

PARTE II HABILIDADES INTERPESSOAIS

CAPÍTULO

LÍDERES

SABER (KO)

FAZER (DO)

Depois de ler este capítulo, você deverá ser capaz de:

"Liderança no campo é fundamental para o sucesso de um time da NFL, mas acreditamos que ela é igualmente importante para o lado dos negócios de nosso clube. Precisamos de pessoas apaixonadas com capacidade de energizar outros para alcançar objetivos muito agressivos. Os jovens que são contratados pelo Texans serão aqueles que demonstraram ter o potencial de liderar os outros."

Jamey Rootes, presidente,
Houston Texans

- KO 9-1 Explicar a variedade completa da abordagem da liderança para a liderança.
- KO 9-2 Enunciar como características pessoais estão relacionadas com a eficácia de liderança.
- KO 9-3 Traçar a base da liderança transacional.
- KO 9-4 Descrever os comportamentos primários associados à liderança transformacional.
- KO 9-5 Descrever o relacionamento entre liderança transacional e transformacional.

- DO 9-1 Apresentar comportamentos da liderança transacional a fim de gerar confiança.
- DO 9-2 Mostrar comportamentos de liderança transformacional.
- DO 9-3 Criar um plano de desenvolvimento para melhorar suas habilidades de liderança.

Caso: Google

No início de 2009, estatísticos da sede corporativa da Google (conhecida como Googleplex) deram início a um plano cujo codinome era Project Oxygen. A missão era criar algo muito mais importante para o futuro da Google Inc. do que seu próximo algoritmo ou aplicativo de pesquisa. Eles queriam construir chefes melhores.

Assim, como somente um gigante de mineração de dados como a Google pode fazer, eles começaram a analisar avaliações de desempenho, pesquisas de opinião e indicações a premiações do melhor gestor. Eles correlacionavam frases, palavras, elogios e reclamações.

Mais tarde naquele ano, as equipes do "pessoal analítico" na empresa produziram o que poderia ser chamado Oito Hábitos dos Gestores Altamente Eficazes da Google.

Agora, prepare-se. Como as diretivas podem parecer tão óbvias, é difícil acreditar que levou tanto tempo para que a poderosa Google as entendesse:

- "Ter uma visão clara e uma estratégia para a equipe."
- "Ajudar os liderados no desenvolvimento da carreira."
- "Não seja fraco: seja produtivo e orientado para resultados."

A lista continua, parecendo uma gata de um episódio do *The Office*.

<< A BUSCA CONTÍNUA PARA CONSTRUIR UM CHEFE MELHOR

"Minha primeira reação foi: 'é isso?'" diz Laszlo Bock, vice-presidente da Google para "people operations", que é a terminologia da Google para recursos humanos.

Mas, então, o Senhor Bock e sua equipe começaram a classificar as oito diretivas por importância. E é aqui que o Project Oxygen fica interessante.

Durante a maior parte de sua história de 13 anos, principalmente nos primeiros anos, a Google adotou uma abordagem muito simples de gestão: Deixe as pessoas em paz. Deixe os engenheiros fazerem suas coisas. Se empacarem, eles pedirão ajuda aos chefes, cujo conhecimento técnico profundo, antes de tudo, os alçou à gerência.

Entretanto, o grupo do Senhor Bock descobriu que conhecimento técnico — a capacidade, digamos, de escrever código de computador durante o sono — ficou em último lugar entre as oito grandes da Google. Os profissionais valorizavam mais chefes equilibrados que reservavam tempo para reuniões cara a cara, que ajudavam as pessoas a

solucionar problemas, fazendo perguntas e não ditando respostas, e que se interessavam pela vida e carreiras dos liderados.

"No contexto da Google, sempre acreditávamos que para ser um gestor, em especial no lado da Engenharia, você precisa ter conhecimento técnico mais profundo do que as pessoas que trabalham para você", o Senhor Bock diz. "Descobrimos que isso é absolutamente a coisa menos importante. É importante, mas não é nada em comparação. Muito mais importante é estabelecer aquela ligação e ser acessível."

1. Faça um breve resumo do que a Google descobriu em sua busca para revelar os melhores chefes.
2. Descreva o melhor ou o pior chefe que você já teve. Isso é consistente com os resultados da Google?
3. O que você acha que seria sua habilidade mais forte como um potencial chefe?

GERENCIAR O QUÊ?

1. Fazendo a transição para uma posição de liderança

Você trabalha há quatro anos em uma agência bancária localizada na frente de um hipermercado. Nos dois últimos anos, a agência teve um desempenho abaixo do esperado e um ambiente ruim de trabalho — os caixas chegavam atrasados, era frequente não haver dinheiro suficiente nas gavetas e os números de atendimento ao cliente da agência estavam na quarta parte inferior em comparação com outras agências do banco. Como resultado desses problemas, o gestor da agência foi demitido. Hoje, o gerente regional lhe ofereceu o emprego interinamente. Os termos do trabalho incluem um período experimental de três meses e, se tudo correr bem, você será promovido a gerente da agência. Você sabe que os problemas derivam em parte da falta de confiança e respeito pelo gerente anterior da agência. Embora saiba que as pessoas ficarão felizes com a demissão do antigo chefe, você não tem certeza de como elas se sentirão quanto à sua promoção a gerente.

Assim, por onde você começaria? O que você faria para construir uma base sólida de confiança em sua liderança? Como você resolveria o baixo desempenho financeiro? Considerando que há pouco você tinha o mesmo cargo que o de seus colegas, e agora é o gerente deles, haveria coisas importantes a fazer ou não fazer?

2. Levando as pessoas a desempenharem além das expectativas

Após seus primeiros dois anos como gerente de uma franquia local de pizzarias, o desempenho de todas as lojas da empresa está na terça parte superior, a rotatividade de pessoal é baixa e você tem bom relacionamento com os subordinados. Contudo, você quer ser mais do que apenas bom — você quer que a pizzaria seja vista como excelente! Há uma força de trabalho competente, alguns parecem estar até mesmo interessados em subir na empresa, porém agora parece que eles estão relativamente satisfeitos em apenas continuar executando o que fazem. Para que sua carreira avance e ganhe uma promoção, você precisará melhorar o desempenho da pizzaria e ter um perfil mais notável na empresa. Seu chefe lhe assegurou que, se você for capaz de “fazer coisas excelentes” na pizzaria, haverá uma grande variedade de opções abertas. Você gosta da empresa e acredita em seu chefe, mas está lutando para determinar como melhorar o desempenho dos liderados e expandir seus planos de liderança.

O que você faria para energizar as pessoas para levá-las a um nível acima e alcançar um desempenho além das expectativas? O que os líderes que transformam situações como essa fazem? Existem armadilhas comuns a evitar que pioram a situação em vez de melhorá-la?

3. Liderando pessoas mais velhas que você

Você tem ótima instrução e dedicou-se nos primeiros anos ao emprego. Seu chefe previu coisas positivas em seu futuro e, assim, você foi promovido, no lugar de várias pessoas muito mais velhas, para ser o líder do grupo. Você está muito animado, mas também muito preocupado em liderar essas pessoas (algumas com até 25 anos ou mais que você) e que também têm mais experiência na empresa. É muito diferente do que gerenciar aqueles mais jovens? Quais serão os segredos para seu sucesso ao gerenciar pessoas mais velhas do que você? Quais são as armadilhas mais comuns?

4. Desenvolvendo-se como líder

Embora tenha sido moderadamente bem-sucedido, sua carreira ainda não alcançou o patamar que seu chefe ou você esperava. Há dois anos, tornar-se o gerente regional de vendas parecia estar distante três anos; agora, poderia ser cinco anos de distância. Você frequentemente entreteve seu chefe e o chefe dele disseram: “Temos vários bons gestores, mas poucos líderes reais.” A inferência é de que você e seus colegas não têm, ou não demonstraram, “a coisa certa” da liderança.

O que significa ser um líder? Isso pode ser aprendido? Como você pode demonstrar liderança aos seus superiores? Que medidas específicas você tomaria para ajudar a construir a capacidade real de liderança?

Introdução

Entre todos os temas deste livro, a liderança provavelmente recebe mais atenção na “imprensa popular”, e empresas gastam somas incríveis tentando desenvolver “líderes” e “liderança”. Apesar da atenção considerável, a maioria das pessoas ainda tem alguns conceitos equivocados sobre liderança e tendem a ter dificuldades para serem bem-sucedidas em funções de liderança.

Os conceitos de “líder” e de “liderança” estão disponíveis há milhares de anos (existem até mesmo hieróglifos egípcios associados a eles)¹ e, mesmo assim, as percepções variam muito em relação ao que liderança é e como ela pode ser mais bem desenvolvida. O foco deste capítulo é a ampla variedade de competências relacionadas com a eficácia da liderança. Pesquisas atuais sobre o tema reconhecem que a liderança não é genética ou um dom misterioso concedido a apenas alguns.² Ela não é uma única coisa, mas um conjunto abrangente de

características, habilidades e comportamentos pessoais que podem ser aprendidos (embora alguns sejam mais receptivos à aprendizagem que outros) por qualquer pessoa que queira. Coerente com o título de nosso livro, a pergunta é: “O que aqueles gestores que são excelentes líderes sabem e fazem?”

“Projetos, orçamentos e instalações podem ser gerenciados. As pessoas precisam ser lideradas.”

Ross Perot

Das muitas definições de liderança, tendemos a apreciar a noção concisa de Churchill, de que “liderança é levar as pessoas para uma direção, que, do contrário, não iriam”. Isto é, **liderança** é a capacidade de influenciar as pessoas a deixar de lado suas preocupações individuais e fornecer suporte a uma agenda mais ampla — pelo menos por algum tempo. Os líderes mais eficazes as motivam a ter um desempenho acima e além de suas obrigações, e melhoram o sucesso do grupo. A eficácia da liderança não é simplesmente quem exerce a maior influência ou surge para controlar o grupo, mas quem pode alcançar um alto desempenho em grupo ao longo do tempo.

“Liderança é como beleza; ela é difícil de definir, mas você sabe quando a vê.”

Warren Bennis

Muita atenção foi dedicada à distinção entre liderança e gestão. Embora seja comum pensar em “líderes” e “gestores” como pessoas diferentes ou que fazem coisas diferentes, poucas pesquisas corroboram tal diferenciação. Na verdade, apesar das noções populares, liderança pode ser considerada um subconjunto da gestão eficaz. De fato, ao longo de cinco ou mais décadas de pesquisas examinando as principais exigências de uma gestão eficaz, a liderança é sempre vista como parte da função gerencial.³ Isso significa dizer que um gestor não é totalmente eficaz se ignorar a importância da liderança como parte central de sua função. Para certificar-se, a liderança eficaz não é uma função proscrita e não gestores podem exibi-la e representá-la. Simplificando, líderes talvez não estejam em uma função gerencial, mas gestores eficazes quase sempre são líderes eficazes. Portanto qual é a importância da liderança para a função gerencial? Ela é tão importante que dedicamos um capítulo inteiro à sua representação.

Questões de liderança

O desenvolvimento da liderança é uma indústria multibilionária, tanto nos Estados Unidos como na Europa, e a quantidade de atenção dada a líderes e liderança também explodiu em outras regiões. Na verdade, em decorrência do rápido crescimento econômico, o desenvolvimento da liderança tornou-se extremamente importante na Índia e na China.

A razão de todo esse foco no desenvolvimento de habilidades de liderança é que liderança eficaz é primordial para o sucesso das organizações e para o bem-estar dos trabalhadores e cidadãos. Meta-análises recentes sobre liderança presentes na literatura facilitam entender por que tanta atenção é dada à liderança organizacional e seu desenvolvimento.⁴ O comportamento de liderança foi associado a uma ampla variedade de resultados importantes em diferentes empresas. De fato, mostrou-se que tais comportamentos são importantes para o sucesso organizacional em diferentes indústrias (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, governo e outras) e ao longo das fronteiras nacionais. Evidências cada vez maiores sugerem que liderança eficaz é uma das melhores fontes de vantagem competitiva sustentável que uma organização pode ter em relação à concorrência.⁵

“A pergunta: ‘Quem deve ser o chefe?’ é como questionar: ‘Quem deve ser o tenor no quarteto?’ Obviamente, o homem com a voz de tenor.”

