

LIDERANÇA COM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman

Faça essa pergunta a qualquer grupo de executivos: “O que os líderes realmente fazem?” e você ouvirá uma enxurrada de respostas. Líderes definem uma estratégia; motivam uma equipe; criam uma filosofia empresarial; constroem uma cultura para a organização. Depois, pergunte: “O que os líderes deveriam fazer?” Se for um grupo experiente, provavelmente você ouvirá uma única resposta: “A única função de um líder é obter resultados.”

Mas como? O mistério sobre o que líderes podem e devem fazer para encorajar o melhor desempenho de seus liderados é antigo. Nos últimos anos este mistério têm gerado uma verdadeira indústria: literalmente milhares de “líderes especialistas” tem construído carreiras testando e treinando executivos, todos à caça de pessoas criativas que possam transformar ousados objetivos – sejam eles estratégicos, financeiros, organizacionais, ou todos os três - em realidade.

No entanto, a liderança eficaz esquiva-se com destreza de muitas pessoas e organizações. Uma das razões pelas quais isso acontece é que até recentemente nenhuma pesquisa quantitativa havia demonstrado quais são os comportamentos certos que produzem resultados positivos. Líderes especialistas dão consultoria baseados em inferências, experiências e instinto. Algumas vezes esta abordagem acerta o alvo, em outras não.

Uma nova pesquisa conduzida pelas empresas de consultoria Hay/McBer, que reúne uma amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de um banco de dados com mais de 20.000 nomes do mundo inteiro, destruiu muito do mistério sobre a liderança eficaz. A pesquisa descobriu seis estilos distintos de liderança, cada um tendo sua origem em diferentes componentes da inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, parecem ter um impacto único e direto no clima organizacional de uma empresa, divisão ou equipe de trabalho, e, por conseqüência, no desempenho financeiro. E, talvez o mais importante, a pesquisa indica que líderes que possuem os melhores resultados não contam com apenas um estilo de liderança; eles utilizam a maioria dos estilos em um determinado tempo – imperceptivelmente e em medidas diferentes – dependendo da situação. Imagine os estilos, então, como uma série de tacos de golfe dentro de uma sacola de um jogador profissional. Durante o jogo, o golfista profissional pega e escolhe os tacos baseados no andamento do jogo. Algumas vezes ele tem que ponderar sobre a seleção do taco, outras vezes ele o faz automaticamente. O profissional percebe o desafio à frente, rapidamente tira a ferramenta correta e elegantemente a coloca para funcionar. É assim, também, que operam os líderes de alto-impacto.

Quais são os seis tipos de liderança? Nenhum irá abalar o local de trabalho dos veteranos. De fato, cada estilo, por nome e uma breve descrição, irá provavelmente repercutir entre alguém que lidera, é liderado, ou como é o caso da maioria de nós, ambos os casos. *Líderes Coercitivos* exigem imediata submissão. *Líderes Autoritários* mobilizam a pessoas em direção a uma visão. *Líderes Agregativos* criam laços emocionais e harmonia. *Líderes Democráticos* criam consenso através da participação. *Líderes de Transformação* contam com excelência e a autodireção. E *Líderes Treinadores* desenvolvem as pessoas para o futuro.

Feche os olhos e veja se você consegue imaginar um colega que utiliza qualquer um desses estilos. Você provavelmente utiliza pelo menos um dos estilos. O que há de novo nesta pesquisa são as suas implicações com a ação. Primeiro, ela oferece uma compreensão detalhada de como os diferentes estilos de liderança afetam o desempenho e os resultados. Segundo, ela oferece uma direção clara sobre quando um gerente deve mudar de estilo. Também enfatiza que é aconselhável uma flexibilidade na troca de estilos. A novidade também é que a pesquisa descobriu que cada estilo de liderança provém de diferentes componentes da inteligência emocional.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM GUIA BÁSICO

Inteligência Emocional: A habilidade de gerenciarmos eficazmente a nós mesmos e também nossos relacionamentos consiste de dois conjuntos – Competência Pessoal e Competência Social –, cada um com suas capacidades fundamentais. Cada capacidade, por sua vez, é composta de conjuntos específicos de competências. A seguir, apresento uma lista das competências e suas características correspondentes.

COMPETÊNCIA PESSOAL

AUTOPERCEPÇÃO: É a capacidade de conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições.

- **Percepção Emocional:** É a competência emocional fundamental tanto para a Competência Pessoal como para a Competência Social e baseia-se na capacidade do conhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho no trabalho e a capacidade de usarmos nossos valores para guiar nossas tomadas de decisões.

As pessoas com essa competência:

- sabem que emoções estão sentindo e por quê;
- dão-se conta dos elos entre seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem;
- reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho;
- possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.

- **Auto-avaliação Precisa:** É a capacidade de avaliarmos realistamente nossos pontos fortes e limitações, reconhecermos os próprios recursos, capacidades e limitações interiores.

As pessoas com essa competência:

- são conscientes dos seus pontos fortes e deficiências;
- são capazes de reflexão, aprendendo com sua experiência;
- mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento;
- são capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si mesmas.

- **Autoconfiança:** É a capacidade de ter um forte senso do próprio valor e da própria capacidade. É a coragem que provém da certeza sobre nossas capacidades, valores e objetivos.

As pessoas com essa competência:

- apresentam-se de maneira segura: *têm presença*;
- são capazes de expressar opiniões impopulares e de se expor por algo que seja certo;
- são decididas, capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.

AUTO-REGULAÇÃO: É a capacidade de lidar com os próprios estados interiores, impulsos e reveses, e recursos.

- **Autocontrole:** É a capacidade de lidar com emoções perturbadoras e impulsos. As pessoas com essa competência:

- gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas;
- mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis;
- pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão.

- **Confiabilidade:** É a capacidade de manter padrões de honestidade e integridade, assumindo responsabilidades sobre a própria conduta.

As pessoas com essa competência:

- agem de forma ética e acima de qualquer restrição;
- angariam confiança através de sua confiabilidade e autenticidade;
- admitem seus próprios erros e criticam atos antiéticos dos outros;
- assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.

- **Conscienciosidade:** É a capacidade de assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal.

As pessoas com essa competência:

- mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas;
- responsabilizam-se por atingir seus objetivos;
- são organizadas e cuidadosas em seu trabalho.

- **Adaptabilidade:** É a capacidade de flexibilidade para lidar com as mudanças.

As pessoas com essa competência:

- lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas;
- adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas;
- são flexíveis na maneira como encaram os acontecimentos.

- **Inovação:** É a capacidade de sentir-se à vontade e aberto diante de novas idéias, procedimentos, enfoques e novas informações.

As pessoas com essa competência:

- buscam novas idéias em fontes variadas;
- examinam soluções originais para os problemas;
- geram novas idéias;
- adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos.

MOTIVAÇÃO: É a capacidade de buscar determinadas oportunidades e conduzir nossa percepção nessa direção.

- **Vontade de Realização:** É a capacidade de esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência.

