

# LIDERANÇA QUE OBTÉM RESULTADOS

Artigo de Daniel Goleman, extraído e adaptado do livro “O Que Faz o Líder”, da Harvard Business Review, ed. Campus.

## Sumário Executivo

O único trabalho do líder é conseguir resultados. Mas, até mesmo com todos os programas de treinamento de liderança e conselhos de *experts*, a liderança eficaz ainda ilude muitas pessoas e organizações. Uma razão, diz Daniel Goleman, é que tais *experts* oferecem conselhos baseados em inferências, experiências e instinto, não em dados quantitativos.

Agora, extraído de pesquisas com mais de 3.000 executivos, Goleman explora qual comportamento de liderança exato rende resultados positivos. Ele descreve seis estilos distintos de liderança, cada um surgindo de diferentes componentes de inteligência emocional. Cada estilo tem um efeito distinto na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe e, um após outro, em seu desempenho financeiro. Os estilos, somente pelo nome e breve descrição, ecoarão em qualquer um que lidera, é liderado ou, como é o caso com muitos de nós, faz ambos. *Líderes Coercitivos* exigem imediata obediência; *Líderes Mobilizadores* mobilizam as pessoas em direção a uma visão; *Líderes Agregadores* criam laços emocionais e harmonia; *Líderes Democráticos* constroem consenso pela participação; *Líderes Agressivos* esperam excelência e autodireção; e *Líderes Treinadores* desenvolvem pessoas para o futuro.

As pesquisas indicam que líderes que conseguem os melhores resultados não contam apenas com um estilo de liderança; eles usam muitos dos estilos em determinadas circunstâncias. Goleman detalha os tipos de situações de negócios nos quais cada estilo é mais apropriado e explica como os líderes que carecem de um ou mais destes estilos podem expandir seus repertórios.

Ele sustenta que, com prática, os líderes podem trocar, entre os estilos de liderança, aqueles que produzam resultados poderosos, assim transformando a arte da liderança em uma ciência.

## Introdução

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

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

No entanto, a liderança eficaz ilude muitas pessoas e organizações. Uma razão é que, até recentemente, virtualmente nenhuma pesquisa demonstrou qual comportamento de liderança exatamente produz resultados positivos. Especialistas em liderança proferem conselhos baseados em inferências, experiências e instinto. Às vezes esses conselhos acertam o alvo, às vezes não.

Mas uma nova pesquisa da firma de consultoria Hay/McBer, que extraiu uma amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados de uma base de dados de mais de 20.000 executivos em todo o mundo, retira muito do mistério da liderança eficaz. A pesquisa descobriu seis distintos estilos de liderança, cada um brotando de diferentes componentes da inteligência emocional. Os estilos, tomados individualmente, mostram ter um impacto único e direto na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe e, um após o outro, em seu desempenho financeiro. E, talvez mais importante, a pesquisa mostra que os líderes com os melhores resultados não contam com somente um estilo de liderança; eles usam muitos deles uniformemente e em diferentes meios, dependendo das situações. Imagine os estilos, então, como uma disposição de tacos em um saco de golfe profissional. Durante o jogo, o profissional separa e escolhe o taco, baseado nas exigências do arremesso. Às vezes ele tem de ponderar sobre sua seleção, mas normalmente isso é automático. O profissional sente o desafio à frente, rapidamente tira o taco certo e elegantemente o coloca para trabalhar. É dessa forma que os líderes de grande impacto operam também.

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

Feche os olhos e poderá certamente imaginar um colega que usa qualquer um destes estilos. Você muito provavelmente usa pelo menos um deles. O que há de novo nesta pesquisa, então, é sua implicação para a ação. Primeiro, ela oferece um entendimento apurado de como diferentes estilos de liderança afetam o desempenho. Segundo, ela oferece claro direcionamento sobre quando o líder deve alternar entre eles. Também sugere enfaticamente que a flexibilidade em se alternar é muito aconselhável. Nova, também, é a descoberta da pesquisa de que cada estilo de liderança brota de diferentes componentes da inteligência emocional.

