir a autocontrole, execução, iniciativa, empática, mudança
"Venha comigo"	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Autoconfiança, estimulante, empática, mudança
"As pessoas vêm primeiro"	Forja consenso através da participação	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Empatia, relacionamentos, liderança de equipe,
"O que você pensa?"	Estabelece altos padrões de desempenho	Forja consenso através da participação	Colaboração, liderança de equipe,
"Faça como eu faço, agora"	Desenvolve pessoas para o futuro	Estabelece altos padrões de desempenho	Consciência, conduzir a execução, outros, empática, autoconsciência
"Tente isto"	Desenvolve pessoas para o futuro	Desenvolve pessoas para o futuro	Desenvolver os outros, empática, autoconsciência



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

## O ESTILO CONFIÁVEL

Tom era o vice-presidente de marketing de restaurantes em dificuldades que se especi-dizer, o mediocre desempenho da empresa p-que se sentiam perdidos sobre o que fazer. travam para examinar as vendas recentes, a-ção do problema. Para Tom, a abordagem sempre tentando compreender por que na anterior. Temos toda a empresa olhand-ender o que temos de fazer amanhã."

Tom viu uma oportunidade de mudan-soas em um encontro estratégico em um lo-meçou com os rotineiros truísmos: a emp-quezas dos acionistas para cima e increme-acreditava que esses conceitos não tinham c-de restaurante a ser inovador ou a fazer m-entamente bom.

Assim, Tom fez um arrojado movime-fez uma apaixonada declaração para que se-do ponto de vista do cliente. Os clientes e-empresa não operava no negócio de restau-distribuir alta qualidade, serviços de conv-— nada mais — deveria conduzir tudo qu-

Com seu vibrante entusiasmo e sua confiável, Tom preencheu um vácuo de li-seu conceito se tornou o âmago da nova m-lho conceitual era só o começo. Tom gar-fose construída dentro do processo de-empresa como um condutor de crescimen-rou de que a visão fosse articulada, de mo-rantes locais entendessem que eram as cha-

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 ex-

Outra limitação: se um gerente, ao tentar ser o líder confiável, não consegue manter o espírito de igualdade de u

## O ESTILO AGREGADOR

Se o líder coercivo ordena: "Faça o que eu quero", o líder agregador diz: "Venha comigo", o líder agregador diz: "Ajude-me a fazer isso". O estilo de liderança gira em torno das pessoas e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador mantém os funcionários felizes e cria harmonia por meio da construção de fortes laços e relações. Os benefícios dessa abordagem denominada "estilo agregador" são muitos. Além de ter um efeito acentuadamente positivo no moral, as pessoas que gostam muito umas das outras tendem a ser mais produtivas; partilham idéias; partilham inspiração. E o estilo agregador também inspira os outros. Os amigos confiam uns nos outros, permitem-se serem vulneráveis, também se eleva porque o líder agregador estabelece regras de um chefe de família para um adorado. O estilo agregador não impõe desnecessárias censuras na maneira de fazer seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de trabalhar da forma que elas pensam ser a melhor.

Para um senso de reconhecimento e respeito, o líder agregador oferece amplo feedback. O líder agregador oferece um feedback especial potência no local de trabalho fora de uma revisão anual, muitas pessoas recebem feedback em seus esforços diários — ou em reuniões. Isso torna as palavras positivas mais motivadoras. Finalmente, os líderes agregadores têm um senso de propriedade. Eles são, por natureza, líderes de seus subordinados diretos para um alm

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

cos, por fim, falharam, mas a equipe que desegotada. A nova executiva trabalhou para de, instintivamente, mostrar uma emoção. Em alguns meses de trabalho, sua liderança compromissos e energia.

Apesar dos benefícios, o estilo agregador sozinho. Seus focos exclusivos nos elogios penhos medíocres sigam sem correção; saber que a mediocridade é tolerada. E por raramente oferecem conselhos construtivos, funcionários devem compreender como fazê-las pessoas necessitam de claros diretos pontos complexos, o estilo agregador deixar demais nele, esse estilo pode ao fracasso. Talvez seja por isso que muitos Torre, usem esse estilo em conjugação próximos líderes confiáveis estabelecem uma visão, das pessoas saber como seu trabalho está grupo. Alterne-o com cuidado, cultivando e terá uma potente combinação.

#### O ESTILO DEMOCRÁTICO

A Irmã Mary conduzia um sistema de área metropolitana. Uma das escolas, a empobrecida vizinhança, estava perdendo arquiocese não podia mais se permitir Mary finalmente assumiu a ordem para fechar as portas. Convocou uma reunião de líderes na escola e explicou-lhes os detalhes

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 despende 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 preceps dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer

estabelecimento de seus objetivos e nos pa as pessoas que operam em um sistema dem realistas a respeito do que pode e do que n

No entanto, o estilo democrático tem terminam porque seu impacto no clima dos outros estilos. Uma das mais exasperar as reuniões intermináveis nas quais o consenso permanece evasivo e o único resu de mais reuniões. Alguns líderes democrá tomada de decisões cruciais por temer o exaustivamente venham a provocar uma seu pessoal termina por se sentir confuso o dagem pode até mesmo agravar conflitos

Quando esse estilo funciona melhor? E um líder está incerto a respeito da melhor idéias e orientação de funcionários capazes uma forte visão, o estilo democrático funci vas para executar tal visão.