As pessoas com essa competência:

- são orientadas para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões;

- estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados;
 - perseguem informações visando a reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas;
 - aprendem a melhorar o seu desempenho.
- **Iniciativa:** É a capacidade de demonstrar presteza em agarrar as oportunidades.
As pessoas com essa competência:
 - estão prontas para agarrar as oportunidades;
 - perseguem metas além do que é exigido ou esperado delas;
 - passam por cima da burocracia e forçam as regras quando necessário para que o trabalho seja feito;
 - mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados.
 - **Otimismo:** É a capacidade de perseguir metas a despeito de obstáculos e reveses.
As pessoas com essa competência:
 - persistem na busca das metas a despeito dos obstáculos e reveses;
 - atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso;
 - encaram reveses como devidos a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal.
 - **Engajamento:** É a capacidade de alinhamento com as metas de um grupo ou organização.
As pessoas com essa competência:
 - estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização;
 - vêem propósito na missão mais ampla;
 - utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções;
 - buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo.

COMPETÊNCIA SOCIAL

EMPATIA: É a capacidade de lidarmos com relacionamentos. É capacidade fundamental para a Competência Pessoal e representa a aptidão para todas as competências relevantes para o trabalho.

- **Compreender as Outras Pessoas:** É a capacidade de percepção dos sentimentos, perspectivas, necessidades dos outros e ter um interesse ativo por suas preocupações.

As pessoas com essa competência:

- são atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção;
- mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas;
- prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.

- **Desenvolvimento de Outras Pessoas:** É a capacidade perceber as necessidades de desenvolvimento de outras pessoas e ampliar suas capacidades.

As pessoas com essa competência:

- reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas;
- fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas;
- monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões das pessoas.

- **Orientação para o Atendimento:** É a capacidade de antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

As pessoas com essa competência:

- compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços e produtos;
- buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes;
- têm prazer em oferecer a assistência adequada;
- captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança.

- **Alavancamento da Diversidade:** É a capacidade de cultivar oportunidades através de pessoas com características diversas.

As pessoas com essa competência:

- respeitam as pessoas de origem diferente e convivem bem com elas;
- compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças entre grupos;
- vêem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir;
- contestam os preconceitos e a intolerância.

- **Percepção Política:** É a capacidade de ler as correntes políticas e sociais.
As pessoas com essa competência:
 - interpretam com exatidão os relacionamentos-chave de poder;
 - detectam redes sociais cruciais;
 - entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes, fregueses ou concorrentes;
 - lêem com exatidão as realidades dentro e fora da organização.

APTIDÕES SOCIAIS: É A aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis.

- **Influência:** É a capacidade de utilizar instrumentos eficazes de persuasão.
As pessoas com essa competência:
 - são peritas em persuasão;
 - fazem sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve;
 - usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso e apoio;
 - orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista.
- **Comunicação:** É a capacidade de ouvir abertamente e enviar mensagens convincentes.
As pessoas com essa competência:
 - fazem bem o *toma lá dá cá*, captando as dicas emocionais para adequar suas mensagens;
 - lidam de forma direta com as questões difíceis;
 - ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações;
 - incentivam a comunicação desimpedida e se mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias.
- **Liderança:** É a capacidade de guiar e inspirar indivíduos ou grupos em direção à uma visão.
As pessoas com essa competência:
 - articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada;
 - adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição;
 - guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem;
 - lideram dando o exemplo.
- **Catalisador de Mudanças:** É a capacidade de iniciar ou gerenciar mudanças.
As pessoas com essa competência:
 - reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que as atravancam;
 - contestam o *status quo*, assumindo a necessidade de mudanças;
 - defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo;
 - modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas;

- **Gerenciamento de Conflitos:** É a capacidade de negociar e solucionar discordâncias.
As pessoas com essa competência:
 - lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas;
 - identificam conflitos em potencial, trazendo à tona os desacordos, e ajudam a desativar uma situação de conflito;
 - incentivam o debate e a discussão aberta;
 - orquestram soluções em que todos saem ganhando.
- **Estabelecimento de Vínculos:** É a capacidade cuidar de relacionamentos instrumentais.
As pessoas com essa competência:
 - cultivam e mantêm extensas redes informais;
 - buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos;
 - criam *rapport* e mantêm-se em contato com outras pessoas;
 - estabelecem e mantêm amizades pessoais entre seus parceiros de trabalho.
- **Colaboração e Cooperação:** É a capacidade de trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns.
As pessoas com essa competência:
 - mantêm o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos;
 - colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos;
 - promovem um clima amistoso e de cooperação;
 - identificam e alimentam oportunidades de colaboração.
- **Capacidade de Equipe:** É a capacidade de criar sinergia ao trabalhar na direção de metas coletivas.
As pessoas com essa competência:
 - modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e cooperação;
 - congregam todos os membros numa participação ativa e entusiástica;
 - formam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento;
 - protegem o grupo e sua reputação; compartilham os créditos dos sucessos.

MEDINDO O IMPACTO DA LIDERANÇA

Já se passou mais de uma década desde a primeira pesquisa que relacionou aspectos da inteligência emocional aos resultados do negócio. O autor da pesquisa, David McClelland, um famoso psicólogo da Universidade de Harvard, verificou que líderes com força em uma massa crítica de seis ou mais competências de inteligência emocional foram mais longe do que seus pares que não possuíam tais competências. Por exemplo, quando ele analisou o desempenho de líderes de divisão de uma companhia mundial de alimentos e bebidas, ele descobriu que entre os líderes com esta massa crítica de competência, 87% estavam entre os três primeiros lugares para receberem bônus anual de salário baseado no seu desempenho nos negócios. Ainda mais significativa, suas divisões ultrapassaram as metas em quase 20%.

Nossa pesquisa tentou obter uma visão mais analítica das ligações entre liderança e inteligência emocional, clima organizacional e desempenho. Uma equipe de colegas de McClelland, chefiados por Mary Fontayne e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, estudaram os dados e observações sobre milhares de executivos, anotando comportamentos específicos e seu impacto no clima organizacional. Como cada indivíduo motivou mudanças diretas? A gerência muda as iniciativas? Como trata as crises? Foi na fase final da pesquisa que identificamos quais capacidades da inteligência emocional conduziam aos seis estilos de liderança. Como era a média em termos de autocontrole e habilidades sociais? Um líder apresenta alto ou baixo nível de empatia?

A equipe testou a esfera de influência imediata de cada executivo por seu clima. “Clima” não é um termo amorfo. Definido primeiro pelos psicólogos George Litwin e Richard Stringer e mais tarde refinado por McClelland e seus colegas, o termo refere-se aos seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: *flexibilidade* – que é como trabalhadores livres sentem-se ao inovar desembaraçados da burocracia; seu senso de *responsabilidade* para com a organização; o nível de *padrões* que as pessoas estabelecem; a noção de exatidão sobre o *feedback do desempenho* e aptidão para recompensas; a clareza que as pessoas possuem sobre a *missão e os valores* da empresa; e finalmente, o nível de *comprometimento* com um propósito comum.