Henry Ford

Liderança eficaz faz com que coisas excelentes aconteçam. De fato, as realizações mais importantes da humanidade estão associadas a pessoas que influenciaram outros a alcançar mais do que eles consideravam possível. Por outro lado, a falta de liderança provavelmente é responsável por um número maior de carreiras fracassadas e de trabalhadores insatisfeitos do que qualquer outra causa.

Uma indicação interessante e atual da popularidade da liderança é que uma busca rápida na Amazon.com revela bem mais de 68 mil livros disponíveis sobre o tema.⁶ Apenas por diversão, fomos em frente e categorizamos alguns desses muitos livros no quadro Gestão viva 9.1.

Ao rever a extraordinária variedade das publicações sobre liderança, duas observações se destacam. Primeiro, a liderança é claramente importante e as pessoas estão ansiosas para aprender como liderar eficazmente e melhorar seus grupos e suas organizações. Segundo, o grande número de listas, modelos, leis etc

GESTÃO VIVA 9.1

Categorizando uma ampla variedade de livros sobre liderança

Para ajudar a navegar pelo grande número de livros sobre liderança, achamos que fornecer uma classificação seria ilustrativo. Embora seja predominantemente apresentado por diversão, mostra a variedade ampla de livros disponíveis. Isso também demonstra a intensa procura por conhecimento em liderança.

Números

- *Executive Charisma: Six Steps to Mastering the Art of Leadership*
- *Leadership Wisdom from the Monk Who Sold His Ferrari: The 8 Rituals of Visionary Leaders*
- *Leading Every Day: 124 Actions for Effective Leadership*

CEOs

Categoria muito ampla, portanto, aqui, só incluímos uma pequena amostra dos livros de Jack Welch!

- **29 Leadership Secrets from Jack Welch*
- *Get Better or Get Beaten! 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*
- *Jack Welch and the 4 E's of Leadership*

Leis

Podem ser considerados um subconjunto da categoria números.

- *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*
- *The 9 Natural Laws of Leadership*
- *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*

Presidentes dos Estados Unidos

- *Cigars, Whiskey and Winning: Leadership Lessons from Ulysses S. Grant*
- *John F. Kennedy on Leadership: The Lessons and Legacy of a President*
- *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times*

Religião e espiritualidade

- *Dynamic Spiritual Leadership: Leading Like Paul*
- *The Maxwell Leadership Bible: Lessons in Leadership from the Word of God*
- *They Smell Like Sheep: Spiritual Leadership for the 21st Century*

Segredos

- *The Leadership Secrets of Billy Graham*
- *The Leadership Secrets of Colin Powell*
- *The Leadership Secrets of Santa Claus*

*Denota o livro vencedor. Isso entra nas categorias números, segredos e Jack Welch, todas em um título breve.

Observações: Na primeira edição deste texto, tínhamos uma ideia para um livro intitulado *The 12 Secret Laws of Millard Fillmore's Spiritual Army* (com prefácio de Jack Welch). Desde então reconsideramos e agora achamos que o *The 365 Spiritual Laws of Steve Jobs* (também com prefácio de Jack Welch) pode ser mais comercializável.

dificulta saber o que realmente está associado à eficácia da liderança e é suportado por mais de apenas uma única opinião. Neste capítulo, usamos as melhores evidências disponíveis para fornecer orientação sobre as condições essenciais e os comportamentos de líderes associados à eficácia da liderança. Nosso objetivo, portanto, não é apenas ajudá-lo a entender o conhecimento e o comportamento mais eficazes vinculados a uma grande liderança, mas também auxiliá-lo a usar livros e pesquisas sobre o tema de forma mais eficaz. Como observado, trata-se de uma área em que há muita desinformação e abundam mitos. O quadro Mitos 9.1

identifica alguns dos mitos mais comuns de liderança. Um primeiro passo para entender a liderança eficaz é compreender o que *não* é verdade.

• KO 9-1 O espectro completo da liderança

Como apresentado no quadro Mitos 9.1, um equívoco persistente em discussões informais é que liderança eficaz é composta por *uma* única habilidade ou competência geral, originando, assim, questões sobre se ela pode ser realmente ensinada. É claro que algumas características pessoais, como integridade e determinação, não são particularmente responsivas a mudanças. Contudo, liderança é multidimensional (não apenas características individuais) e muitas habilidades interpessoais e organizacionais de liderança — como diagnosticar o desempenho de um seguidor, vincular recompensas ao desempenho e criar objetivos coletivos — certamente estão abertas ao ensino e aprendizagem. Com isso em mente, pensamos que é mais útil abordar uma ampla variedade de competências de liderança.

A respeito das características pessoais, o foco de ação é principalmente compreender as mais importantes e tornar-se autoconsciente de seu perfil pessoal para que você possa adaptar-se quando necessário e colocar-se em posições em que tenha mais probabilidade de ser bem-sucedido. Com relação aos comportamentos, o segredo é aprender e praticar aqueles *comportamentos* que promovem transações positivas e transformam as pessoas para que superem as expectativas (ver em “Gestão viva 9.2”, um exemplo simples, mas poderoso).

De acordo com o tema deste livro e os objetivos deste capítulo, apresentamos o que as pesquisas e a prática descobriram ser a abordagem mais simples e atualizada para compreender e praticar uma liderança eficaz. Embora algumas das ideias tenham sido pesquisadas por mais de 50 anos, uma abordagem geral foi desenvolvida ao longo dos últimos 20 anos e tem tido apoio científico e sucesso na aplicação prática. Quando se pergunta como orientar uma pessoa em um cargo de gestão sobre “o que fazer” para ser bem-sucedido, a combinação da construção de uma base sólida e, então, foco em comportamentos de liderança mais avançados oferece as receitas comportamentais mais sólidas apoiadas por pesquisas. Essa combinação é amplamente conhecida como a **variedade completa da abordagem para a liderança**.⁸ Para descrever a ampla variedade dessa abordagem,

? MITOS 9.1

Mitos da liderança

- **Líderes nascem, não são produzidos.** Liderança é multidimensional e consiste em uma série de habilidades, competências e comportamentos. A genética desempenha algum papel, é claro, principalmente em termos das características pessoais e o que faz alguém *surgir* como líder ou ganhar a admiração e o respeito dos seguidores. Fundamentalmente, a eficácia da liderança está quase que apenas relacionada com os comportamentos do líder (o que os líderes fazem) e tais comportamentos, em geral, podem ser aprendidos.
- **Líderes devem ser carismáticos.** Embora alguns grandes líderes sejam extremamente carismáticos, muitos não o são. Muitas vezes, carisma é problemático porque duas pessoas podem observar a mesma pessoa e discordarem sobre o fato de ela ser ou não carismática. Além disso, o carisma pode ser útil ou prejudicial, dependendo da situação, e, com certeza, não é condição necessária para uma liderança eficaz.
- **Líderes não delegam as tarefas importantes. Líderes delegam o trabalho certo para a pessoa certa.** Eles compartilham trabalho e responsabilidades para que o trabalho seja feito, o que não reduz sua credibilidade. Delegação é uma ferramenta importante para que líderes eficazes desenvolvam os talentos das pessoas em torno deles.
- **Liderança só existe no topo.** Embora todos nós estejamos familiarizados com os nomes de CEOs famosos e empresários (como Bill Gates, Jeff Bezos ou Jack Welch), a liderança eficaz é demonstrada pelo grande número de pessoas cujos nomes você nunca ouviu falar. A liderança eficaz pode ser encontrada em todos os níveis organizacionais e diz respeito a todos.
- **Líderes incompetentes fazem muito pouco “a coisa certa”.** Um corpo emergente de evidências sugere que o fracasso da liderança está mais relacionado com qualidades indesejáveis e exibição de comportamentos tóxicos do que com a falta dos comportamentos desejáveis. Às vezes, fazer a *coisa errada* pode ser tão prejudicial quanto fazer qualquer coisa certa.⁷
- **Líderes precisam manter os outros a certa distância.** Na verdade, estabelecer vínculos íntimos é fundamental para construir relacionamentos com alta troca entre líder e membro (TLM). Esses relacionamentos eficazes estão associados a melhores atitudes de trabalho e desempenho dos profissionais, e devem ser incentivados, não evitados.

GESTÃO VIVA 9.2

R. Seshasayee da Ashok Leyland

Como diretor da Ashok Leyland, uma empresa indiana líder no setor de transportes, cujos ônibus transportam 70 milhões de pessoas por dia, R. Seshasayee tinha o desafio de revigorar a empresa para restaurar seu desempenho depois de alguns anos de queda. Uma entrevista com Seshasayee sugere que liderança em uma empresa indiana de transportes requer muitas das mesmas habilidades que em qualquer outro lugar no mundo, ou em quase todas as situações dos ambientes de trabalho.

Seshasayee afirma: "Líderes excelentes são aqueles que definem objetivos audaciosos e fazem as pessoas assumirem e alcançarem esses objetivos." Ele continua sugerindo que liderança exige três elementos essenciais:

[O primeiro é] definir um objetivo que parece impossível ou que precisa de um salto fundamental; o segundo é comunicar-se com as pessoas e inspirá-las a ver que a tarefa não é tão difícil; e o terceiro é ser um exemplo vivo do que pode ser feito de modo que os seguidores possam se espelhar no líder e em suas ações e ver a maneira de se comportar em determinadas circunstâncias.

As práticas de liderança de Seshasayee vão além das questões do "quadro maior" descritas anteriormente. Uma de suas práticas favoritas é usar pequenas notas como ferramentas motivacionais. Ele descreve um hábito de usar notas cor-de-rosa como ferramentas de reconhecimento.

Um profissional escreveu um bom relatório sobre alguma coisa. Enviei-lhe uma nota dizendo que foi "um grande prazer ler o relatório. Um excelente trabalho". Mais tarde, essa pessoa saiu da empresa e foi para a Ásia Ocidental. Muitos anos depois, deparei-me com ele em um aeroporto e, depois de conversarmos, ele tirou a carteira e me mostrou a nota cor-de-rosa — ele a preservou durante todos esses anos! A mensagem é que pequenas coisas podem ter um impacto tremendo sobre as pessoas. A questão básica é ser capaz de relacionar-se e envolvê-las.

Fonte: Kamath, V. (2002). A liderança tem de envolver as pessoas. *Praxis*, 3(4), 22-29.

inicialmente abordaremos as características pessoais e os comportamentos do líder transacional. O restante do capítulo é dedicado à aprendizagem dos comportamentos de liderança transformacional.

● KO 9-2 Características pessoais dos líderes

Pesquisas iniciais sobre liderança analisavam em detalhes os líderes bem-sucedidos para entender como eles diferiam das pessoas que não eram líderes. Essa abordagem inicial (começando por volta de 1850) tornou-se conhecida como teoria da liderança do Grande Homem⁹ (na época, havia pouca atenção para mulheres líderes) e baseava-se na premissa de que os líderes eram mais capazes e possuíam um conjunto diverso de características.¹⁰ Em outras palavras, líderes nascem, não são construídos. Curiosamente, essa abordagem foi popularizada por Sir Francis Galton, primo de Charles Darwin. Hoje, essa abordagem continua a ser bastante popular e indica que um determinado conjunto de características oferece alguma fórmula mágica para o sucesso. Esse ponto de vista pode ser observado nos títulos de muitos livros populares sobre liderança, cujo objetivo é identificar algumas características para uma liderança bem-sucedida.

Muitos livros populares sobre liderança sugerem a existência de um pequeno conjunto de características de liderança (como honestidade, carisma, extroversão), que transforma uma pessoa em um líder bem-sucedido, como se fosse tão fácil assim. Isso não significa, porém, que as características de uma pessoa não são importantes para o processo de liderança — elas são. Elas não são importantes da maneira como a maioria das pessoas imagina.

Características/traços pessoais importantes da liderança

"Como um jovem fuzileiro naval aprendi em primeira mão que líderes não nascem, eles são construídos. Qualquer pessoa pode tornar-se um líder mais poderoso. É seu caráter e suas habilidades que o transformam em um líder, não seu cargo."