O estilo democrático, claro, faz menos rios não são competentes ou suficienteme um conselho seguro. E quase nem precisa senso é teimosia em tempos de crise. Veja presa de computadores estava severament mercado. Ele sempre buscava consenso a r competidores roubam clientes e as necessi manteve reuniões de comitês para exami cada fez uma rápida mudança por causa d ficou sem ação. A comissão de diretores desse indicar ainda outra força de trabalh novo CEO, embora ocasionalmente democ

## 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 sobrepajados 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 subseqüentemente 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 fôcada 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 do 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 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.

empresa farmacêutica. A excelente especialista em um novo astro: ele era a pessoa que todos buscavam de ajuda. Cedo foi promovido a chefe via um novo produto. Os outros cientistas talentosos e entusiasmados quanto Sam; sua omissão se tornou uma expressão modelar de si mesmo. fazer os cientistas de primeira classe trabalharem de prazo final, contribuindo quando necessário para sua tarefa em tempo recorde.

Mas então chegou uma nova incumbência atribuída pela P&D de sua divisão inteira. Como ele tinha que articular a visão, coordenar as atividades e ajudar a desenvolver outros, confiando que seus subordinados fossem capazes de fazer o trabalho certo. Mas ele não conseguiu com detalhes de outros quando seus desempenhos enfraqueceram. Ele melhorou-se trabalhando noites e fins de semana de uma atrapalhada equipe de pesquisa chefe sugeriu, para seu alívio, que ele retornasse a fazer de uma equipe de produto em desenvolvimento.

Apesar de Sam vacilar, o estilo agressivo funciona bem quando todos são altamente competentes e necessitam de direção; por exemplo, pode funcionar para equipes e profissionais entusiasmados, como geralmente. E, havendo uma equipe talentosa para exatamente isso: conseguir o trabalho pronto e certo. Ainda assim, como qualquer especialista

### 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 frequentemente", 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

As razões de Lawrence instruir em vez de repreender foram simples: "Um rapaz, muito talentoso e promissor", o executivo disse, "queria saber se quero que isso sabote sua carreira. Quero que ele desenvolva, quero que cresça. Apenas porque ele foi irresponsável".

As ações de Lawrence ilustram o estilo de liderança que os líderes conselheiros ajudam os funcionários a desenvolver e atá-las às suas aspirações. Eles encorajam os funcionários a estabelecer objetivos de longo prazo e os ajudam a alcançar esses objetivos. Fazem acordos com seus funcionários a respeito de responsabilidades em desempenhar planos e metas. Oferecem instrução e feedback. Os líderes conselheiros dão aos funcionários a oportunidade de serem ouvidos. É isso que os líderes conselheiros fazem. Em outras palavras, esses líderes concorrem com o objetivo de promover um aprendizado contínuo.

Dos seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o estilo de conselheiro é o menos freqüente. Muitos líderes contaram com esse estilo perdendo um poder de liderança e no desempenho é acentuadamente inferior ao de outros estilos.

Reconhecidamente, existe um paradoxo no desempenho de negócios por conselheiro. Mesmo assim, o conselheiro melhor desempenho pessoal, não em tarefas individuais. Quer constante diálogo e esse diálogo tem cada condutor de clima. Empregue a flexibilidade

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 frequentemente 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 recebedora estão "áptas 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

## Os líderes necessitam de muitos estilos

Muitos estudos, inclusive este, mostram um líder exibe, melhor. Os líderes que donos, especialmente o confiável, o democrático, têm os melhores climas e desempenhos. Os líderes trocam flexivelmente entre os estilos necessários. Apesar de parecer amedrontador, mais frequentemente do que você possa acreditar, as organizações em minúsculos astros em ascensão que podiam explicar exatamente como e por que os líderes que reivindicam liderar só por comparação não compararam mecanicamente.

Tais líderes não compararam mecanicamente a uma lista de situações, eles são muito mais sensíveis ao impacto que estão causando. Naturalmente, seus estilos para obterem os melhores resultados, por exemplo, que podem interpretar a conversa que uma funcionária talentosa desmoralizada por um antipático gerente disse" e precisa ser inspirada por meio do trabalho importa. Ou aquele líder pode de uma funcionária perguntando-a a respeito de seus meios de fazer seu trabalho mais desafiante sinalizar que a funcionária necessita de um

Para um exemplo de liderança fluida e geral de uma grande divisão de uma empresa. Joan foi indicada para seu trabalho em profunda crise e não tinha cumprido os prazos; no mais recente ano, havia perdido o emprego. Entre o gerenciamento principal e os subordinados, os ressentimentos eram extremos. A diretri-

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

Com essa visão estabelecida, Joan tratou designando as obrigações dos executivos e o passo e os manteve responsáveis por sua divisão reduziu os preços dos produtos e vendas. Uma solução óbvia era elevar o preço de vendas hesitou e deixou o problema designado tinha a responsabilidade para regularizar o problema.