Descobrimos que todos os seis estilos de liderança têm um efeito mensurável em cada aspecto do clima organizacional (para maiores detalhes, ver o quadro a seguir). Quando observamos o impacto do clima organizacional nos resultados financeiros – tais como retorno das vendas, crescimento do lucro, eficiência e lucratividade – encontramos uma correlação direta entre os dois. Os líderes que utilizam estilos que afetam positivamente o clima organizacional, têm decididamente melhores resultados financeiros do que aqueles que não os utilizam. Isto não quer dizer que o clima organizacional é o único condutor para o desempenho. As condições econômicas e a dinâmica da concorrência contam muito. Mas nossa análise sugere fortemente que o clima organizacional conta aproximadamente com 1/3 dos resultados. E isto é simplesmente muito para ser ignorado como um impacto.

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nossa pesquisa investigou quanto cada estilo de liderança afetava os seis condutores do clima organizacional no ambiente de trabalho. Os números abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e o aspecto do clima. Assim, por exemplo, se observarmos o condutor de clima de flexibilidade, veremos que o estilo coercitivo tem uma correlação $-.28$ enquanto o estilo democrático tem uma correlação $.28$, igualmente forte mas em sentidos opostos. Focando no estilo de liderança autoritária vimos que ela possui uma correlação de $.54$ com recompensas – fortemente positivo – e uma correlação $.21$ com responsabilidade – positivo, mas não tão forte. Em outras palavras, a correlação do estilo com recompensas foi duas vezes maior do que com responsabilidade.

De acordo com estes dados, o estilo de liderança autoritária tem o efeito mais positivo sobre o clima, mas três outros estilos – agregativo, democrático e treinador – o seguem de perto. Assim dito, a pesquisa indica que não devemos contar com apenas um estilo exclusivamente e todos os estilos devem ser utilizados pelos menos a curto prazo.

	COERCITIVO	AUTORITÁRIO	AGREGATIVO	DEMOCRÁTICO	TRANSFORMA
FLEXIBILIDADE	-.28	.32	.27	.28	-.07
RESPONSABILIDADE	-.37	.21	.16	.23	.04
PADRÕES	.02	.38	.31	.22	-.27
RECOMPENSAS	-.18	.54	.48	.42	-.29
CLAREZA	-.11	.44	.37	.35	-.28
COMPROMISSO	-.13	.35	.34	.26	-.20
TOTAL DO IMPACTO SOBRE O CLIMA	-.26	.54	.46	.43	-.25

OS ESTILOS EM DETALHE

Os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis estilos têm consistentemente um efeito positivo nos resultados e no clima organizacional. Vamos examinar cada estilo de liderança em detalhes. Para um resumo do material que segue, ver o quadro “Visão Geral dos Seis Estilos de Liderança”.

O ESTILO COERCITIVO

A empresa de computadores estava operando em uma crise – suas vendas e lucros estavam caindo, suas ações estavam perdendo valor precipitadamente, e seus acionistas estavam em alvoroço. A diretoria trouxe um novo CEO com uma reputação de artista revolucionário. Ele iniciou seu trabalho cortando cargos, eliminando divisões, e tomando as difíceis decisões que deveriam ser executadas anos antes. A companhia foi salva, pelo menos, a curto prazo.

Desde o início, ainda, o CEO criou um reino de terror, intimidando e diminuindo a auto-estima dos seus executivos, rugindo seu descontentamento ao mínimo passo em falso. Os altos escalões foram dizimados não apenas por suas erráticas demissões, mas também por deserções. Horrorizados por sua tendência a culpar o portador de más notícias, os comunicados diretos ao CEO cessaram. Assim ele não recebia qualquer notícia. O estado de ânimo estava baixo o tempo todo – um fato refletido em outra diminuição dos negócios, após a recuperação a curto prazo. Finalmente o CEO foi demitido pela diretoria.

É fácil compreender porque de todos os estilos de liderança, o coercitivo é o menos eficaz na maioria das situações. Considere o que o estilo faz ao clima de uma organização. A flexibilidade é a meta mais difícil. A tomada de decisão de cima para baixo da liderança elimina novas idéias da equipe. As pessoas sentem-se tão desrespeitadas que pensam “eu não vou apresentar minhas idéias porque elas serão detonadas”. Igualmente, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, eles perdem o senso de domínio e

sentem pouca responsabilidade pelo seu desempenho. Alguns tornam-se tão ressentidos que adotam a atitude: “Eu não vou ajudar este idiota”.

A liderança coercitiva também tem um efeito destruidor no sistema de recompensa. A maioria da força de trabalho com alto desempenho é motivada por algo mais do que o dinheiro – eles procuram satisfação no trabalho bem feito. O estilo coercitivo corrói tal orgulho. E finalmente, o estilo mina uma das principais ferramentas do líder – motivar as pessoas mostrando como o trabalho delas ajusta-se em uma grandiosa e compartilhada missão. Tal perda, medida em termos de diminuição da transparência e compromisso, deixa as pessoas alienadas de suas próprias funções, se perguntando: “Como fazer algo sobre isso?”

Dado o impacto do estilo coercitivo, você deve supor que ele nunca poderia ser aplicado. Nossa pesquisa, no entanto, descobriu algumas poucas ocasiões quando ele funciona predominantemente. Tome o caso de um presidente de divisão que foi admitido para mudar a direção de uma companhia de alimentos que estava perdendo dinheiro. Seu primeiro ato foi mandar demolir a sala executiva de conferências. Para ele, a sala, com sua extensa mesa de mármore - que parecia a sala de comando da nave estelar *Enterprise* – simbolizava a tradição retida pela formalidade que estava paralisando a companhia. A destruição da sala e a subsequente mudança para uma sala menor, mais informal, enviou uma mensagem que ninguém podia esquecer e a cultura da divisão mudou rapidamente em sua tomada de consciência.

Assim dito, o modelo coercitivo poderia ser usado somente com extrema cautela e em poucas situações quando é absolutamente imperativo, tais como durante uma revolução ou quando um acionista hostil assume. Nestes casos o estilo coercitivo pode quebrar hábitos de trabalho falhos e ir de encontro às pessoas. É sempre apropriado durante uma legítima emergência, como nas seqüelas de um terremoto ou incêndio. E a liderança coercitiva pode dar certo com funcionários problema quando tudo o mais falhou. Mas se um líder conta somente com este estilo ou continua a utilizá-lo uma vez passada a emergência, o impacto a longo prazo de sua insensibilidade à moral e sentimentos daqueles que ele lidera será desastroso.

O ESTILO AUTORITÁRIO

Tom era o vice-presidente de marketing de uma cadeia nacional de restaurantes que especializou-se em pizza. É desnecessário dizer que o fraco desempenho da companhia atrapalhava os gerentes seniores, mas eles estavam perdidos e sem saber o que fazer. Toda segunda-feira eles se reuniam para revisar as vendas recentes, lutando para saírem da difícil situação. Para Tom a abordagem não tinha sentido. “Estamos sempre tentando imaginar porque nossas vendas caíram na semana passada. Temos toda a empresa olhando para trás em vez de pensar o que temos que fazer amanhã”.