Courtney Lynch, consultor organizacional

Em geral, como tantas coisas na vida — competências gerenciais em particular —, evidências sobre as características são um pouco mais complexas do que todos os livros populares publicados sugerem. Embora seja verdade que liderança em parte seja quem você é, revisões científicas da teoria do Grande Homem indicam que as características/traços por si só não garantem uma liderança eficaz. De fato, a associação entre características e eficácia da liderança é considerada fraca. Em vez da mera posse dessas características, o que mais importa é o que as pessoas *fazem* com elas. Características/traços são, porém, bons indicadores do surgimento da liderança, em vez da sua *eficácia*. Em outras palavras, descobriu-se que um conjunto de características é importante para influenciar as *percepções* de liderança dos outros. Pessoas que possuem certas características/traços podem ter mais probabilidade de serem percebidas como líderes pelos outros, mas é improvável que sejam eficazes em uma função gerencial. Entretanto, a posse dessas características parece estar vinculada a quem essencialmente conquista uma função gerencial e quem não a conquista.

Como exemplo do surgimento da liderança, pense na última vez em que você foi colocado em um grupo de pessoas que não conhecia bem. Após interagir um pouco, você formou uma concepção sobre a maioria das pessoas no grupo. Agora, pense em que essas percepções se baseariam e no tipo de pessoa que você identificaria como líder. É provável que poucas pessoas diriam alguma coisa e apenas observariam, enquanto outras fariam a maior parte da interação. Das pessoas que fizeram a maior parte da conversa, uma ou duas delas pareceriam ser um pouco mais inteligentes do que as outras e seriam palestrantes mais envolventes. Quando perguntadas sobre quem era o líder nesse grupo, bem poucas pessoas identificariam as pessoas que não falaram ou que pareciam não ser muito envolventes. Como resultado, surge um padrão bastante consistente para as pessoas que preenchem funções de liderança, e esse padrão é discutido a seguir.

"Há muitas qualidades que produzem um grande líder. Mas ter convicções fortes, ser capaz de aderir a elas em momentos populares e impopulares é a característica mais importante de um grande líder."

Rudy Giuliani

Embora seja verdade que não existe um conjunto definitivo de características que garantem a eficácia da liderança, não é verdade afirmar que as características pessoais não são importantes em uma discussão bem equilibrada sobre liderança. Mais especificamente, descobriu-se que as seguintes características são importantes:

- inteligência
- domínio
- sociabilidade
- automonitoramento
- energia ou motivação forte
- autoconfiança
- tolerância com ambiguidades

Todas as características/traços anteriores desempenham um papel importante: *prever quem alcançará* uma posição de liderança formal. Ao analisar a lista, os resultados parecem ser bem razoáveis. Por exemplo, você poderia pensar que uma pessoa brilhante, autoconfiante, com alto nível de energia etc. teria mais probabilidade de querer e receber um cargo de gerência do que seus pares (pessoas não tão inteligentes, sem autoconfiança, socialmente passivas etc.)? Isso não parece polêmico de forma alguma. O que é mais surpreendente para a maioria das pessoas é que tais características/traços não tornam uma pessoa visivelmente mais propensa a ser um líder eficaz após alcançar uma função gerencial. Isso torna toda a gama da liderança particularmente importante, quando se trata de compreender uma liderança eficaz, e vai muito além da suposição de que, depois de alcançar um cargo formal, ela será magicamente eficaz.

Características/traços que as pessoas admiram

Outra forma de analisar as características/traços da liderança é examinar as características/traços pessoais admirados nos líderes. Embora essa abordagem possa ser um pouco problemática, por não estar vinculada ao fato de a pessoa ser ou não de fato eficaz, ela continua útil e, portanto, conseguimos entender melhor o que as pessoas procuram nos líderes (ver em "Gestão viva 9.3" uma característica relativamente surpreendente associada ao sucesso).

Jim Kouzes e Barry Posner,¹² autores que escrevem sobre liderança, começaram com uma ideia simples. Eles pesquisaram executivos empresariais e governamentais em todo o mundo e perguntaram: "Quais valores (características ou traços pessoais) você procura e admira em seus superiores?" Mais de 78 mil pessoas em

GESTÃO VIVA 9.3

A morte como uma característica de um líder eficaz?

Em 7 de novembro de 2000, Melvin (Mel) Carnahan foi eleito para o Senado dos Estados Unidos pelo estado de Missouri. Havia uma disputa acirrada entre Mel Carnahan e John Ashcroft (que, mais tarde, foi nomeado procurador-geral dos Estados Unidos) e, pesquisas feitas cerca de dois meses antes da eleição, davam uma boa margem percentual para Ashcroft. Entretanto, nos últimos meses de campanha, Carnahan obteve uma grande vantagem e, finalmente, derrotou Ashcroft para a cadeira no Senado. Qual foi a estratégia política de Carnahan? O que ele fez para superar a liderança de seu oponente? Bem, Mel Carnahan morreu em um trágico acidente de avião três semanas antes da eleição.

Scott Allison e Dafna Eylon, da University of Richmond, pesquisaram como uma reviravolta tão estranha pode acontecer.¹¹ Em experimentos de laboratório, Allison e Eylon apresentaram os participantes do estudo com uma descrição por escrito de um homem chamado Erik Sullivan. Depois de fornecer uma lista impressionante de realizações relacionadas com o papel de Erik para construir uma empresa de sucesso, os pesquisadores manipularam uma informação importante e pediram para metade das pessoas responder a cada história. Em uma das situações, Erik morreu anos depois de se aposentar e, no outro caso, ele ainda estava vivo. Os resultados do estudo mostraram que as pessoas formavam impressões significativamente mais favoráveis de Erik Sullivan quando acreditavam que ele estava morto do que quando elas criam que ele estava vivo.

Allison e Eylon usam o termo "viés da positividade da morte", como o grande aumento nas classificações associado à morte de uma pessoa. Os autores sugerem algumas explicações diferentes do efeito que pode ser relevante. Primeiro, a norma social de respeitar os mortos é muito forte na maioria das culturas. Outra explicação para o viés da positividade da morte vem da teoria das commodities, que postula que o valor de qualquer produto aumenta na medida em que ele não está mais disponível. Como a morte de uma pessoa é claramente um exemplo em que a liderança dela não mais está disponível, outros podem valorizar isso muito mais. Talvez mais importante, esses resultados ilustram a natureza muitas vezes não confiável e tendenciosa das percepções das características pessoais.

quatro continentes responderam. A partir dessas respostas, eles desenvolveram uma lista de 20 características. As quatro características principais (todas suportadas por mais de 50% dos entrevistados) foram:

- honesto
- prospectivo
- inspirador
- competente

"Senso comum é um conjunto de preconceitos adquiridos aos dezoito anos."

Albert Einstein

Para os estudantes, evidências sobre as características da liderança e o surgimento dela oferecem algumas lições importantes. Primeiro, trata-se de um excelente exemplo da imprecisão (ou, pelo menos, incompletude) do senso comum, pelo fato de que as características/traços de liderança comumente entendidas não são bons indicadores da eficácia da liderança. Segundo, sugere-se uma diversidade maravilhosa quanto aos tipos de pessoas que têm a capacidade de ser líderes eficazes. Terceiro, as características que muitas vezes as pessoas associam a líderes bem-sucedidos (autoconfiança) podem acabar sendo vieses ou erros cometidos ao avaliar os outros. Por exemplo, quantas vezes você acha que alguém não conquista um cargo de liderança porque ele não "parece ou age" como um líder em uma entrevista de emprego? Quanto do talento de liderança passa despercebido porque ele está escondido em "pacotes" que não se encaixam nos estereótipos da maioria das pessoas daquilo que constitui um líder eficaz? Gestores eficazes são capazes de mostrar às pessoas que possuem o que é necessário, mesmo quando não se encaixam no molde preconcebido. E a melhor maneira de alcançar isso é *comportar-se* como um líder eficaz — o tema do restante deste capítulo.

• KO 9-3 Liderança transacional

▶ DO 9-1

Agora que você entende melhor o papel que as características pessoais desempenham no processo de liderança, é necessário discutir os comportamentos de liderança formadores da base. Na análise final, há evidências de que a liderança eficaz tem mais a ver com o que uma pessoa faz do que com quem ela é. E pesquisas mostram que o "fazer" básico de uma liderança eficaz envolve dois comportamentos primários: (1) comportamentos que se concentram na tarefa em mãos, e (2) comportamentos que focalizam o relacionamento entre líder e seguidor. Em outras palavras, liderança envolve influenciar as pessoas para que alcancem objetivos, não apenas lhes dando diretivas (comportamentos de tarefa), mas também apoiando-as (comportamentos de relação). Embora os comportamentos que discutimos sejam um pouco mais complexos, a base de uma liderança eficaz é construída sobre essas duas áreas do comportamento do líder.¹³

Liderando por meio de transações

Lembre-se de que um papel extremamente importante das funções de gestão de pessoas é motivar os outros (Capítulo 6). Como muitas abordagens (em especial, a teoria da expectativa) veem a motivação como um processo pelo qual as pessoas se esforçam por causa da convicção de que algo positivo resultará de seus esforços, nunca é demais enfatizar a importância da confiança entre um gestor e seu liderado. Você gasta energia com uma pessoa em quem você não confia? Você provavelmente teme ser explorado por outra pessoa. Assim, faça tudo possível para minimizar sua exposição a ela.

Como poucas pessoas estão dispostas a ser influenciadas por alguém em quem não confiam, ou acreditam que, no fundo, não têm suas melhores intenções, é importante que gestores criem um nível de confiança nos liderados. A **liderança transacional** serve para construir esses importantes componentes da influência. O comportamento do líder transacional representa uma troca, ou transação, entre o líder e o seguidor: Essa troca busca uma relação custo-benefício ou uma estratégia de intercâmbio econômico, em que o líder troca recompensas e tratamento pelos serviços desejáveis (desempenho, esforço, participação) do subordinado.

"Seu trabalho lhe dá autoridade. Seu comportamento lhe dá respeito."

Irwin Ferderman, CEO, Monolithic Memories

Troca do membro líder

Os comportamentos da liderança transacional são importantes porque fornecem uma base sólida para o relacionamento entre funcionário e gestor, e gestores eficazes percebem que o relacionamento liderado-gestor é o mais importante para fazer as coisas certas. Existem inúmeros benefícios — para subordinados, gestores e organização — em estabelecer um relacionamento positivo e construtivo entre a equipe e o gestor, comumente chamado **troca líder-membro (TLM)**.¹⁴ Mais especificamente, relacionamentos fortes entre o líder e os liderados foram associados a melhor comportamento de cidadania das pessoas, elevadas avaliações de desempenho profissional, melhor satisfação das pessoas, menor rotatividade de pessoal e uma série de outras consequências positivas.¹⁵ A TLM é predominantemente influenciada pelos tipos de trocas ou transações que ocorrem entre liderados e gestores. Para estabelecer uma TLM positiva, é importante que um subordinado possa confiar no gestor (e comportamentos dos líderes transacionais são ferramentas importantes para que isso aconteça). Liderados que têm relacionamentos positivos com o líder são chamados membros de um intragrupo (*in-group*). Por outro lado, pessoas que não gostam de uma troca de alta qualidade são chamadas membros de um extragrupo (*out-group*). Quando ocorre TLM de alta qualidade, profissionais internos no grupo recebem maior tratamento formal (dinheiro e reconhecimento público, por exemplo) e tratamento informal (projetos favoráveis etc.).¹⁶ Os membros intragrupo se sentem obrigados - como resultado do tratamento positivo que lhes é dado pelos líderes - a responder trabalhando mais arduamente para beneficiar o líder e outros no ambiente de trabalho como uma forma de reciprocidade.¹⁷ Portanto, construir um relacionamento TLM forte é fundamental para a eficácia gerencial.

Comportamentos do líder transacional

Embora inúmeros comportamentos possam ser considerados **comportamentos de líderes transacionais**, Bernard Bass, o maior contribuinte para a abordagem da liderança transacional, sugere que a gestão por exceção

(apagar incêndios e tomar medidas corretivas quando ocorrem problemas) e o comportamento de recompensa contingente (recompensar um profissional por fazer um bom trabalho) são dois dos comportamentos mais eficazes dos líderes transacionais. Os vínculos importantes entre tais comportamentos e motivação são óbvios. Esses comportamentos ajudam a esclarecer exatamente o que se quer e que tipo de comportamento é desejado ou não pelo gestor. Muitas pessoas fizeram o paralelo de que a gestão por exceção tende a ser consistente com a ideia da punição contingente — fornecer uma consequência aversiva para reduzir a frequência de um comportamento.¹⁸

"A diferença entre um tapinha nas costas e um pontapé no traseiro é muito pequena, mas está milhas à frente em termos de resultados."