## **Medindo o Impacto da Liderança**

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

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

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

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

## **Os Estilos Detalhados**

Os executivos utilizam seis estilos de liderança, mas somente quatro dos seis estilos têm efeito consistentemente positivo no clima e nos resultados. Vamos examinar, então, cada estilo de liderança em detalhes. (Para um resumo do material que se segue, veja o quadro “Uma Pincelada nos Seis Estilos de Liderança”.)

### **O ESTILO COERCITIVO**

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

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

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

Os líderes coercitivos também têm efeito danoso no sistema de recompensa. A maioria da força de trabalho com alto desempenho é motivada por algo mais do que por dinheiro – buscam a satisfação do trabalho bem feito. O estilo coercitivo erode esse orgulho. E, finalmente, o estilo mina um dos principais recursos: motivar pessoas mostrando a elas como seu trabalho se encaixa em uma grandiosa missão comum. Essa perda, medida em termos de redução de clareza e compromisso, deixa as pessoas alienadas de suas próprias tarefas, imaginando: “Como fazer quaisquer dessas coisas?”

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

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

## O ESTILO MOBILIZADOR

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

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

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

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

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

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

***Um líder mobilizador determina o final, mas geralmente dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolver com seus próprios meios.***

Por causa de seu impacto positivo, o estilo mobilizador trabalha bem em quase todas as situações de negócios. Mas ele é particularmente eficaz quando um negócio está à deriva. Um líder mobilizador mapeia um novo curso e vende ao seu pessoal uma visão nova de longo prazo.

O estilo mobilizador, embora poderoso como pareça, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de *experts* ou colegas que são mais experientes do que ele; eles podem ver o líder como pomposo ou desligado. Outra limitação: se um gerente, ao tentar ser mobilizador se tornar autoritário, ele pode minar o espírito de igualdade de uma equipe eficaz.



## O ESTILO AGREGADOR

Se o líder coercitivo ordena: “Faça o que eu digo”, e o mobilizador encoraja: “Venha comigo”, o líder agregador diz “As pessoas vêm primeiro”. Este estilo de liderança gira em torno das pessoas – ele propõe valores individuais e suas emoções mais do que as tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os funcionários felizes e criar harmonia entre eles. Ele controla pela construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem com intensa lealdade. O estilo também tem um efeito acentuadamente positivo na comunicação. As pessoas que gostam muito umas das outras falam muito. Elas partilham idéias; partilham inspiração. E o estilo agregador conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador, tal como um pai que ajusta as regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras sobre como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Ele dá às pessoas a liberdade de fazer o seu trabalho na forma que eles pensam ser a mais eficaz.

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

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

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

O impacto geralmente positivo do estilo agregador torna-o uma boa abordagem a qualquer tempo, mas os líderes devem empregá-lo particularmente ao tentar construir a harmonia de equipe, incrementar moral, melhorar a comunicação ou reparar a confiança perdida. Por exemplo, uma executiva em nosso estudo foi contratada para substituir um cruel líder de equipe. O antigo líder tomou o crédito pelo trabalho de seus funcionários e tentou colocá-los uns contra os outros. Seus esforços, por fim, falharam, mas a equipe que deixou para trás era agora suspeita e esgotada. A nova executiva trabalhou para emendar a situação por meio de, instintivamente, mostrar uma emoção honesta e reconstruir laços. Em alguns meses de trabalho, sua liderança criou um renovado senso de compromisso e energia.

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

## O ESTILO DEMOCRÁTICO

Irmã Mary conduzia um sistema de ensino católico em uma grande área metropolitana. Uma das escolas, a única escola privada em uma empobrecida vizinhança, estava perdendo dinheiro durante anos, e a arquidiocese não podia mais se permitir mantê-la aberta. Quando a Irmã Mary finalmente assumiu a ordem para fechar a escola, ela não se limitou a fechar as portas. Convocou uma reunião de todos os professores e funcionários na escola e explicou-lhes os detalhes da crise financeira (a primeira vez em que qualquer um que trabalhava na escola tinha sido incluído numa discussão dos negócios da instituição). Ela solicitou idéias das pessoas sobre as formas de manter a escola aberta e como lidar com o fechamento, se chegasse a isso. A Irmã Mary dispendeu muito de seu tempo na reunião apenas escutando.