Tom viu uma oportunidade para mudar a maneira de pensar das pessoas em uma reunião estratégica fora da empresa. Lá, a conversa começou com os velhos truísmos: a organização tinha que conduzir a prosperidade dos acionistas e aumentar o retorno em ativos. Tom acreditava que estes conceitos não tinham o poder de inspirar um gerente de restaurante a ser inovativo ou fazer mais do que o suficiente no cargo.

Então Tom fez um movimento ousado. No meio de uma reunião, ele fez um apaixonado apelo para seus colegas pensarem a partir da perspectiva dos clientes.

Os clientes querem comodidade, disse ele. A companhia não estava no negócio de restaurantes, estava no negócio de distribuição de pizza de alta qualidade e comodidade em receber pessoas. Esta noção – e nada mais – deveria guiar tudo o que a organização fazia.

Com seu vibrante entusiasmo e uma visão clara – as marcas do estilo autoritário – Tom preencheu o vácuo de liderança que havia na organização. De fato, seu conceito tornou-se a essência da nova filosofia empresarial. Mas esta quebra conceitual era somente o início. Tom certificou-se que a missão foi baseada dentro do processo de planejamento estratégico como o indicador condutor do crescimento. E assegurou-se que a visão foi articulada de forma que os gerentes dos restaurantes compreendessem que eles eram a chave para o sucesso da empresa e estavam livres para encontrar novas maneiras para distribuir a pizza.

As mudanças vieram rapidamente. Dentro de semanas, muitos gerentes dos restaurantes começaram a garantir novos e mais rápidos tempos de entrega. Cada vez melhor, eles começaram a agir como empreendedores, encontrando engenhosos locais para abrir novas lojas: quiosques em esquinas de ruas e em estações de ônibus e trens, até mesmo carrinhos em aeroportos e saguões de hotel.

O sucesso de Tom não foi sorte. Nossa pesquisa indica que entre os seis tipos de liderança, o estilo autoritário é um dos mais eficazes, conduzindo cada aspecto do clima organizacional. Exige clareza. O líder autoritário é um visionário, ele motiva as pessoas tornando claro para elas como o seu trabalho se encaixa em uma grande visão da organização. Pessoas que trabalham para tal liderança autoritária também aumentam o seu compromisso com as metas e estratégias da organização. Projetando as tarefas individuais dentro de uma grande visão o líder autoritário define padrões que giram ao redor daquela visão. Quando ele dá feedback sobre o desempenho – quer positivo ou negativo – o único critério é se aquele desempenho ajuda ou não a visão. Os padrões para o sucesso são claros para todos, bem como as recompensas. Finalmente considere o impacto do estilo na flexibilidade. Um líder autoritário determina o fim mas geralmente dá às pessoas grande liberdade para planejar seus próprios meios. O líder autoritário dá às pessoas liberdade para inovar, experimentar e riscos calculados.

Por causa de seu impacto positivo, o estilo autoritário funciona bem em quase todas as situações. Mas ele é particularmente eficaz quando um negócio está desgovernado. Um líder autoritário traça um novo curso e vende aos liderados uma visão nova de longo prazo.

O estilo autoritário, embora poderoso como é, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou pares que são tão experientes quanto ele; eles podem ver o líder como uma pessoa imponente ou que não está à par; Outra limitação: se um gerente tentando ser autoritário torna-se despótico, arrogante, ele pode minar o espírito equalitário de uma equipe eficiente. E mesmo com tais avisos, os líderes devem perceber o jogo para agarrar o “taco autoritário” com maior frequência. Ele talvez não garanta um buraco com uma única tacada, mas certamente ajuda no longo caminho.

O ESTILO AGREGATIVO

Se o líder coercitivo pede “Faça o que eu digo”, e o líder autoritário obriga “Venha comigo”, o líder agregativo diz “As pessoas vêm primeiro”. Este estilo de

liderança gira em torno de pessoas – defende os valores individuais e suas emoções mais do que as tarefas e metas. O líder agregativo empenha-se em manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele administra construindo fortes laços emocionais e depois colhe os benefícios de tal abordagem, isto é, lealdade ferrenha. O estilo também tem um efeito notavelmente positivo na comunicação. Pessoas que gostam muito das outras falam muito. Elas compartilham idéias, elas compartilham inspiração. E o estilo impele flexibilidade; amigos acreditam um no outro, permitindo habituais inovações e correr riscos. A flexibilidade também aumenta porque o líder agregativo, como um pai que ajusta as regras da casa para um adolescente em desenvolvimento, não impõe rigor desnecessário em como os funcionários fazem o seu trabalho. Ele dá liberdade às pessoas para fazerem o seu trabalho da maneira que eles pensam que seja a mais eficiente.

E como sentido de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito, o líder agregativo oferece um amplo e positivo *feedback*. Tais *feedbacks* tem uma potência especial no local de trabalho porque é tudo muito incomum: fora uma revisão anual, a maioria das pessoas não recebe *feedback* dos seus esforços do dia-a-dia – ou somente recebe *feedback* negativo. Isto torna as palavras do líder agregativo mais motivadoras. Por fim, os líderes agregativos são mestres em construir um senso de propriedade. Por exemplo, eles irão, provavelmente convidar para um café ou uma bebida fora da empresa e fazer seus relatórios a cada pessoa diretamente, para ver como está se saindo. Eles servirão um bolo para comemorar uma realização do grupo. Eles são construtores naturais de relacionamentos.

Joe Torre, o coração e a alma do time *New York Yankees*, é um líder agregativo clássico. Durante a Série Mundial de 1999, Joe cuidou habilmente da psique de seus jogadores quando eles agüentavam a pressão emocional dos jogos. Durante toda temporada tomou especial cuidado com Scott Brosius, cujo pai havia falecido durante a temporada, comprometendo-se igualmente quando ele chorou. Na festa de comemoração da equipe após o jogo final, Torre procurou especificamente o jogador Paul O'Neill. Embora ele tenha recebido a notícia da morte de seu pai naquela manhã, O'Neill escolheu jogar o jogo decisivo – e ele caiu em prantos no momento em que ele encerrou. Tom fez questão de agradecer a luta pessoal de O'Neill, chamando-o de "guerreiro". Tom também utilizou a publicidade da comemoração da vitória para homenagear dois jogadores cujo retorno no próximo ano estava ameaçado por disputas contratuais. Fazendo isso ele enviou uma mensagem clara ao time e ao proprietário do clube que ele valorizava imensamente seus jogadores – muito- para perdê-los.

Um líder agregativo tende a exteriorizar suas emoções abertamente quando executa tarefas para ajudar as emoções de seus liderados. No ano em que o irmão de Torre estava à beira da morte esperando um transplante de coração, ele dividiu suas apreensões com seus jogadores. Ele também falou imparcialmente com o grupo sobre o seu tratamento para o câncer de próstata.