W. Wilcox

Desses dois principais comportamentos dos líderes transacionais, pesquisas mostraram que o comportamento de recompensa contingente resulta consistentemente em consequências positivas, tanto nas atitudes dos trabalhadores (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional) como nos comportamentos deles (desempenho no trabalho, cidadania organizacional).¹⁹ Além disso, o comportamento de recompensa contingente é uma maneira importante de construir TLM. A Gestão viva 9.4 traz um exemplo interessante do comportamento de recompensa contingente em ação. Recompensa contingente é parte essencial de uma liderança eficaz, porque alcança o importante objetivo de associar desempenho e recompensas ao profissional (ver a discussão sobre reforço positivo no Capítulo 6). Essa ligação é importante, pois recompensas contingentes servem como um circuito de realimentação que fornece aprendizagem, tanto para o trabalhador como para a organização como um todo. Com isso, os profissionais aprendem a ver uma relação positiva entre o que eles fazem certo e as recompensas que recebem (coerente também com a abordagem da aprendizagem social de Bandura, discutida no Capítulo 1). Na maioria das organizações, os líderes controlam, em certa medida, as recompensas disponíveis. Por serem uma ferramenta poderosa para mostrar aos liderados o que o líder deseja, o uso do comportamento de recompensa contingente pode ter consequências importantes para a cultura, o desempenho e, em última análise, para sua sobrevivência de longo prazo na empresa.

Para ser um distribuidor eficaz de recompensas contingentes, podemos fornecer orientação passo a passo detalhada. Para saber mais, consulte o quadro Caixa de Ferramentas 9.1.

Quase da mesma forma como pesquisadores comportamentais conhecem muito sobre como recompensas contingentes devem ser distribuídas, a aplicação da punição contingente também é "consagrada" ao se tratar de sua utilidade nas práticas gerenciais. Para fornecer punição contingente de maneira eficaz, um gestor deve seguir os passos indicados no quadro Caixa de Ferramentas 9.2.

O papel dos comportamentos do líder transacional

Comportamentos transacionais desempenham papel de destaque em uma liderança eficaz de pelo menos três maneiras. Primeiro, como já afirmamos, estabelecem credibilidade, confiança e respeito pelo gestor.²⁰ Quando um gestor faz promessas e, sobretudo, as mantém, uma pessoa aprende a confiar no que ele diz. Segundo, comportamentos transacionais formam a base sobre a qual outros comportamentos eficazes são construídos. Como

GESTÃO VIVA 9.4

Funciona para Shamu — por que não para você?

Você já se perguntou como orcas assassinas são treinadas para saltar sobre uma corda no SeaWorld e em outros parques de diversão? Ou, nesse sentido, como golfinhos são treinados para andar sobre a água e acenar para o público? Você acha que uma corda é suspensa 60 centímetros acima da água e então alguém grita para a orca: "salte, salte, salte!"? Claro que não, mas é exatamente assim que vários gestores ineficazes tratam seus subordinados.

A forma como Shamu (a orca mais famosa do mundo) e as outras orcas são treinadas para saltar por cima de uma corda é começar o processo de aprendizagem com a corda abaixo da água. Quando a orca nada sobre a corda, ela é recompensada. Então, a altura da corda aumenta aos poucos. Sempre que ela salta novamente sobre a corda, uma recompensa é dada. Tal processo continua até que a orca salte acima da água! Agora, pense quantas vezes gestores dão uma recompensa somente depois de o objetivo ter sido alcançado. Seria mais eficaz também oferecer recompensas ao longo do caminho? As orcas parecem achar que sim — e, a propósito, o mesmo acontece com as pessoas!

CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR

Caixa de Ferramentas 9.1 Como fornecer recompensas contingentes

1. Descreva o comportamento desejado (promover produtos de alta margem, ajudar os outros, compartilhar conhecimento com a força-tarefa de marketing).
2. Explique os benefícios que o comportamento desejado provocará (lucros maiores, pessoas mais felizes, melhor atendimento ao cliente).
3. Explique os benefícios associados ao comportamento desejado (melhores avaliações de desempenho, aumentos salariais, bônus, promoções, mais responsabilidade, atribuições interessantes de trabalho).
4. Forneça exemplos e responda às perguntas sobre os comportamentos desejados.
5. Monitore o comportamento e recompense o comportamento desejado.
6. Dê a recompensa prometida se o comportamento desejado ocorrer.

veremos, sem uma relação de confiança, poucos profissionais levarão um gestor a sério — um requisito crucial para comportamentos mais avançados dos líderes. Terceiro, comportamentos transacionais estabelecem justiça no local de trabalho. Por exemplo, quando as expectativas não são cumpridas (desempenho ruim, práticas inseguras etc.), resolver o problema de forma rápida e justa é essencial para estabelecer e manter uma sensação de justiça entre os profissionais. Para garantir tal sensação, gestores eficazes às vezes precisam usar a gestão por exceção, ou punição contingente.

"Líderes desenvolvem a si mesmos."

Warren Bennis

Em uma fábrica em que um dos autores deste livro treinou bastante, o membro de um grupo, em geral com bom desempenho, se envolveu em um tipo de comportamento potencialmente perigoso ao dirigir uma empilhadeira (perseguido outra pessoa e incentivando outros motoristas das empilhadeiras a apostar corrida). Nesse caso, muitos gestores cometem um erro fundamental; eles ignoram o comportamento e dizem: "No geral, ele é uma boa pessoa. Não acho que ele fará essas coisas de novo." Tais tipos de comportamento precisam ser abordados, e ignorá-los é uma receita para o fracasso ao longo do caminho.

CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR

Caixa de Ferramentas 9.2 Como fornecer punição contingente

1. Marque uma reunião pessoal. Nunca puna em público.
2. Descreva o comportamento indesejável (contato ruim com o cliente, não cumprimento de metas de vendas, ignorar políticas de segurança).
3. Explique os problemas que o comportamento indesejável provoca (baixa satisfação no trabalho, reclamações dos clientes, vendas perdidas).
4. Permita perguntas e oportunidades para esclarecimento.
5. Explique as consequências se o comportamento indesejável não mudar (permanecer sob avaliação, procedimentos formais disciplinares, demissão).
6. Forneça exemplos e tempo para perguntas sobre comportamentos desejados.
7. Monitore o comportamento e recompense o comportamento desejável.
8. Faça um acompanhamento com uma resposta adequada ao comportamento (consequências aversivas se o comportamento não mudou, ou resultados positivos se o comportamento mudou).

Esse tipo de pensamento positivo por parte do gestor apresenta um problema duplo. Ele transmite uma mensagem para o subordinado de que esse tipo de comportamento é aceitável — talvez não seja desejável, mas é aceitável. Segundo, e mais problemático — e consistente com a teoria da aprendizagem social de Bandura, do Capítulo 1 —, também pode enviar uma mensagem para outros de que o local de trabalho não é justo (“Ele não é punido por essas coisas porque o supervisor gosta dele. Se eu fizesse isso, seria demitido”). Nesse caso, porém, o gestor chamou o subordinado, teve uma breve discussão em que as regras para feedback negativo eficaz foram seguidas de maneira adequada e o comportamento não se repetiu. Mais importante, o profissional entendeu por que o comportamento era imprudente e os outros souberam que o problema foi tratado de forma justa. Portanto, gestores eficazes se envolvem cedo e corrigem os problemas antes que se tornem grandes demais para serem solucionados.

Algumas pessoas podem se surpreender com o fato de que muitos gestores não intervêm logo no início em casos como o já descrito. De acordo com nossa experiência, infelizmente, a intervenção logo no início é rara por várias razões. Uma delas é que a maioria dos gestores não se sente à vontade com o confronto e, portanto, procura razões para evitar situações potencialmente difíceis. Além disso, ele pode acreditar que o comportamento vai parar por conta própria. É possível e provável que já tenha acontecido, e o gestor se agarra à esperança de que um problema “cuidará de si”. Por fim, os gestores muitas vezes não conseguem intervir porque temem que seu superior não vá apoiá-los. Portanto, embora a intervenção precoce seja com certeza o melhor curso de ação e de fato facilite a solução de problemas enquanto ainda não são sérios, não surpreende o fato de que muitos gestores sejam compelidos a adotar um curso muito passivo e, em última análise, autodestrutivo, de inação.

“Ninguém gosta de abordar as deficiências dos outros. Mas não fazer isso envia a mensagem de que as pessoas estão no caminho certo quando na verdade não estão. E isso pode ser o maior desserviço que um líder pode prestar a alguém.”

Eric Harvey

Quando desempenham bem esses comportamentos transacionais, os líderes formam uma excelente base. Nesse ponto, as questões essenciais do desempenho são resolvidas, os relacionamentos devem ser positivos e produtivos e os liderados têm uma sensação de que são tratados de forma justa. Gestores eficazes, porém, sabem que o que os diferencia dos demais é a habilidade de fazer as pessoas superarem as expectativas. Em outras palavras, não se trata de levá-las a fazer o que se espera delas, mas de levá-las a exceder as expectativas. Para motivar as pessoas a isso, gestores eficazes sabem que elas precisam ser capazes de mudar com rapidez, adaptar-se às novas demandas e buscar novos desafios. Comportamentos de líderes transacionais são o caminho para construir uma base sólida, mas por si sós não são capazes de gerar um desempenho acima das expectativas típicas. Depois que uma base sólida foi estabelecida por meio de comportamentos de liderança transacional, gestores eficazes usam os comportamentos de liderança transformacional para fazer os liderados excederem suas obrigações.

“Você não precisa de liderança para comer um bolinho quente.”

Scott Adams

● KO 9-4 Liderança transformacional: obtendo desempenho

● KO 9-5 além das expectativas

▶ DO 9-2 Depois que uma base sólida foi estabelecida, os comportamentos de liderança transformacional “procuram despertar e atender as necessidades mais importantes, para envolver completamente seu seguidor”.²¹ Comportamentos de liderança transformacional envolvem a pessoa por inteiro, solicitando que os seguidores transcendam os próprios interesses para o bem da equipe ou organização e aumentando a consciência dos profissionais sobre a importância e os valores dos objetivos. Deve-se observar que muitos pesquisadores derivaram comportamentos consistentes com a definição do comportamento de liderança transformacional utilizada por Bass. O conteúdo desses diferentes modelos, porém, é realmente bem parecido. O professor Phil Podsakoff e seus colegas, na Universidade Indiana, observaram essa semelhança e apresentaram um modelo de seis comportamentos de liderança transformacional, que são excelentes para sintetizar os diferentes modelos da liderança transformacional.²²

- **Articular uma visão.** Comportamento que permite ao líder identificar novas oportunidades para o grupo e falar positivamente sobre o que isso significa para eles.

- **Fornecer um modelo adequado.** Comportamento que define um exemplo para a equipe seguir, que é consistente com os valores que o líder defende.
- **Estimular a aceitação das metas do grupo.** Comportamento que visa promover a cooperação entre os membros da equipe e fazer com que trabalhem em conjunto para um objetivo comum.
- **Comunicar expectativas de alto desempenho.** Comportamento que demonstra as expectativas do líder sobre excelência, qualidade e alto desempenho por parte dos seguidores.
- **Fornecer suporte individualizado.** Comportamento que indica que os líderes respeitam os seguidores e se preocupam com seus sentimentos e necessidades pessoais.
- **Fornecer estímulo intelectual.** Comportamento do líder que desafia os seguidores a reexaminar suposições sobre o trabalho e a repensar a forma como ele pode ser executado.

A liderança transformacional já foi considerada o tipo heroico de liderança executado somente por pessoas talentosas no topo das organizações. Mais de 30 anos de pesquisas, porém, sugerem que ela não se limita a nenhuma função específica, nível gerencial ou tipo de organização. Mais importante ainda, os seis principais comportamentos transformacionais que acabamos de relacionar parecem ser bastante relacionados com a aprendizagem. Trata-se de uma boa notícia ao considerar os excelentes benefícios gerados pelo envolvimento com os seis comportamentos de liderança transformacional.