Durante os meses seguintes, a principal Ela continuamente articulou a nova visão de brasse a cada membro de como seu papel e objetivos. Especialmente durante a implementação do plano, Joan sentiu que a os justificava uma ocasional mudança para guém falhava em conhecer sua responsabilidade que ser brutal a respeito desse acompanhamento que essa coisa acontecesse. Tinha-se que a

E os resultados? Cada aspecto do clima estavam inovando. Estavam falando a respeito vantagens a respeito de seus compromissos. A prova fundamental do estilo de líderes em grandes letras: após apenas sete meses, objetivos de lucros anuais em US\$5 milhões.

### Expandindo seu acervo

Poucos líderes, claro, têm todos os seis, mas ainda sabem quando e como usá-los. E descobertas de nossa pesquisa em muitas com um tem sido: "Mas eu só tenho dois es



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 frequentemente, melhore seu

ou comunicar eficazmente. Como outro exemplo, quer adicionar o estilo democrático a seu arsenal? Lutar as capacidades de colaboração e compartilhar com outras pessoas pode parecer um meio de adicionar capacidades que parecem "faltarem", mas aumentar a inteligência emocional na prática (para mais sobre como melhorar a inteligência emocional) pode ser uma prática Desenvolvendo Sua Inteligência Emocional.

### Mais ciência, menos arte

Como a paternidade, a liderança nunca nem deverá ser um completo mistério para os pais. Nos últimos anos, pesquisas ajudaram os pais a entender melhor os filhos. "Os pais não são genéticos, psicológicos e comportamentais. Eles são pais. Com nossa nova pesquisa, queremos obter uma clara fotografia do que precisam para ser pais melhores. Talvez seja mais importante, eles podem ver como melhorar. O ambiente de negócios está continuando a mudar. Agora a hora de responder em qualidade. Hora a hora os executivos devem desempenhar seus papéis profissionais, usando o certo, no tempo certo. O certo está nos resultados.

O ambiente de negócios está continuando a mudar. Agora a hora de responder em qualidade. Hora a hora os executivos devem desempenhar seus papéis profissionais, usando o certo, no tempo certo. O certo está nos resultados.

### Inteligência emocional: uma cartilha

Inteligência emocional, a habilidade de identificar e usar as emoções, consiste em compreender e gerenciar as emoções próprias e das outras pessoas. Cada capacidade, em contrapartida, é composta por habilidades específicas. A seguir, encontra-se uma lista de capacidades.

### 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 fortalecer as habilidades de outros por meio de feedback e orientação.
- **Comunicação:** a habilidade de ouvir e de enviar claras, convincentes e bem

- **Mudança catalisadora:** capacidade de iniciar em uma nova direção.
- **Gerenciamento de conflitos:** a habilidade de tratar resoluções.
- **Construir laços:** capacidade de cultivar e mentos.
- **Trabalho de equipe e colaboração:** competência de construção de equipes.

### Desenvolvendo sua inteligência emocional

Diferente do Qi, que é amplamente genética), a habilidade da inteligência emocional prática e compromisso. Mas os retornos são benéficos.

Veja o caso de um diretor de marketing global de alimentos. Jack, como eu o chamarei, sempre se esforçando para encontrar energia, e muito ansioso para se intrometer e procoisas, alguém parecia estar perdendo o prazo para agredir qualquer um que parecesse não conhecer controle se uma pessoa meramente deixasse que Jack imaginava melhor.

O estilo de liderança de Jack teve, como impacto no clima e nos resultados dos negócios, penho estagnado, o chefe de Jack sugeriu que orientador. Jack não ficou satisfeito mas, comprego estava em jogo, concordou.

O orientador, um especialista em ensinar gência emocional, começou com uma avaliação diagnóstica de múltiplos pontos de vista e essencialmente emocional porque aqueles que necessitam pontos cegos. De fato, nossa pesquisa descobriu

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 contribuía 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:

imediatamente, ele se arrependia. Assim, ele e reincidências para calcular o que desencadeou fazer da próxima vez que um momento similar "prevenção de reincidências" inoculam as pessoas desistem. Durante um período de seis meses Seus próprios registros mostraram que ele reduziu de um ou mais por dia, no começo, para apenas melhorou rapidamente e os números da divisão

Por que melhorar uma competência de inteligência emocional em vez de dias? Porque os centros emocionais, o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, com habilidades técnicas e puramente habilidades muito rapidamente, mas o cérebro emocional portamento, o centro emocional necessita de inteligência emocional, então, é parecido com circuitos cerebrais que carregam os hábitos de antigos e substituí-los pelos novos. Quanto mais a via comportamental for repetida, mais forte cerebral. Em certo ponto, os novos caminhos no cérebro. Quando isso aconteceu, Jack está passos da liderança, usando os estilos que fita empresa.

## Nota

1. Consulta de Daniel Goleman com Hay/McBer sobre dese