O estilo de liderança agregativo geralmente causa um impacto positivo para uma abordagem em qualquer condição, mas os líderes devem emprega-lo particularmente quando tentam construir a harmonia da equipe, aumentar o moral, melhorar a comunicação ou corrigir a quebra de confiança. Por exemplo, um executivo em nosso estudo foi admitido para substituir um implacável líder de equipe. O líder anterior havia dado crédito para o trabalho de seus subordinados jogando-os uns contra os outros. Suas últimas tentativas falharam, mas a equipe que ele deixou para trás estava desconfiada e cansada. O novo executivo conduziu corrigir a situação instintivamente demonstrando honestidade emocional e refazendo

laços. Dentro de alguns meses sua liderança havia criado um renovado senso de compromisso e energia.

A despeito de seus benefícios, o estilo agregativo não deve ser utilizado sozinho. O seu foco exclusivo em elogios pode permitir baixo desempenho ao agir incorretamente; os empregados podem perceber que a mediocridade é tolerada. E porque líderes agregativos raramente oferecem conselhos construtivos para seus funcionários em como melhorar, os funcionários devem entender como fazer do seu próprio jeito. Quando as pessoas necessitam diretrizes claras para navegar através de desafios complexos, o estilo agregativo deixa-os sem rumo. De fato, se contar muito com ele, este estilo pode realmente conduzir um grupo à falência. Talvez, por causa disto é que muitos líderes agregativos, incluindo Torre, utilizam este estilo combinado com o estilo autoritário. Os líderes autoritários estabelecem uma visão e padrões fazendo as pessoas saberem que o seu trabalho está avançando para atingir os objetivos do grupo. Alterne isto com abordagem de atenção e educação e você terá uma potente combinação.

O ESTILO DEMOCRÁTICO

Irmã Maria dirigia um complexo de escolas católicas em uma grande área metropolitana. Uma das escolas – a única escola privada em uma vizinhança pobre – vinha perdendo dinheiro há anos, e a arquidiocese não tinha mais recursos para mantê-la aberta. Quando Irmã Maria finalmente deu ordens para fechá-la, ela não o fez imediatamente. Ela solicitou uma reunião com todos os professores e o pessoal administrativo da escola e explicou a todos os detalhes da crise financeira – era a primeira vez que alguém que trabalhava na escola tinha sido incluído no lado comercial da instituição. Ela solicitou as idéias das pessoas para manter a escola aberta e como conduzir o fechamento, quando ele chegasse. Irmã Maria ocupou a maior parte do seu tempo na reunião apenas ouvindo.

Ela fez o mesmo nas últimas reuniões com os pais e comunidade e durante uma série sucessiva de reuniões com os professores e o pessoal administrativo da escola. Após dois meses de reuniões, o consenso era claro: a escola teria que fechar. Foi feito um plano para transferir os estudantes para outras escola do sistema católico.

O resultado final não foi diferente que seria se Irmã Maria tivesse ido adiante e fechado a escola no dia que foi determinado. Mas, ao permitir que os componentes da escola chegassem àquela decisão coletivamente, Irmã Maria não recebeu nenhuma reação violenta do que poderia ter sido a perda da escola, e eles também compreenderam a sua inviabilidade. Praticamente ninguém objetou.

Compare então com a experiência de um padre em nossa pesquisa, que dirigia outra escola católica. Ela também foi mandado fechar uma escola. E ele fechou – obedecendo a ordem. O resultado foi desastroso: os pais entraram com processos, pais e professores organizaram piquetes e os jornais locais fizeram editoriais atacando a sua decisão. Levou um ano para resolver as disputas antes que ele pudesse prosseguir e fechar a escola.

Irmã Maria exemplifica o estilo democrático em ação – e seus benefícios. Dispendendo tempo obtendo idéias das pessoas e aceitando-as, um líder constrói confiança, respeito e comprometimento. Permitindo que a própria força de trabalho tenha direito a voz em decisões que afetem seus objetivos e a maneira como fazer o trabalho, o líder democrático canaliza flexibilidade e responsabilidade. E por ouvir os

assuntos da equipe de trabalho, o líder democrático aprende o que fazer para manter a moral elevada. E, afina, porque eles têm voz ao estabelecer seus objetivos e os padrões para avaliar o sucesso, as pessoas trabalhando em um sistema democrático tendem a ser muito realistas sobre o que pode e o que não pode ser realizado.

Entretanto, o estilo democrático tem seus inconvenientes, que é porque o seu impacto no clima organizacional não é tão alto quanto alguns dos outros estilos. Uma de suas mais exasperantes conseqüências podem ser as intermináveis reuniões onde as idéias são debatidas, o consenso permanece esquivo e o único resultado visível é agendar mais reuniões. Alguns líderes democráticos utilizam o estilo para adiar algumas decisões cruciais a fazer, esperando que coisas sem valor irão finalmente produzir uma compreensão cega. Na realidade, sua equipe acaba sentindo-se confusa e sem liderança. Tal abordagem pode até mesmo escalar conflitos.

Quando então o estilo funciona bem? Esta abordagem é ideal quando um líder está incerto quanto à melhor direção tomar e necessita idéias e orientação de funcionários capazes. E mesmo se um líder tem uma visão forte, o estilo democrático funciona bem para gerar idéias novas para executar aquela visão.

O estilo democrático, é claro, faz muito menos senso quando a equipe de trabalho não é competente ou suficientemente informada para oferecer sólidos conselhos. E é inútil dizer que tentar consenso em tempo de crise é teimosia. Veja o caso de um CEO cuja empresa de computadores estava severamente ameaçada pelas mudanças do mercado. Ele sempre buscou consenso sobre o que fazer. Como a concorrência roubou clientes e as necessidades dos clientes mudaram ele continuava nomeando comitês para avaliar a situação. Quando o mercado fez uma súbita mudança devido à nova tecnologia, o CEO congelou em suas bases. O Conselho o substituiu antes que ele ainda pudesse indicar um novo CEO, embora ocasionalmente democrático e agregativo, contou com o estilo autoritário especialmente nos seus primeiros meses.

O ESTILO TRANSFORMACIONAL

Assim como o estilo coercitivo, o estilo transformacional tem o seu lugar no repertório dos líderes, mas deve ser usado moderadamente. Isto não é o que esperávamos encontrar. Afinal, as marcas do estilo transformacional soam admiráveis. Os líderes estabelecem desempenhos extremamente altos e eles mesmos dão o exemplo. Ele é obsessivo em fazer as coisas melhor e mais rápido e pedem o mesmo para todos que estão ao seu redor. Ele rapidamente aponta desempenhos fracos e exige mais. Se eles não progredem na ocasião, ele os substitui por pessoas que possam fazer. Você poderia pensar que tal abordagem possa melhorar os resultados, mas não.