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

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

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

A Irmã Mary exemplifica o estilo democrático em ação, e seus benefícios. Por dispende tempo obtendo idéias das pessoas e abastecer-se, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho, o líder democrático conduz ao aumento da flexibilidade e da responsabilidade. E ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Finalmente, porque têm uma palavra no estabelecimento de seus objetivos e nos padrões para avaliar o sucesso, as pessoas que operam em um sistema democrático tendem a ser muito realistas a respeito do que pode e o que não pode ser executado.

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

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

O estilo democrático, claro, faz menor sentido quando os funcionários não são competentes ou suficientemente informados para oferecer um conselho seguro. E é inútil dizer que construir um consenso é teimosia em tempos de crise.

Veja o caso de um CEO cuja empresa de computadores estava severamente ameaçada por mudanças no mercado. Ele sempre buscava consenso a respeito do que fazer. Como os competidores roubam clientes e as necessidades dos clientes mudam, manteve comitês para examinar a situação. Quando o mercado fez uma rápida mudança por causa de uma nova tecnologia, o CEO ficou sem ação. A comissão de diretores substituiu-o antes que ele ainda pudesse indicar outra força de trabalho para examinar a situação. O novo CEO, embora ocasionalmente democrático e agregador, contou com o estilo confiável especialmente em seus primeiros meses.

## O ESTILO AGRESSIVO

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

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

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

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

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

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

## O ESTILO TREINADOR

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

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

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

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

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

As ações de Lawrence ilustram o estilo treinador por excelência. Os líderes treinadores ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e ligá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-los. Fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos e dão suficiente instrução e *feedback*. Os líderes treinadores se sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo se isto signifique que as missões não sejam executadas rapidamente. Em outras palavras, estes líderes concordam em erguer, com erros, o aprendizado.

## **Análise dos resultados da pesquisa**

Dos seis estilos, nossa pesquisa descobriu que o estilo treinador é o menos freqüente. Muitos líderes contaram-nos que não têm, nesta nova economia em que prevalece a alta pressão, o tempo para 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, existe um paradoxo no efeito positivo do líder treinador no desempenho de negócios porque ele foca, antes de tudo, no desempenho pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Mesmo assim, o líder treinador melhora os resultados. As razões: requer constante diálogo, e esse diálogo tem uma forma de incrementar cada condutor de clima. Emprega a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente-se em liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir *feedback* rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do treinador garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como o seu trabalho se encaixa em uma grande visão ou estratégia. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. Quanto ao compromisso, o conselheiro também ajuda, porque a implícita mensagem do estilo é “Acredito em você, estou investindo em você e espero seus melhores esforços”. Os funcionários, muito freqüentemente, elevam-se para esse desafio com seu coração, mente e alma.

O estilo treinador funciona bem em muitas situações de negócios, mas é mais eficaz quando as pessoas na ponta recebedora estão “aptas para isto”. Por exemplo, o estilo treinador funciona particularmente bem quando os funcionários já estão conscientes de suas fraquezas e gostariam de melhorar seus desempenhos. Similarmente, o estilo funciona bem quando os funcionários entendem que cultivar novas competências pode ajudá-los a avançar. Em resumo, funciona bem com empregados que querem ser instruídos e optam por se desenvolver.