Por exemplo, em um estudo com 1.539 pessoas, Podsakoff e colegas descobriram que os comportamentos de liderança transformacional estavam associados a maior satisfação dos funcionários, confiança no líder e desempenho no trabalho (Figura 9.1).²³ A Figura 9.1 mostra que os comportamentos de liderança transformacional não são apenas “agradáveis”, mas demonstraram melhorar de maneira significativa os resultados do trabalho que importam! Outra pesquisa mostrou a eficácia da liderança transformacional em todos os tipos de indústrias e organizações. Eis apenas uma amostra dessa pesquisa:

- Pastores metodistas com uma avaliação alta em liderança transformacional aumentaram a frequência à igreja aos domingos e também o número de fiéis.²⁴
- Em bancos múltiplos, o compromisso e o desempenho financeiro aumentaram para 20 gestores treinados em liderança transformacional *versus* o desempenho de um grupo de gestores que não receberam o treinamento.²⁵
- Constatou-se uma relação positiva entre o comportamento de liderança transformacional e a inovação organizacional para os CEOs de empresas taiwanesas de produtos eletrônicos e telecomunicações.²⁷
- A liderança transformacional foi positivamente relacionada com a aceitação da aquisição, o desempenho avaliado pelo supervisor e a satisfação no trabalho durante uma importante aquisição.²⁸
- O desempenho das agências bancárias alemãs foi maior nos bancos chefiados por líderes transformacionais.²⁹
- Gestores que usaram o comportamento de liderança transformacional fizeram os representantes de vendas terem melhor desempenho.³⁰

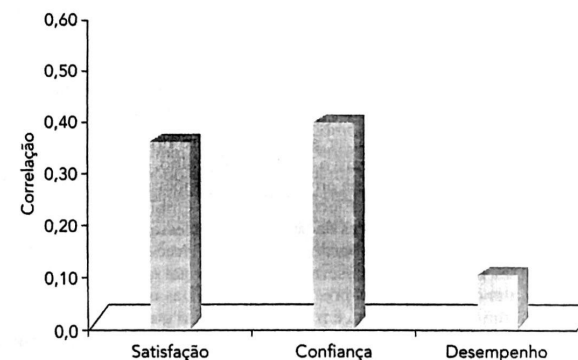


FIGURA 9.1 Correlações médias entre comportamentos de liderança transformacional e satisfação, confiança e desempenho no trabalho²⁶

- Equipes de turnos de trabalho de uma fábrica de processamento químico no Reino Unido se envolviam em desempenho mais proativo, quando recebiam níveis mais altos de liderança transformacional dos supervisores.³¹

Em outras palavras, quando líderes se envolvem em comportamentos de liderança transformacional, os liderados ficam mais satisfeitos, mais otimistas sobre o futuro, menos propensos a abandonar seus empregos, mais tendenciosos a confiar no líder e têm níveis mais altos de desempenho do que aqueles que trabalham para líderes que não exibem tais comportamentos-chave.

Como observado, uma consequência importante de desempenhar a liderança transformacional é os seguidores tenderem a dar ao líder transformacional esforço ou desempenho além das expectativas estabelecidas. Como observado no Capítulo 7, o esforço extra se apresenta na forma de **comportamento de cidadania organizacional (CCO)**. Mais uma vez, são comportamentos discricionários (não necessários para a execução de um trabalho), benéficos para a organização, mas não explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensas. Dennis Organ, um importante pesquisador de CCO, conceitualizou as ideias por trás do CCO e afirmou que, em geral, CCOs “promovem o funcionamento eficaz da organização” — e é fácil perceber por quê.

Articulando uma visão

Há muito reconhece-se que enunciar uma visão é um importante comportamento de liderança. Podsakoff e colegas definiram o comportamento como direcionado para “identificar novas oportunidades para sua unidade e desenvolver, articular e inspirar outros com uma visão do futuro”. Embora a capacidade de desenvolver uma visão que capture corações e mentes esteja além do escopo deste livro, a capacidade de comunicá-la é exatamente o que evidências da pesquisa sugerem que você pode aprender.³² Mais especificamente, para melhorar sua capacidade de enunciar uma visão, você deve:

“Nossa visão é criar a empresa mais competitiva do mundo.”

Jack Welch, ex-CEO da General Electric

- Repetir a visão com frequência.
- Explicar o significado da visão.
- Apelar aos valores de seu público.
- Usar metáforas.
- Utilizar apelos emocionais.
- Falar em termos positivos.
- Usar o pronome “nós” em vez de “eu”.

“Lembro-me sentado na plateia em uma conferência em que Jack (Welch) disse que a GE seria a empresa com a maior capitalização de mercado no mundo. Isso em uma época em que a IBM parecia intocável. Pensei comigo mesmo: ‘Não sei se isso foi ousado ou delirante, mas vou prestar atenção nisso.’”

Kevin Sharer, CEO, Amgen

Pesquisas adicionais sugerem que visões eficazes devem ser apropriadas ao patamar do profissional com o qual elas se comunicam e que não devem contradizer as visões de alto nível. Em outras palavras, quando um supervisor de primeira linha comunica uma visão para a equipe de trabalho, ela deve ser expressa em termos diferentes daqueles com que o CEO apresentou a visão da empresa, mas também não deve ir contra ela. Por exemplo, a visão que Jack Welch apresentou para a General Electric — “criar a empresa mais competitiva do mundo” — teria de ser convertida em ação pelos níveis inferiores da organização. Nesse caso, um supervisor de manutenção de baixo nível pode ter apresentado a visão aos subordinados, como “Precisamos maximizar constantemente o tempo de funcionamento de nossas máquinas, se quisermos que esse lugar seja o mais competitivo possível”.

Gestores eficazes também entendem que visões precisam ser descritas em termos futuros e serem curtas. As melhores visões tendem a criar uma imagem mental em quem as ouve, a qual ajuda a criar entusiasmo e auxilia no direcionamento das ações do dia a dia do grupo.

Algumas técnicas específicas adicionais para articular de forma eficaz uma visão sobre o trabalho incluem:

- Criar um quadro positivo do futuro para o grupo de trabalho.
- Defender o que é importante.

- Ajustar os planos e as ações, se necessário, nas situações dinâmicas.
- Comunicar a estratégia da organização como um todo e certificar-se de que suas ações estão em sintonia com a estratégia geral.
- Envolver as pessoas certas no desenvolvimento da estratégia para sua área.

Fornecendo um modelo adequado

Como já mencionado, fornecer um modelo adequado é comportamento de líder que define um exemplo para que os liderados sigam e que é consistente com os valores que ele e a organização defendem. A razão por que a modelagem de funções é uma ferramenta tão poderosa pode ser explicada pelo modelo de aprendizagem social de Bandura (discutido no Capítulo 1). Basicamente, a modelagem de funções estabelece uma sugestão ambiental na mente de uma pessoa de que esse comportamento é importante e deve ser imitado. Assim, se um líder fez um bom trabalho para expressar uma visão e, então, se comporta de uma maneira consistente com ela, essas mensagens convergem na mente dos profissionais e comunicam claramente que tal visão é importante e que os outros a estão tratando dessa maneira. Consulte, na lista a seguir, como fornecer um modelo adequado.

- Seja claro sobre suas expectativas relacionadas com as outras pessoas.
- Mantenha os mesmos padrões e expectativas para que você envolva os outros.
- Seja consistente ao mostrar o comportamento desejado.
- Lembre-se de que mesmo pequenas indiscrições podem ter grandes consequências. Por exemplo, se você estivesse tentando incentivar corte de custos, hospedar-se em um hotel caro minaria sua credibilidade.
- Tenha comportamentos desejáveis onde eles podem ser observados. Se ninguém o vir fazendo algo positivo ou entender o comportamento, o comportamento positivo não poderá servir como modelo.

“Nada é tão poderoso como a influência silenciosa de um bom exemplo.”

James Kent

Por um momento, considere o que acontece quando as pessoas em cargos de liderança não fornecem modelos adequados para os liderados. Suponha que a visão da empresa seja alcançar “sucesso sem desperdiçar nada”. A empresa coloca banners “sucesso sem desperdiçar nada” nos escritórios, você recebe novos cartões de visita com a visão impressa neles, e percebe que a empresa está reciclando papel para enfatizar a importância da visão. Agora, suponha que você sabe que o CEO está usando o jato da empresa para tirar férias com a família em Fiji, o que custa para a empresa US\$100 mil. O que o comportamento do CEO faria para motivá-lo? Se você for como a maioria das pessoas, esse tipo de comportamento enviaria uma mensagem de que “sucesso sem desperdiçar nada” só deve ser aplicado ao trabalhador comum. Também é provável que passe a considerar toda essa visão uma piada e se comporte da maneira contrária ao que o CEO defende.

“Se você não estiver estimulado, como os outros ficarão estimulados? As pessoas vão saber. É quase igual à maneira como crianças e cães percebem quando as pessoas não gostam deles.”

Carol Bartz, CEO Autodesk

Fornecer um modelo adequado é importante não apenas para executivos seniores, mas também para qualquer pessoa em um cargo de liderança. O velho ditado “comportamento fala mais alto do que palavras” é verdadeiro e até mesmo comportamento aparentemente inocente pode dizer muito. Por exemplo, se você enfatizar o fato de que as pessoas devem chegar no horário, é prudente que também não se atrase. Kouzes e Posner fornecem uma receita simples para modelagem eficaz de líderes: FOQVDQF — Faça o que você diz que fará. Eles apontam que FOQVDQF tem dois elementos essenciais — *dizer* e *fazer*:

Para dar um exemplo, líderes devem deixar claros seus valores; eles devem saber o que eles representam. Essa é a parte do “dizer”. Em seguida, eles devem colocar em prática o que dizem: eles devem agir de acordo com suas convicções e “fazer”.

Promovendo a aceitação das metas do grupo

Cultivar a aceitação dos objetivos do grupo é um comportamento por parte de um líder que visa promover a cooperação entre os funcionários e fazê-los trabalharem em conjunto para um objetivo comum. O exemplo mais

corriqueiro desse comportamento é a definição de um objetivo **superordenado**. Objetivos superordenados são alcançáveis quando *todos* os membros do grupo se esforçam; esforços individuais por si sós não resultarão na realização do objetivo.

É importante ressaltar que os objetivos superordenados podem ter uma natureza de cima para baixo ou de baixo para cima. Por exemplo, um jornal de Washington corria o risco de fechar porque consistentemente tinha prejuízo, uma vez que a maioria dos leitores na área assinava o *Seattle Times*, que era muito maior.³³ O jornal menor mantinha sessões de brainstorming para o pessoal, a fim de encontrar formas de salvar-se, e um objetivo superordenado foi definido para estabelecer uma nova identidade para as notícias. O objetivo superordenado era de que o jornal deveria ser "a fonte de notícias do município". Em outras palavras, a decisão tomada visava mudar a ênfase do jornal para notícias locais (o município tinha mais de 900 mil habitantes). Como resultado, ele se tornou rentável e permanece assim até hoje.

Promover a aceitação dos objetivos do grupo funciona porque o processo reúne as pessoas para que realizem façanhas que anteriormente pensava-se serem impossíveis. Objetivos do grupo fornecem uma sensação de determinação, um argumento homogêneo e objetivos comuns para grupos de pessoas que muitas vezes se envolvem em competição e disputas políticas internas. Outra razão específica para fazer as pessoas aceitarem os objetivos do grupo é que eles contêm uma característica de autogerenciamento. Eles servem como pontos de referência úteis para que as pessoas conheçam seu desempenho e pensem se o objetivo foi ou não alcançado (consulte os Capítulos 1 e 5 para ver uma discussão mais detalhada sobre a importância dos objetivos). Para orientações específicas sobre como promover a aceitação dos objetivos do grupo, consulte a lista a seguir:

- Defina um objetivo que exige que as pessoas cooperem.
- Certifique-se de que o objetivo é SMART (específico, mensurável, alcançável, relevante e limitado no tempo).
- Incentive as pessoas a trabalhar em conjunto aproximando-as, e promovendo contato informal (almoços, encontros depois do trabalho).
- Lembre-as continuamente de que todo mundo está "no mesmo barco" e que o sucesso de cada um depende do sucesso do grupo.