De fato, o líder de transformação destrói o clima organizacional. Muitos funcionários sentem-se oprimidos pelas exigências em excelência da liderança transformacional e suas porções morais. As normas para trabalhar podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não as formula claramente; ele conta que as pessoas saibam o que fazer e chega mesmo a pensar, “Se eu tenho que lhe dizer, você é a pessoa errada para a função”. O trabalho torna-se não uma coisa que alguém possa fazer melhor durante um claro processo, mas muito mais uma segunda suposição do que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas

freqüentemente sentem que o líder de transformação não acredita no trabalho deles se eles o fizerem na sua própria maneira ou tomarem a iniciativa. A flexibilidade e a responsabilidade evaporam; o trabalho torna-se desta forma tarefas focadas e rotinas aborrecidas.

Assim como recompensa, o líder de transformação não dá feedback de como as pessoas estão fazendo seu trabalho ou pula e assume quando ele acha que eles estão atrasados. E quando o líder deve sair, as pessoas sentem-se desorientadas – elas estão acostumadas com “o especialista” ditando as regras. Finalmente o compromisso mingua sob o regime de um líder de transformação porque as pessoas não têm noção de como seus esforços pessoais se encaixam no grande cenário.

Um exemplo de líder de transformação é o caso de Sam, um bioquímico na área de P&D em uma grande companhia farmacêutica. A magnífica expertise técnica de Sam o transformou em um jovem astro: ele era o que todos chamavam quando precisavam de ajuda. Logo ele foi promovido para chefe de uma equipe que desenvolvia um novo produto. Os outros cientistas da equipe eram tão competentes e automotivados como Sam, sua função como chefe de equipe tornou por contribuir-lhe como um modelo de como fazer trabalho científico de primeira classe com uma enorme pressão por prazos, trabalhando avidamente quando necessário. Sua equipe completou sua tarefa em tempo recorde.

Mas então veio uma nova atribuição: Sam foi encarregado da P&D por toda a divisão. Assim como suas tarefas aumentaram e ele tinha que articular uma visão, coordenar projetos, delegar responsabilidades e ajudar a desenvolver os outros, ele começou a errar. Não crendo que seus subordinados eram tão capazes quanto ele era, ele tornou-se um microgerente, obcecado por detalhes e se responsabilizando pelos outros quando o seu desempenho diminuía. Em vez de acreditar neles para melhoria com direção e desenvolvimento, Sam viu-se trabalhando noites e finais de semana após ter conseguido assumir a chefia de uma dispersa equipe de pesquisa. Finalmente seu chefe sugeriu, para seu alívio, que ele retornasse ao seu trabalho antigo como chefe de uma equipe de desenvolvimento de produto.

Embora Sam tenha falhado, o estilo transformacional não é sempre um desastre. A abordagem funciona bem quando todos os funcionários estão automotivados, são extremamente competentes e necessitam pouca orientação ou coordenação – por exemplo, ele pode funcionar para líderes de profissionais altamente capacitados e automotivados, como grupos de pesquisas em P&D ou grupos de advogados. E tendo um grupo talentoso para liderar, um líder de transformação faz exatamente isto: o trabalho executado à tempo e até mesmo realizado antes do prazo. Assim como qualquer estilo de liderança, este estilo não deve ser usado sozinho.

O ESTILO TREINADOR

Uma unidade de produção de uma companhia mundial de computadores estava assistindo suas vendas caírem verticalmente quase dois pontos e seus concorrentes, quando muito, a metade. Assim, Lawrence o presidente da divisão de manufatura, decidiu fechar a unidade e realocar as pessoas e os produtos.

Ao ouvir as notícias, James, o chefe da divisão condenada, decidiu passar sobre sua chefia e advogar seu caso diretamente ao CEO.

O que fez Lawrence? Em vez de explodir em James, ele sentou-se com seu funcionário rebelde e conversou não somente sobre a divisão, mas também sobre o

futuro dele. Ele explicou a James como ele mudando-se para outra divisão poderia ajudá-lo a desenvolver novas habilidades. Isto faria dele um líder melhor e o ensinaria mais sobre os negócios da organização.

Lawrence agiu mais como um conselheiro do que um chefe tradicional. Ele ouviu as preocupações e expectativas de James e compartilhou as suas próprias preocupações e expectativas. Ele disse que acreditava que James havia exaurido em seu cargo atual, este era, afinal de contas, o único lugar que ele havia trabalhado na companhia. Ele previa que James iria sobressair-se em um novo papel.

A conversa, depois, tomou um rumo prático. James não havia tido ainda sua reunião com o CEO – aquele que ele havia impetuosamente reivindicado quando soube que a divisão havia sido fechada. Sabendo disso e também sabendo que o CEO apoiou o fechamento sem hesitação – Lawrence aproveitou o tempo para treinar James em como apresentar seu caso na reunião. “Você não consegue freqüentemente uma audiência com o CEO”, observou ele, “faça-o certificar-se que você o impressionará com sua atenção.” Ele aconselhou James a não advogar em causa própria mas focar-se na unidade de negócio: “Se ele pensar que você está lá por sua própria causa, ele irá rejeitá-lo mais rápido do que você passou pela porta.” E ele insistiu para que James colocasse suas idéias por escrito; o CEO sempre apreciava este tipo de atitude.

Quais as razões de Lawrence para treiná-lo em vez de repreendê-lo? “James é um bom companheiro, muito talentoso e promissor” explicou-nos o executivo, “e eu não quero que isto prejudique a sua carreira. Eu quero que ele permaneça na companhia, eu preciso dele para o trabalho, eu quero que ele aprenda, e eu quero que ele se beneficie e cresça. Só porque ele exaltou-se não significa que ele é terrível”.

As ações de Lawrence ilustram o estilo treinador por excelência. Os líderes treinadores ajudam os seus funcionários a identificar seus exclusivos pontos fortes e fracos e os une com suas aspirações pessoais e profissionais. Eles encorajam seus funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos a longo prazo e os ajudam a conceber um plano para atingi-los. Eles fazem acordos com seus funcionários sobre o seu papel e responsabilidades em desempenhar planos de desenvolvimento e dão bastante feedback e informações. Líderes treinadores se sobressaem ao delegar : eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo se isto signifique que as tarefas não sejam concluídas rapidamente. Em outras palavras, estes líderes são capazes de agüentar falhas a curto prazo se elas avançarem o treinamento a longo prazo.

Dos seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o estilo treinador é o menos utilizado freqüentemente. Muitos líderes contaram que não tem tempo nesta economia de alta pressão para o lento e tedioso trabalho de ensinar às pessoas e ajudá-las a crescer. Mas após a primeira sessão, ele leva pouco ou nenhum tempo extra. Líderes que ignoram este estilo estão rejeitando uma poderosa arma: seu impacto no clima e desempenho é acentuadamente positivo.