***Os líderes que dominaram quatro ou mais estilos, especialmente o mobilizador, o democrático o agregador e o treinador, conseguem os melhores clima e desempenho nos negócios.***

Por comparação, o estilo treinador faz pouco sentido quando os funcionários, por qualquer razão, são resistentes ao aprendizado ou à mudança de seus estilos. E ele fracassa se o líder carece da especialidade para ajudar o funcionário. O fato é que muitos dirigentes não se familiarizam com treinadores ou simplesmente são ineptos com eles, particularmente quando chegam para dar progressivo *feedback* de desempenho que motive em vez de criar medo ou apatia. Algumas empresas compreenderam o impacto positivo do estilo treinador e estão procurando fazer disso uma competência principal. Em algumas empresas, uma significativa porção do bônus anual é atrelada ao desenvolvimento dos subordinados diretos do executivo.



## Os líderes necessitam de muitos estilos

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

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

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

Joan assim fez com uma agilidade rara na troca dos estilos de liderança. A partir do começo, ela se deu conta de que havia uma pequena janela para demonstrar sua liderança eficaz e para estabelecer compreensão e confiança. Ela também sabia que necessitava urgentemente ser informada a respeito do que não estava funcionando, por isso sua primeira tarefa foi ouvir o pessoal principal.

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

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

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

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

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

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

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

## **Expandindo seu acervo**

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

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

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

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

Assim, se você é primordialmente um líder agressivo que quer se capacitar a usar o estilo agregador mais freqüentemente, melhore seu nível de empatia e sua habilidade em construir relacionamentos ou se comunicar eficazmente. Como outro exemplo, um líder mobilizador que quer adicionar o estilo democrático ao seu acervo deve trabalhar as competências de colaboração e comunicação. Tal conselho a respeito de adicionar competências pode parecer simplista: “Mude a si mesmo”, mas aumentar a inteligência emocional é inteiramente possível com prática (para mais sobre como melhorar a inteligência emocional, veja “Desenvolvendo Sua a Inteligência Emocional” no final deste artigo).

## **Mais ciência, menos arte**

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

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

## **Inteligência emocional: uma cartilha**

Inteligência Emocional, a habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos e a nossos relacionamentos, consiste em quatro competências fundamentais: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Cada competência, em contrapartida, é composta de subcompetências específicas. A seguir, encontra-se uma lista de capacidades e suas correspondentes características pessoais.

### **AUTOCONSCIÊNCIA**

- **Autoconsciência emocional**

Os líderes de elevada autoconsciência emocional mantêm-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e ao seu desempenho profissional. Permanecem em harmonia com seus valores básicos, e não raro são capazes de intuir o melhor curso de ação, conseguindo enxergar a situação geral por trás de um cenário complexo. Líderes emocionalmente autoconscientes podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam.

- **Auto-avaliação precisa**

Os líderes de grande autoconsciência costumam conhecer bem suas limitações e seus pontos fortes, e exibem um bom senso de humor em relação a si mesmos. Percebem com facilidade sob que aspectos precisam aprimorar-se, e são receptivos a críticas e *feedback*. A auto-avaliação acurada permite que o líder saiba quando pedir ajuda e em que pontos concentrar-se ao cultivar novas qualidades de liderança.

- **Autoconfiança**

O conhecimento exato de suas capacidades permite que os líderes ajam dentro dos seus limites. Os líderes autoconfiantes aceitam de bom grado uma missão difícil. Em geral, possuem um senso de presença e uma segurança que os leva a se destacar dentro de um grupo.

## **AUTOGESTÃO**

- **Autocontrole**

Os líderes dotados de bom autocontrole emocional encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, e até de canalizá-los de forma proveitosa. Um exemplo de autocontrole é o do líder que permanece calmo e continua com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise – ou que mantém a tranquilidade mesmo diante da situação mais estressante.

- **Transparência**

Os líderes que são transparentes põem seus valores em prática. A transparência – a exposição franca, perante os demais, de seus sentimentos, crenças e atos – possibilita a integridade. Tais líderes assumem abertamente erros ou falhas e, em vez de fazer vista grossa para o comportamento antiético alheio, preferem confrontá-lo.

- **Adaptabilidade**

Os líderes adaptáveis são capazes de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder o seu foco ou energia, e sentem-se à vontade com as ambigüidades inevitáveis da vida organizacional. Podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas idéias diante de novas informações ou realidades.