Comunicando expectativas de alto desempenho

Expectativas de alto desempenho são comportamentos que demonstram as expectativas do líder para excelência, qualidade e alto desempenho por parte dos seguidores. Em outras palavras, gestores eficazes sabem que se esperarem muitas coisas das pessoas, é provável que as obterão. Porém, definir expectativas de alto desempenho é anti-intuitivo para muitos gestores. Eles costumam cair na armadilha de achar que: "Vou definir uma meta baixa para que os liderados possam sentir o sucesso", ou "Vou atender meus objetivos trimestrais sem desafiar as pessoas e conseguir algumas vitórias rápidas". Entretanto, as evidências são claras: se você deseja alto desempenho, definir uma meta baixa resultará em uma única coisa — produzir baixo desempenho.

"Você tem de esperar coisas de você mesmo antes de poder fazê-las."

Michael Jordan

A razão pela qual comunicar expectativas de alto desempenho funciona ocorre em parte por causa do efeito pigmaleão. Basicamente, o **efeito pigmaleão** (também chamado profecia autorrealizável, e cujo nome vem do personagem da mitologia grega que "queria" que sua amada pedra ganhasse vida) baseia-se na premissa de que:

- Formamos certas expectativas das pessoas.
- Nós comunicamos essas expectativas para os outros por meio de dicas comportamentais.
- As pessoas tendem a responder a essas dicas comportamentais ajustando o comportamento delas para que correspondam.
- O resultado é que a expectativa original torna-se real.

"Expectativas altas são o segredo para tudo."

Sam Walton

Tem-se demonstrado que profecias autorrealizáveis funcionam em uma ampla variedade de situações. E quando dizemos uma ampla variedade de situações, não significa somente diferentes tipos de pessoas desempenhando diferentes funções em diferentes tipos de organizações. Embora tudo isso seja verdadeiro, o efeito vai

muito além. Mesmo ratos respondem a profecias autorrealizáveis!³⁴ Além disso, elas são incrivelmente poderosas, como evidenciado pelos seguintes resultados de pesquisas:

1. Expectativas de alto desempenho levam a um melhor desempenho.
2. Expectativas de baixo desempenho levam a um desempenho mais baixo.
3. Desempenho melhor resultante de altas expectativas leva as pessoas a gostar mais de alguém.
4. Desempenho mais baixo resultante de baixas expectativas leva as pessoas a gostar menos de alguém.

"Trate um homem como ele é e ele permanecerá como é. Trate um homem como ele pode e deve ser, e ele se tornará como pode e deve ser."

Johann W. von Goethe (1749–1832), poeta, romancista, dramaturgo, cortesão e filósofo natural alemão

Simplificando, se você achar de verdade que uma pessoa será ou não bem-sucedida, ela geralmente será! Existem várias maneiras de transmitir para outros suas expectativas. Ao definir metas desafiadoras ou expressar confiança na capacidade de outra pessoa, você comunica uma expectativa. Ao atribuir tarefas, você fornece um indicador de suas expectativas. Independentemente de qual dos comportamentos anteriores você usa para comunicar expectativas de alto desempenho (quanto mais comportamentos, melhor), você quer estar ciente de suas expectativas e se envolver em verificações frequentes em relação às expectativas que outros têm deles mesmos. Gestores eficazes entendem que o segredo para obter alto desempenho é definir uma meta alta. Quando as pessoas ao seu redor começam a definir as próprias metas altas como resultado de suas ações, considere isso o sucesso extremo de comunicar expectativas de alto desempenho. Para algumas sugestões específicas sobre como comunicar expectativas de alto desempenho, consulte a lista a seguir de comportamentos:

- Defina altos padrões para a equipe.
- Comunique os altos padrões e sua confiança na capacidade deles de alcançá-los.
- Deixe que as pessoas saibam que você está lá para ajudá-las a alcançar o alto desempenho.
- Incentive os trabalhadores a procurá-lo para obter ajuda, sempre que julgarem útil.

Fornecendo apoio individualizado

Fornecer suporte individualizado é um comportamento do líder indicador de que ele respeita os seguidores e se preocupa com seus sentimentos e necessidades pessoais. Não deve surpreender o fato de esse tipo de comportamento ser eficaz; suporte individualizado faz as pessoas se sentirem valorizadas, capazes e queridas. Talvez não exista explicação mais fundamental para uma relação eficaz do que afinidade mútua.

"Você só consegue ser um bom líder se você gostar das pessoas. É assim que você revela o melhor delas."

Richard Branson

Exemplos do suporte individualizado podem ser facilmente observados. Alguns são heroicos em termos de escopo, mas a maioria é relativamente simples. Colocando-se na posição da outra pessoa (usando empatia), você é mais capaz de considerar o que ela talvez necessite. Se perceber que ela está sob muito estresse no trabalho, descobrir o que você pode fazer para ajudá-la é um meio importante de mostrar suporte individualizado. Isso exige estar sintonizado com as necessidades dos liderados e prestar atenção ao que as pessoas dizem e fazem. Outros exemplos comuns incluem:

- Importar-se e mostrar genuinamente compaixão nas ações.
- Incentivar desenvolvimento e crescimento contínuos dos liderados.
- Estabelecer conexões interpessoais com os subordinados (como perguntar sobre atividades não relacionadas com o trabalho, que são relevantes para a pessoa, como um filme, evento esportivo, concerto etc.).
- Transmitir a mensagem "Eu me preocupo com você e procuro o que é melhor para você".
- Ser solidário com os problemas enfrentados pelos liderados.

Não são comportamentos complexos, e o benefício em entender as necessidades específicas de cada pessoa é excelente. Pesquisas apontam que fornecer suporte individualizado na verdade pode servir como importante escudo contra estresse e esgotamento total (*burnout*) dos trabalhadores. Além disso, demonstrou-se que o apoio individualizado está associado a melhor comportamento de cidadania dos funcionários, maior satisfação

do profissional no trabalho, melhor comprometimento organizacional, melhor comportamento de cidadania organizacional dos trabalhadores e melhor desempenho. Eis algumas outras maneiras de fornecer suporte individualizado:

- Trabalhe para construir relacionamentos positivos com os outros, de modo que eles se sintam à vontade ao abordá-lo.
- Determine quanto e que tipo de suporte cada pessoa necessita. Isso pode ser feito observando o comportamento dos subordinados, bem como perguntando a cada pessoa do que ela precisa.
- Incentive o desenvolvimento e o crescimento profissional contínuos dos outros.
- Mostre que você se preocupa com os outros demonstrando interesse e genuína compaixão em suas ações.
- Em todas as interações com os liderados, você deve transmitir a mensagem "Eu me preocupo com você e procuro o que é melhor para você".

Fornecendo estímulo intelectual

O comportamento transformacional final do líder, identificado por Podsakoff e colegas, é o estímulo intelectual. **Estímulo intelectual** é definido como o comportamento do líder que desafia os seguidores a reexaminar suposições sobre o trabalho e repensar a forma como ele pode ser executado. Líderes que se envolvem em estimular intelectualmente os liderados se recusam a aceitar comentários, como "É assim que sempre fizemos isso", ou "Não tenho certeza. Não é minha função"; são sinais claros de que os liderados não estão sendo solicitados a questionar suposições antigas. Gestores eficazes sabem que sem estímulo intelectual, os profissionais se transformam em dentes da engrenagem, resignados a executar seus trabalhos com pouca paixão ou inspiração. Na maioria dos casos, um pouco de estímulo pode gerar ótimos resultados.

Algumas das pessoas intelectualmente mais desafiadoras das quais já ouvimos falar trabalham no setor de restaurantes. Isso talvez não seja uma coincidência. Pense em quanta concorrência a maioria dos restaurantes enfrenta — e quando bons restaurantes param de se reinventar, eles tendem a estagnar-se e não ser tão bem-sucedidos quanto eram antes. Um ótimo exemplo do estímulo intelectual pode ser observado nas práticas de Allen Susser, do *chef* Allen em North Miami Beach. Susser dá para cada um dos garçons e cozinheiros US\$50 para que possam jantar em qualquer restaurante com refeições semelhantes às aquelas do *chef* Allen. Os profissionais retornam com um breve relatório escrito e oral sobre o que aprenderam.

"Inovação surge do encontro das pessoas nos corredores ou de telefonemas às 22h30 para propor uma nova ideia, ou porque elas perceberam algo que muda a forma como pensávamos sobre um problema. São reuniões assistemáticas com seis pessoas convocadas por alguém que acha que descobriu a coisa nova mais interessante e que quer saber o que as outras pessoas acham de sua ideia."

Steve Jobs

Outro exemplo pode ser visto nas ações de Matthew Mars e John D'Amico, proprietários do restaurante Chez Francois, no norte de Ohio. Todos os meses de janeiro e fevereiro, eles fecham o restaurante e viajam ao redor do mundo procurando novas ideias que possam inspirar os profissionais. Nos últimos anos, eles viajaram para Argentina, França, Itália, México, Miami, Nova York e Las Vegas para observar quais novas ideias e

CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR

Caixa de Ferramentas 9.3 Formas comuns de mostrar estímulo Intelectual

As formas comuns de mostrar estímulo intelectual incluem:

- Incentivar a imaginação dos liderados.
- Desafiar as velhas formas de fazer as coisas.
- Procurar maneiras melhores de fazer as coisas.
- Incentivar seus seguidores a não pensar como você.
- Estar disposto a assumir riscos vinculados a potenciais ganhos.
- Transmitir a mensagem "Se mudarmos nossas suposições, então..."
- Tornar aceitável falhar, se ocorrer aprendizagem a partir da falha.

tendências eles poderiam identificar. Tenha em mente que isso é para administrar um restaurante localizado em uma cidade com cerca de 11 mil pessoas! Isso se traduz em um menu criativo, com receitas que não são vistas em nenhum outro lugar na região. Não surpreende o Chez Francois tornar-se um destino para pessoas da região e ser um dos melhores restaurantes no estado de Ohio.

Independentemente do setor, sempre é importante manter-se atento às ideias inovadoras ou potencialmente úteis. O poder real, porém, vem de organizações de pessoas que observam o que acontece ao seu redor e que se sentem livres para compartilhar tais observações.

Para estimular intelectualmente outros no trabalho, Kouzes e Posner, no livro *O desafio da liderança*, oferecem algumas sugestões específicas adicionais:

- Mandar as pessoas fazerem compras para ter ideias.
- Coloque a coleta de ideias em sua agenda.
- Torne-a segura para que outros possam experimentar.
- Crie um ambiente em que novas ideias são incentivadas e implementadas (solicite ideias das pessoas, recompense as novas, implemente novas ideias mesmo se só provocarem pequenas mudanças para mostrar que elas são levadas a sério).
- Elimine "duchas de água fria" (o processo de criticar boas ideias falando os motivos por que elas não funcionarão).
- Honre aqueles que se arriscam.
- Discuta cada falha e também cada sucesso.
- Incentive pensar em possibilidades ("E se...?").
- Envie a mensagem para os outros: "Se mudarmos nossas suposições, então..."

Colocando todo o espectro da liderança em ação

A combinação de comportamentos de liderança transacional e transformacional oferece aos líderes um poderoso conjunto de ferramentas. A variedade completa do modelo de liderança se baseia na ideia de que os líderes precisam usar os comportamentos dos líderes transacionais para construir confiança e garantir justiça no ambiente de trabalho. Então, os comportamentos de liderança transformacional podem ser usados para ampliar essa troca justa básica, a fim de fazer os trabalhadores se destacarem inspirando-os com um tratamento que vai além da troca elementar da abordagem do desempenho. Portanto, é a correspondência dos comportamentos de liderança transacional (necessários para estabelecer uma boa base adequada) e os de liderança transformacional (necessários para atender as necessidades de nível mais alto dos liderados) que permitirá que os líderes sejam o mais eficazes possível. Trata-se de algo que gestores eficazes conhecem e colocam em ação!