Reconhecidamente, há um paradoxo no efeito positivo no desempenho do negócio no estilo treinador, porque o treinador foca primeiramente no desempenho pessoal, não nas imediatas tarefas relacionadas ao trabalho. Mesmo assim, o estilo treinador melhora os resultados. A razão: ele requer diálogo constante, e este diálogo tem um jeito de impelir o clima organizacional. Tem flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe observa-o e se importa com o que ele faz ele sente-se livre para experimentar. Apesar de tudo, ele está certo que obterá um rápido e construtivo feedback. Similarmente, o diálogo contínuo do treinador garante que as

peças sabem o que é esperado delas e como o seu trabalho se encaixa em uma ampla visão ou estratégia. Isto afeta a responsabilidade e a transparência. Como comprometimento, o estilo treinador ajuda também, porque a mensagem implícita no estilo é “ Eu acredito em você, estou investindo em você e espero os seus melhores esforços.” Os funcionários, com muita frequência, mostram-se à altura deste desafio com seu coração, mente e alma.

O estilo treinador funciona muito bem em muitos negócios, mas ele é, talvez, mais eficaz quando as pessoas ao receberem no final sejam aptas. Por exemplo, ele funciona particularmente bem quando os funcionários estão conscientes de seus pontos fracos e gostariam de aumentar o seu desempenho. Similarmente, o estilo trabalha bem quando o funcionário compreende como cultivar novas habilidades pode ajudá-lo mais adiante. Em resumo, este estilo funciona melhor com funcionários que querem ser treinados.

Em contraste, o estilo treinador tem menos senso quando os funcionários, por quaisquer razões, são resistentes a aprender ou mudar a sua maneira de agir. E ele fracassa se o líder não tem experiência para ajudar os funcionários. O fato é que, muitos dirigentes não estão familiarizados ou são incapazes de treinar, particularmente quando isto resulta em dar *feedback* contínuo sobre o desempenho que motiva mais do que cria medo ou apatia. Algumas empresas têm compreendido o impacto positivo do estilo e estão tentando torná-lo uma competência. Em algumas organizações, uma porção significativa dos bônus anuais é vinculada ao desenvolvimento do executivo com seus funcionários diretos. Mas muitas organizações não obtiveram a completa vantagem deste estilo de liderança. Embora o estilo treinador não grite por resultados do chão-de-fábrica ele os ajuda.

OS LÍDERES NECESSITAM DE MUITOS ESTILOS

Muitos estudos, incluindo este, têm mostrado que quanto mais estilos um líder exibe, melhor. Os líderes que dominam quatro estilos ou mais – especialmente os estilos autoritário, democrático, agregativo e treinador – têm o melhor clima e desempenho organizacional.

E os líderes mais eficazes mudam com flexibilidade entre os estilos de liderança, quando necessário. Embora isto possa parecer desanimador, presenciamos isto mais frequentemente que você possa imaginar, tanto em grandes organizações quanto em pequenas empresas, por experientes veteranos que poderiam explicar exatamente como e porque eles lideram como também por empreendedores que mantêm a liderança sozinhos e na coragem.

Tais líderes não trocam mecanicamente seu estilo para adaptar-se a uma série de situações – eles são muito mais fluidos. Eles são perfeitamente sensíveis ao impacto que eles causam nos outros e imperceptivelmente ajustam seu estilo para obter os melhores resultados. Estes líderes são, por exemplo, quem pode ler no primeiro minuto de conversa que um funcionário talentoso, mas sub-aproveitado. Ou aquele líder que escolheria reenergizar o funcionário perguntando a ele sobre seus sonhos e aspirações e descobrindo maneiras de fazer o seu trabalho mais desafiante. Ou aquela conversa inicial poderia ser um sinal que o funcionário necessita um ultimato: melhorar ou sair.

Como um exemplo de liderança fluida em ação, considere Joan, a gerente geral da principal divisão de uma companhia mundial de comida e bebida. Joan foi indicada para o cargo enquanto a divisão estava em uma profunda crise. A divisão

não tinha alcançado os objetivos de lucratividade durante 6 anos; e no último ano perdeu US\$ 50 milhões. A moral entre a equipe dirigente estava na miséria, a desconfiança e os ressentimentos estavam desenfreados. A chefia de Joan foi clara: dar uma virada na divisão.

Joan fez com tal agilidade a mudança de estilos de liderança que é raro. Desde o início ela observou que ela tinha uma pequena janela para demonstrar liderança eficaz e estabelecer *rapport* e confiança. Ela também sabia que necessitava ser informada urgentemente sobre o que não estava funcionando, assim, sua primeira tarefa foi ouvir as pessoas chave.

Em sua primeira semana no cargo ela ia a almoços e jantares com cada membro da equipe de gerentes. Joan buscou obter de cada pessoa a sua compreensão da situação atual. Mas seu foco não era tanto em aprender como cada pessoa diagnosticou o problema mas em conhecer cada gerente como uma pessoa. Aqui Joan empregou o estilo agregativo; ela explorou suas vidas, seus sonhos e aspirações.

Ela interveio também dentro do papel de treinadora, procurando maneiras onde poderia ajudar os membros da equipe a alcançar o que eles queriam em suas carreiras. Por exemplo, um gerente que havia recebido um *feedback* dela que ele era um fraco dentro da equipe confidenciou suas preocupações a ela. Ele pensou que era um bom integrante da equipe, mas estava aborrecido por queixas persistentes. Reconhecendo que ele era um executivo talentoso e um valioso trunfo para a companhia, Joan fez um acordo com ele de apontar (em particular) quando suas ações minarem seu objetivo de ser visto como um membro da equipe.

Ela acompanhou durante três dias fora da empresa, conversações com cada um dos membros. Seu objetivo era construir uma equipe,

No dia seguinte, Joan focou o grupo em soluções: cada pessoa apresentou três propostas específicas sobre o que necessitaria ser feito. Quando Joan agrupou as sugestões, um consenso natural surgiu sobre as prioridades para o negócio, tais como o corte de custos. Quando o grupo propôs os planos de ação específicos, Joan obteve o comprometimento que ela procurava.

Com esta visão, Joan mudou para o estilo autoritário, atribuindo um relatório com *follow-up* para cada executivo específico e mantendo-os responsáveis por sua execução.

Nos meses seguintes a postura principal de Joan era autoritária. Ela continuamente articulava a nova visão do grupo de uma forma que lembrasse a cada membro como o seu papel era crucial para alcançar os objetivos. E especialmente durante as primeiras poucas semanas da implementação do plano. Joan sentiu que a urgência da crise nos negócios justificava uma mudança ocasional para o estilo coercitivo caso alguém falhasse em suas responsabilidades. Quando ela dizia “Eu tenho que ser cruel sobre este *follow-up* e estar certa que estes assuntos aconteceram. Eu tenho que manter a disciplina e o foco.”

Os resultados? Cada aspecto do clima organizacional melhorou. As pessoas foram inovativas. Eles estavam comentando sobre a visão da divisão e exultando sobre o seu compromisso com os novos e claros objetivos. A última prova da fluidez dos estilos de liderança de Joan estão escritos com tinta preta: após somente sete meses a divisão excedeu seu lucro anual em \$5 milhões.

AMPLIANDO SEU REPERTÓRIO

Poucos líderes, é claro, possuem todos os seis estilos em seu repertório, e muito poucos sabem como e quando utilizá-los. De fato, quando apresentamos as descobertas de nossa pesquisa em muitas organizações, a maioria das respostas usuais são “Mas eu só tenho dois daqueles estilos” e “Eu não posso utilizar todos aqueles estilos. Não seriam naturais.”.

Tais sentimentos são compreensíveis e em alguns casos, o antídoto é relativamente simples. O líder pode criar uma equipe com membros que empregam os estilos que faltam nele próprio. Tome o caso de um Vice-Presidente. Ele dirige com sucesso um grande sistema manufatureiro utilizando o estilo agregativo. Ele está constantemente viajando, reunindo-se com gerentes de fábrica, tratando de suas urgentes preocupações e deixando-os cientes o quando ela preocupa-se pessoalmente com eles. Ele deixou a Divisão de Estratégia - de extrema eficiência - para um tenente responsável com uma ardorosa compreensão da tecnologia, e delegou seu padrões de desempenho a um colega que era adepto a uma abordagem autoritária. Ele também tinha um agente de transformação em sua equipe que sempre visitava as fábricas junto com ele.

Uma abordagem alternativa, e uma que eu recomendaria mais é que os líderes ampliem seus próprios repertórios de estilos. Para fazer isso, os líderes devem primeiro compreender quais competências da inteligência emocional escondem os estilos de liderança que estão lhes faltando. Assim, eles podem trabalhar assiduamente para aumentar seus quocientes que estão faltando.

Por exemplo, um líder agregativo tem força em três competências da inteligência emocional: em empatia, em construir relacionamentos e em comunicação. A empatia – o senso de como as pessoas estão se sentindo naquele momento, permite ao líder agregativo a responder aos seus funcionários de uma maneira que seja mais congruente com a emoção das pessoas, além de construir *rapport*. O líder agregativo também mostra uma natural facilidade em formar novos relacionamentos, torna-se familiar para as pessoas e cultiva laços. Finalmente, o melhor líder agregativo tem o domínio da arte da comunicação interpessoal, particularmente em dizer somente a coisa certa ou fazendo o pertinente simbólico gesto no momento certo.

Assim, se você é originalmente um líder transformacional que quer ser capaz de utilizar o estilo agregativo com maior frequência, você necessitaria melhorar o seu nível de empatia e talvez suas habilidades na construção de relacionamentos ou eficácia na comunicação. Como outro exemplo, um líder autoritário que quer adicionar o estilo democrático ao seu repertório necessitaria trabalhar nas capacidades de colaboração e comunicação. Tal conselho sobre acrescentar capacidades poderia parecer simplista – “Faça você mesmo a mudança!” – mas realçar a inteligência emocional é totalmente possível com prática. (Para saber mais sobre como melhorar sua inteligência emocional, veja o tópico “Aumentando a sua Inteligência Emocional”).

MAIS CIÊNCIA, MENOS ARTE

Assim como a paternidade, a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também nunca será um completo mistério para aqueles que a praticam. Nos últimos anos, a pesquisa tem ajudado os pais a compreenderem a genética e os

componentes comportamentais e psicológicos que afetam o “desempenho do cargo”. Com a nossa nova pesquisa, os líderes também podem ter uma clara visão do que os leva a liderar eficazmente. E talvez o mais importante, eles podem ver como podem fazer isto acontecer.

O ambiente empresarial está mudando constantemente e um líder deve responder na mesma moeda e um líder deve responder na mesma moeda. Hora a hora, dia a dia, semana a semana os executivos devem exercer seus estilos de liderança como um profissional - utilizando o estilo específico na medida certa e no tempo certo. A recompensa está nos resultados

CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA

Todas as organizações necessitam identificar pessoas talentosas que podem ser preparadas para serem futuros líderes – homens e mulheres que podem conduzir bem os negócios e, sucessivamente, desenvolver seus funcionários. Nem sempre é fácil descobrir tais potenciais, mas aqui há quatro qualidades que eu procuro quando avalio candidatos a um cargo.

HABILIDADE DE EXECUTAR: Idéias, capacidade analítica e educação são partes importantes da maneira de ser. Mas é tão somente importante ser capaz de implementar estas idéias. Existem pessoas no mundo que estão satisfeitas em expressarem grandes pensamentos, mas você estaria melhor servido se contratasse pessoas com ilimitada energia que possam executar estes pensamentos. E aí está a extraordinária correlação entre desempenho em um lugar e desempenho no lugar seguinte. Se uma pessoa não tem um bom desempenho ou ela exhibe alguma deficiência em um trabalho, ela terá, provavelmente, a mesma deficiência em sua organização. Procure por uma história demonstrada – exemplos concretos – de completa execução e realização.

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL: Bons líderes têm grande quantidade de trajetórias em suas carreiras. Gosto de contratar alguém por seu trabalho e também pelo seu trabalho seguinte, nunca pela última posição. Procuro alguém que não esteja amarrado às minúcias de um cargo. Pessoas com perspectivas em seus cargos me dão uma indicação que não têm interesse somente, mas também capacidade de ir além.

UMA ORIENTAÇÃO PARA EQUIPE: Se alguém é capaz de trabalhar pelas pessoas e com as outras pessoas, está superando o potencial mais do que se estiver essencialmente dando uma contribuição individual. Eu me lembro de ter contratado um executivo de marketing de uma pequena companhia que sentia que estava pronto para assumir uma grande organização. Ele teve um bom tempo para orquestrar o que ele queria fazer através das outras pessoas na Allied, mas, em vez disso, fez tudo sozinho e recebeu todos os créditos. Quando um projeto tinha que ser executado por outras pessoas, ele não lidava com a interação com os outros muito eficazmente e não era visto como um contribuinte ativo, o que limitava sua capacidade de executar. Para determinar uma orientação para equipes, eu digo às pessoas que um candidato tem trabalhado ao lado, não junto com as pessoas para quem ele ou ela tem que se reportar.

EXPERIÊNCIAS MÚLTIPLAS: Eu aprendi a considerar cuidadosamente a dinâmica da experiência profissional passada de um candidato. Pessoas que vêm de áreas quase monopolistas freqüentemente têm grande dificuldade de mudarem para ambientes mais competitivos. Alguns de nossos contratados de uma indústria automotiva conservadora, por exemplo, não eram capazes de dirigir lucrativas unidades de negócio. Você deve compreender o ambiente para quem você está contratando: alguns tipos de organizações são melhores do que outras no desenvolvimento de líderes.

Não há jeito de gastar excessivo tempo em obter e desenvolver as melhores pessoas.

Para ter certeza que nossos futuros líderes tenham a correta experiência, eu procuro candidatos que tenham realmente dirigido unidades semelhantes às nossas em duas ou três indústrias ou organizações. É assim que grandes líderes se desenvolvem. É por isto que acreditamos em promissores executivos sentados em muitas cadeiras a caminho dos papéis de liderança. Mudamos as pessoas ao redor deles para lhes dar a exposição a uma variada experiência de negócios para ajudá-los a construir suas capacidades.