Liderança é um tema complexo, é óbvio, e há uma grande quantidade de informações para digerir. Entretanto, ela pode ser gerencialmente reduzida à tentativa de aumentar sua competência nas três dimensões da liderança: características pessoais, comportamentos transacionais e comportamentos transformacionais. Dentro do domínio das características pessoais, sua função é conhecer-se e agir de maneiras comprovadas para ganhar admiração. Lembre-se de que as características recorrentes que as pessoas admiram nos líderes são integridade, determinação, competência e capacidade de ser voltado para o futuro. Para um exemplo de alguém que utiliza efetivamente o espectro da liderança, consulte o quadro Gestão viva 9.5 sobre Jeff Bezos, CEO da Amazon.com.

Por fim, estabeleça estratégias de como você pode dar vida aos comportamentos transformacionais em sua situação. Você consegue identificar e transferir uma visão convincente com a qual as pessoas irão concordar? Quais são suas metas coletivas? Como você dá suporte aos outros? De que maneira você procura fornecer estímulo intelectual para colegas? etc. O espectro completo de abordagens para a liderança não é um livro de receitas simples, mas um modelo baseado em evidências da eficácia da liderança, que pode e deve orientar seu pensamento sobre como avançar em um cargo de liderança.

► DO 9-3 Tornando-se um líder

O desenvolvimento da liderança é uma jornada de uma vida e nunca é cedo demais para começar. É sua a responsabilidade primária pelo desenvolvimento de suas capacidades de liderança. Isso é predominantemente verdadeiro para todo o desenvolvimento profissional, como 70% a 80% da aprendizagem ocorre no trabalho e de maneira informal.³⁵ Ao mesmo tempo, organizações bem-sucedidas sabem com clareza que, a fim de ter um canal forte de líderes, devem colocar em ação uma variedade de ferramentas e programas que podem facilitar

GESTÃO VIVA 95

Jeff Bezos e toda a variedade dos modelos de liderança

Sem dúvida, a maioria dos líderes bem-sucedidos conta com uma combinação de comportamentos transacionais e transformacionais dos líderes em suas ações diárias. Um caso, porém, que merece menção especial é o de Jeff Bezos, CEO da Amazon.com.

Não há dúvida de que Bezos usa a liderança transacional e ferramentas analíticas de forma eficaz. Ele gosta de enumerar os critérios, em ordem de importância, para cada decisão que tomou — até mesmo por que se casou com sua esposa. A primeira razão para essa escolha específica? Ele queria alguém que pudesse ser criativo o suficiente para tirá-lo de uma prisão do terceiro mundo!

Quando se trata de ser o CEO da Amazon.com, Bezos gerencia pelos números. De acordo com Steve Risher, ex-vice-presidente de marketing da Amazon.com, que agora ensina negócios na Universidade de Washington: “Há momentos divertidos nas reuniões de quatro horas [na Amazon.com], mas não há reuniões divertidas. Se alguém chega sem os números, as coisas podem rapidamente ficar bem desagradáveis.” Outra indicação do foco numérico de Bezos é uma de suas frases favoritas, quando alguém tem uma boa ideia: “Podemos medir isso”, de acordo com Patty Stonesifer (ex-executivo da Microsoft, que agora é diretor na Amazon.com). Porém, ela acrescenta: “Uma coisa é ser um viciado em dados que analisa o histórico, mas Jeff tem uma visão prospectiva. Ele assume riscos e muda sempre.” É a combinação dessas habilidades que tornou Jeff Bezos um líder bem-sucedido para a Amazon.com.

Como um exemplo magnífico da capacidade de Bezos de transmitir visão e fazer as pessoas pensarem de novas maneiras, em 2005, a Amazon enfrentava o desafio de disponibilizar seu enorme banco de dados para terceiros — isto é, disponibilizar dados coletados durante mais de 10 anos e que exigiram US\$1 bilhão para construir, organizar e proteger. No final de um debate animado, Bezos saltou da cadeira e, imitando um exibicionista abrindo um casaco, declarou que a Amazon iria “se expor de forma agressiva!” Essa decisão, sem dúvida, abre diferentes possibilidades para a Amazon e muda a maneira de fazer negócios. Embora tal decisão seja arriscada, ela também oferece uma oportunidade para novo crescimento e, sem dúvida, fará os profissionais da Amazon pensarem sobre a empresa de uma maneira nova. É isso o que transforma Bezos em um bom exemplo de um líder que estabelece uma base transacional e, então, se destaca com comportamentos transformacionais.

Fonte: Deutchman, A. (2004). Inside the mind of Jeff Bezos. *Fast Company*, 85, 52.

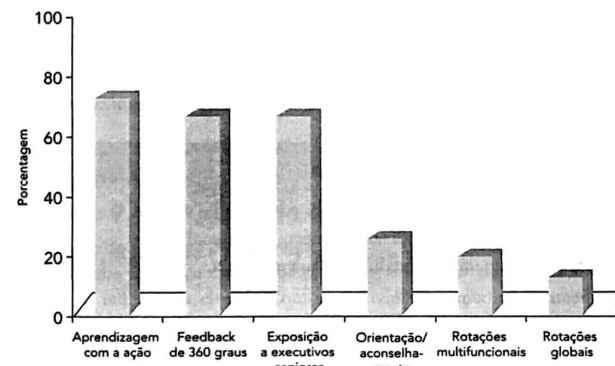
o crescimento individual. Por exemplo, um estudo recente sobre o desenvolvimento de liderança corporativa perguntou a 350 organizações: “Que programas ou atividades tiveram o maior impacto positivo sobre o desenvolvimento dos líderes em sua empresa?” Um resumo dos resultados é apresentado na Figura 9.2.

“Líderes desenvolvem a si mesmos.”

Warren Bennis

Embora esse estudo tenha sido direcionado para os esforços de desenvolvimento da liderança organizacional, os resultados têm implicações diretas em seu desenvolvimento pessoal. Por exemplo, coerente com o tema deste livro, todos os esforços de desenvolvimento bem-sucedidos começam com uma avaliação. Assim, obter feedback externo de várias fontes (feedback de 360 graus) pode ser um forte catalisador para o crescimento pessoal. Além disso, um empenho agressivo para obter funções multifuncionais e ampliar as atribuições parece ser um facilitador do desenvolvimento da liderança. Terceiro, uma mensagem muito clara desses resultados é que você não se desenvolve como um líder sozinho. Em vez disso, aqueles com um tutor ou tutores e uma rede de apoio têm mais probabilidade de construir a capacidade de liderança no início de suas carreiras.

A coisa mais importante para seu desenvolvimento de liderança, porém, é envolver-se ativamente em oportunidades de liderança onde quer que elas se apresentem. Elas podem estar dentro do contexto de um trabalho existente (atribuições de projeto, rotação de funções, força-tarefa ou outras equipes especiais) ou em uma organização social. Para estudantes, as probabilidades de liderança podem estar em um clube ou em outra função extracurricular. Tornar-se um líder eficaz é intensificar e estar disposto a liderar as pessoas para uma nova direção. Ou seja, a competência de liderança vem para aqueles que optam por liderar.



Notas: Adaptado de Linkage Inc., *Best Practices in Leadership Development* (2000).

FIGURA 9.2 Principais ações que causam impacto no sucesso do desenvolvimento da liderança

Principais ações que causam impacto no sucesso do desenvolvimento da liderança

Como experiência e aprendizagem prática são muito importantes para o desenvolvimento das capacidades de liderança, especialistas na área de desenvolvimento de liderança sugeriram que existem, basicamente, cinco tipos de experiências no trabalho.³⁶ Um desses tipos de experiência é o das *transições de função*. Aqui, as capacidades de liderança são desenvolvidas ampliando a base de conhecimento e expandindo a habilidade funcional definida para além da função imediata ou do treinamento técnico de uma pessoa. Transições de função fornecem uma situação em que o gestor é um “peixe fora d’água” e tem de aprender a gerenciar em um ambiente em que talvez não seja o especialista residente. Exemplos das transições de função de empregos incluem:

- Ser o membro inexperiente de uma equipe de projeto.
- Receber uma atribuição temporária em outra função.
- Ser transferido para uma função geral de gestão.
- Gerenciar um grupo ou disciplina que conheça pouco.
- Passar de um trabalho de linha para uma função de staff corporativo.
- Uma transferência lateral para outro departamento.

Outra experiência é a de liderar ou *criar mudança*. Essa forma de experiência desafia as pessoas a começar algo novo ou corrigir problemas de longa data. Ela permite que os indivíduos pratiquem comportamentos de líder, como a liderança transformacional, para influenciar outros a se envolverem no trabalho de forma diferente. Muitas vezes, tais experiências vêm com objetivos específicos e desafiadores, como “reduzir o desperdício em 20%” ou “projetar um novo sistema de transporte, sem incorrer em custos adicionais”. Exemplos das atribuições de trabalho, que envolvem a criação de mudança, incluem:

- Lançar um novo produto, projeto ou sistema.
- Trabalhar em uma equipe de reengenharia.
- Facilitar o desenvolvimento de uma nova declaração de visão ou missão.
- Lidar com uma crise de negócios.
- Tratar de uma redução na força de trabalho.
- Contratar novos profissionais.
- Ser inovador em uma nova operação.
- Reorganizar uma unidade.
- Resolver problemas de desempenho dos subordinados.
- Supervisionar a liquidação de produtos ou equipamentos.

Experiências de liderança que também auxiliam no desenvolvimento decorrem do ato de assumir um *alto nível de responsabilidade*. Em geral, essas atribuições de trabalho envolvem assumir um projeto altamente visível ou trabalhar fora de uma função regular para assumir parte da função de outra pessoa. Por exemplo, quando uma organização decide reestruturar-se, em muitos casos, as pessoas são convidadas a assumir responsabilidades adicionais, o que pode ter o efeito de aumentar a visibilidade pessoal na organização. Os exemplos podem incluir:

- Uma atribuição corporativa com prazos apertados.
- Representar a organização na mídia ou para observadores externos influentes.
- Gerenciar em diferentes regiões geográficas.
- Assumir responsabilidades adicionais depois de um corte de pessoal.
- Assumir as responsabilidades de um colega durante sua ausência.

Desenvolvimento significativo também pode advir da *gestão de limites* e trabalhar em situações em que não se tem autoridade formal. Esses tipos de atribuições desafiam os gestores para que criem uma interface com os principais stakeholders fora da empresa, como clientes ou sindicatos. Ao fazê-lo, o gestor aprende a gerir "horizontalmente", o que, para a maioria dos gestores, requer o desenvolvimento de um novo conjunto de habilidades. Importância destacada é dada ao aperfeiçoamento das habilidades de uma pessoa para influenciar outros que não se reportam diretamente ao gestor, como aqueles que participam de uma equipe de projeto multifuncional. Exemplos da gestão de limites podem incluir as seguintes atribuições:

- Apresentar uma proposta para a alta gerência.
- Uma função relacionada com a montagem de uma equipe de trabalho.
- Trabalhar em uma equipe multifuncional.
- Gerenciar um projeto interno como um evento da empresa ou reforma do escritório.
- Trabalhar em um projeto com uma comunidade ou organização social.

Por fim, os líderes se desenvolvem por meio de experiências projetadas para aumentar a exposição deles à diversidade de pessoas e contextos. É quase certo que envolve liderar em um contexto em que as pessoas são muito diferentes do próprio líder, como uma atribuição global. Trabalhar em ambientes multiculturais ajuda o líder a compreender seu trabalho a partir de diferentes perspectivas, e o desafia a constatar as pré-concepções que possa ter sobre as pessoas. Essas atribuições podem incluir:

- Assumir uma atribuição em outro país.
- Gerenciar um grupo de trabalho composto por pessoas com origens raciais, étnicas ou religiosas diferentes da sua.
- Gerenciar um grupo que consiste predominantemente de pessoas de outros países.
- Trabalhar em um projeto de treinamento e desenvolvimento designado a ajudar os profissionais a fazer transições para atribuições globais.

Além desses tipos de atribuições de trabalho, uma espécie de experiência pode ser significativamente valiosa para o desenvolvimento das capacidades de liderança, porém é a mais difícil de sintetizar: as adversidades. Elas representam situações difíceis em que um gestor deve superar obstáculos substanciais a fim de alcançar resultados. Além disso, é quase certo que essas adversidades envolvam situações em que a maioria das pessoas para de tentar, culpa os outros ou passa-se por vítima e evita por completo o desafio. Entretanto, para aqueles que persistem e descobrem novas maneiras de se adaptar à realidade da situação, a aprendizagem pode ser incrivelmente poderosa. Por exemplo, trabalhar para um chefe difícil ou em uma situação em que a gerência não deixa claro qual é a direção, pode ser frustrante e desmoralizante. Da mesma forma, ser solicitado a iniciar um novo projeto com poucos recursos ou pouco benefício previsível pode fazer o subordinado mais diligente querer parar de tentar. Todos os grandes líderes enfrentam tais obstáculos, em um momento ou outro. Quanto mais você puder transformá-los em oportunidades de aprendizagem, mais probabilidade terá de fortalecer sua robustez e capacidade de liderar em diferentes situações.

Há três coisas principais a perceber, se você levar a sério a construção de suas habilidades de liderança. Primeiro, nunca é cedo demais para começar. Segundo, é sua responsabilidade, não de uma empresa, desenvolver seus comportamentos de liderança. Isso só continuará a aumentar à medida que a segurança no emprego nas organizações torna-se cada vez mais rara. Terceiro, é importante perceber que conhecemos bastante o que e como fazer. Para alguma orientação sobre como desenvolver suas habilidades de liderança, nós o encorajamos a empreender o processo descrito a seguir:

Ao contrário de muitas outras áreas do desenvolvimento de habilidades pessoais, transformar-se em um líder eficaz provavelmente levará anos para se materializar, em vez de semanas ou meses. Como resultado, é necessário um plano de longo prazo para fazê-lo de forma eficaz. Esse plano deve ter os itens explicados no quadro Caixa de Ferramentas 9.4.

CAIXA DE FERRAMENTAS DO GESTOR

Caixa de Ferramentas 9.4 O plano de desenvolvimento de liderança

Seu plano de desenvolvimento de liderança deve consistir em pelo menos os seguintes itens:

1. **Diagnóstico inicial.** O que você valoriza? O que você quer de sua carreira? Onde você se vê daqui a 5, 10 e 20 anos?
2. **Avaliação.** Procure feedback de outras pessoas e utilize o maior número de ferramentas possível (indicadores de personalidade, preferências de carreira) para melhorar a compreensão de você mesmo.
3. **Design.** Embora seja impossível criar um plano detalhado para os próximos 20 anos, procure oportunidades que irão ajudá-lo a preencher as lacunas em sua formação comparadas com os requisitos dos cargos que você procura.
4. **Implementação.** Tire vantagens das oportunidades, quando se apresentam. Mesmo se o momento talvez não seja o mais adequado, às vezes as pessoas só têm algumas boas chances na vida. Quando oportunidades-chave de tutoria, chances de mudar de emprego ou atribuições globais se apresentam, devem ser aproveitadas para contribuir para seu desenvolvimento pessoal.
5. **Suporte.** Busque continuamente oportunidades de feedback e desenvolvimento. Muitos líderes bem-sucedidos tiveram de assumir uma grande variedade de atribuições de trabalho para entender melhor o negócio e aumentar a visibilidade em seus ambientes corporativos.
6. **Avaliação.** A cada dois ou três anos, meça seu progresso. Você está à frente ou atrás no cronograma? Por quê? Que oportunidades você deve aproveitar e ainda não o fez? Somente por meio de avaliação permanente você será capaz de desenvolver continuamente suas habilidades de liderança.

CASO CONCLUÍDO

O Project Oxygen é notável por algumas razões, de acordo com os acadêmicos e especialistas da área.

Há muito tempo departamentos de recursos humanos são administrados de uma forma intuitiva em lugar de dados concretos. Contudo, um número crescente de empresas está tentando aplicar uma abordagem orientada e baseada em dados às práticas visíveis das interações humanas.

O Project Oxygen também é inusitado porque se baseia em dados de própria Google, e que significa que poderá haver uma sensação de que são dados válidos para os funcionários de Google que gostam de ridicularizar a sabedoria convencional.

Dada a sensação familiar de lista das oito qualidades, aparentemente o projeto parece ter sido um exercício de reinventar e rodé. Mas a Google em geral prefere, para sua sorte ou desgraça, construir as próprias rodas.

"Queremos entender o que funciona na Google, em vez do que funcionou em qualquer outra organização", diz Prasad Setty, vice-presidente da Google para análise e remuneração de pessoal.

Após criar a lista, a Google começou a analisar os dados de treinamento, bem como nos testes de trabalho e avaliação de desempenho com profissionais experientes. E o investimento se pagou rapidamente.

"Fomos capazes de alcançar uma melhoria estatisticamente significativa na qualidade dos gestores em 78% de nossos testes com o prior desarmado", Brad diz.

Os executivos de Google afirmam que não estão analisando todos esses dados para desenvolver um algoritmo de gestão bem-sucedido. A verdade

> CASO CONCLUÍDO (continuação)

agem elas, é fornecer os dados e levar as pessoas a tomar decisões. De modo que os resultados possam entender o que funciona e, igualmente importante, o que não funciona.

A terceira razão apontar habilidades práticas nos desenvolvimentos de desempenho, que muitas vezes são feitas com informações de um grupo. A empresa comprou uma lista de "habilidades de trabalho" para os profissionais que em conjunto é muito durante essas discussões. Por exemplo, o grupo também acabou de ser uma experiência para com a pessoa que é avaliada, e essa experiência imediatamente supera lembranças de todo o bom trabalho que ela fez nos últimos meses. Há também o efeito "halofunção", em que um único traço de personalidade positiva e perceptível de alguém em relação ao desempenho de um colega.

D. Scott Brube, professor de Administração na Ross School da Universidade de Michigan, cita a Google por seu método orientado a dados

para gestão. Dito isto, ele observou que, embora a abordagem de Google possa ser incomum, suas observações, no entanto, representam o que outras organizações também podem fazer com outras empresas. E isso, por si só, é um excelente útil.

Questões

1. O que é uma habilidade de trabalho que é mais eficaz do que outra?
2. Qual era o seu objetivo ao avaliar uma líder e por quê?
3. Por que você quer liderar?
4. De que forma os resultados de Google são diferentes ou semelhantes das organizações no trabalho de livros que você está lendo?

Fonte: The New York Times "Google's Quest for Better Work" de Adam Lindner, 12 de março de 2011. © 2011 The New York Times. Todos os direitos reservados. Usado com permissão e permitido pelas leis de direitos autorais dos Estados Unidos.

Nota conclusiva

Atreva-se a liderar

Alguns diriam que liderança é o conjunto de habilidades mais importante, ainda que elusivo, em todos os aspectos da gestão. Não há dúvida de que organizações de todos os tipos estão desesperadas por uma boa liderança — portanto, a necessidade é grande, e a oportunidade é excelente. A liderança eficaz é multidimensional e é uma função das características pessoais, bem como dos comportamentos transacionais e transformacionais que influenciam a ação positiva em outras pessoas.

Neste capítulo, analisamos a base das evidências para as diferentes dimensões da liderança e esperamos ter estimulado o pensamento sobre o que é preciso para conquistar respeito e levar um grupo em uma direção que, do contrário, ele não iria. Agora, evoque sua resolução e ouse liderar em sua próxima oportunidade.

TERMOS-CHAVE

- articular uma visão 282
- comportamento de cidadania organizacional (CCO) 284
- comportamento de recompensa contingente 280
- comportamentos de liderança transacional 282
- comportamentos de liderança transformacional 282
- cultivar a aceitação dos objetivos do grupo 285
- efeito Pigmalão 286
- estímulo intelectual 288
- expectativas de alto desempenho 286
- fornecendo apoio individualizado 287
- fornecendo um modelo adequado 285
- liderança 273
- liderança transacional 279
- objetivo superordenado 286
- punição contingente 280
- surgimento de liderança 277
- troca líder-membro (TLM) 279
- variedade completa da abordagem de liderança 314

<< CASO Voluntariado no exterior para ascender na IBM

Em julho, uma equipe de 8 a 10 funcionários da IBM viajará para Gana a fim de ajudar pequenas empresas a tornar suas operações mais profissionais. Outra equipe ajudará empreendedores na Turquia a buscar microcrédito, enquanto outra criará programas de treinamento em Tecnologia da Informação no Vietnã.

Os projetos, elaborados pelo grupo de cidadania da IBM e coordenados por organizações sem fins lucrativos, têm todos os ingredientes da filantropia corporativa. Mas não é por isso que eles foram criados, ou como eles são usados.

"Isso é um exercício de desenvolvimento de gestão para as pessoas de alto potencial na IBM", disse Randy MacDonald, vice-presidente sênior de recursos humanos.

Muitas empresas multinacionais insistem para executivos promissores terem passagens nos escritórios no exterior. E muitas vão liberar os profissionais para que façam trabalho voluntário em comunidades. Contudo, o programa da IBM, chamado Corporate Service Corps, destaca-se em vários aspectos. Ele usa o etos do voluntariado para articular os trabalhadores, que, de outra maneira, talvez nunca se reunissem, ao mesmo tempo em que propicia à IBM uma boa imagem em países em que ela ainda não tem uma presença significativa.

"A IBM não tem uma grande presença em muitos dessas regiões", disse Kevin B. Thompson, o gestor sênior do programa em cidadania corporativa, que está executando o projeto Service Corps. "E a experiência deles será muito mais útil do que pesquisas que dizem, por exemplo, que a internet tem uma taxa de penetração de 12,7%."

Especialistas em gestão afirmam que a IBM está no caminho certo.

"Como uma ferramenta de desenvolvimento, essa é uma do tipo quatro em um", disse Allan R. Cohen, reitor da Olin Graduate School at Babson College, perto de

Boston. "É difícil trabalhar em outra cultura, trabalhar em uma organização sem fins lucrativos em que a medição da realização não é clara, tirar uma licença de sua rotina diária e aprender a alcançar coisas quando você não pode dar ordens."

De fato, Paul Ingram, professor de Administração na Columbia Business School, está planejando um programa semelhante para o outono, em que executivos que frequentam o Senior Executive Program vão trabalhar com grupos sem fins lucrativos em Nova York. Como 80% dos estudantes não são dos Estados Unidos, a região de Nova York está fora da zona de conforto deles.

"O fato de ser excelente programador ou vendedor, ou poder liderar um projeto em sua área e cultura, não significa que você possa ser um grande líder fora de sua habilidade técnica ou cultural", disse ele.

Essa também é a lógica da IBM. A empresa vê o Service Corps como uma maneira de entender o quão bem os profissionais trabalham com estranhos, em terras estranhas, em projetos não familiares. E ela planeja usar esse conhecimento para personalizar ainda mais os programas de desenvolvimento para os participantes.

Claramente, o conceito do Service Corps tem boa receptividade pelos funcionários da IBM. Mais de 5.500 deles, de mais de 50 países, candidataram-se para o programa. A IBM reduziu o número de vagas àqueles que foram designados como tendo alto desempenho, que tinham familiaridade com voluntariado e que apresentaram os melhores artigos curtos sobre como a participação

iria ajudá-los a se desenvolver como líderes. As inscrições daqueles que passaram pelo primeiro corte foram enviadas aos chefes de oito regiões geográficas da IBM, que escolheram quais funcionários enviar.

A lista final incluiu 100 pessoas de 33 países, que formarão 12 equipes que serão implantadas para projetos na Romênia, Turquia, Vietnã, Filipinas, Gana e Tanzânia. A IBM disse que selecionará mais 100 antes do final do ano e terá um total de 600 participantes ao longo dos próximos três anos.

Os primeiros projetos só começarão em julho, mas os membros da equipe devem iniciar imediatamente a estudar os países e as culturas que visitarão.

Eles também começarão a interagir entre si, possivelmente por meio de um espaço virtual, similar ao Second Life, que a IBM criará. Cada equipe terá "facilitadores" eletrônicos, executivos bem versados nos países que visitarão e nos tipos de negócios que eles aconselharão.

Depois das viagens de quatro semanas, os participantes passarão por dois meses de interrogatório intensivo para discutir o que aprenderam sobre liderança — e sobre os países que visitaram.

"Há uma sensação agradável em ajudar um país em desenvolvimento, e isso também melhora sua carreira", disse Julie T. Lockwood, 31 anos, gestor da cadeia de suprimentos da IBM em Boulder, Colorado, que estará na equipe de Gana. "Isso ajudará meu currículo interno mais do que uma atribuição em um país desenvolvido."

(continua)