- **Superação**

Os líderes fortes em termos de superação possuem padrões pessoais elevados, que os levam a uma busca contínua de aprimoramento de performance – tanto a sua quanto a de seus liderados. São pragmáticos, estabelecendo metas mensuráveis mas desafiadoras, e conseguem calcular o risco de modo que seus objetivos sejam de grande valia, mas viáveis. Um indício de superação é a contínua aprendizagem – e ensino – de novas maneiras de melhorar.

- **Iniciativa**

O líder dotado de um senso de eficácia – a consciência do possuir o que é preciso para controlar seu próprio destino – destaca-se sob o aspecto da iniciativa. Aproveita oportunidades – ou as cria – em vez de apenas esperar por elas. Tal líder não hesita em ultrapassar limites ou até quebrar as regras, quando necessário para criar melhores possibilidades para o futuro.

- **Otimismo**

Um líder otimista suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades, não ameaças. Vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor. Sua perspectiva do “copo meio cheio” leva-o a esperar que as mudanças, no futuro, sejam para melhor.

## **CONSCIÊNCIA SOCIAL**

- **Empatia**

Os líderes empáticos conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhes permite perceber as emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo. Esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro. A empatia permite-lhes se darem bem com gente proveniente dos mais diversos extratos sociais ou de outras culturas.

- **Consciência Organizacional**

O líder dotado de uma aguda consciência social pode demonstrar grande astúcia política, mostrando-se capaz de identificar redes sociais cruciais e compreender as principais relações de poder. Tende a compreender as forças políticas em atividade na organização, assim como os valores básicos e regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro.

- **Serviço**

Os líderes fortes na competência do serviço fomentam um clima emocional tal que as pessoas que entram em contato direto com o cliente mantêm com ele um relacionamento em condições ideais. Esses líderes monitoram cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam. Também encontram-se disponíveis quando necessário.

## **ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS**

- **Inspiração**

Os líderes inspiradores criam ressonância e instigam as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada. Tais líderes são a personificação do que pedem dos demais, conseguindo articular uma missão de modo a inspirar os outros a segui-los. Fomentam um sentido de objetivo comum que vai além das tarefas cotidianas, tornando o trabalho mais estimulante.

- **Influência**

Os indicadores da capacidade de influência de um líder vão desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa. Os líderes versados nas artes da influência são persuasivos e envolventes ao dirigirem-se a um grupo.

- **Desenvolvimento dos demais**

Os líderes hábeis no cultivo das habilidades alheias demonstram um interesse genuíno por aqueles que estão ajudando e compreendem suas metas e seus pontos fortes e fracos. Sabem como dar um *feedback* oportuno e construtivo, e são mentores ou *coaches* naturais.

- **Catalisação de mudanças**

Os líderes capazes de catalisar a mudança sabem não são reconhecer a necessidade de transformação como desafiar o *status quo* e bater-se pela nova ordem. Podem revelar-se grandes patronos da mudança mesmo face à intensa oposição, defendendo seus pontos de vista de forma arrebatadora. Também encontram maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.

- **Gerenciamento de conflitos**

Os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum.

- **Trabalho em equipe e colaboração**

Os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Inspiram nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, e promovem a fidelidade e a identificação. Dedicam seu tempo ao desenvolvimento e fortalecimento de relações íntimas entre meros colegas de trabalho.

## Desenvolvendo sua inteligência emocional

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

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

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

O orientador, um especialista em ensinar pessoas a incrementar sua inteligência emocional, começou com uma avaliação de 360º informal de Jack. Um diagnóstico de múltiplos pontos de vista é essencial para melhorar a inteligência emocional porque aqueles que necessitam de muita ajuda usualmente têm pontos cegos. De fato, nossa pesquisa descobriu que os líderes de alto desempenho superestimam suas forças em, no máximo, uma competência de inteligência emocional, enquanto que os desempenhos medíocres superestimam a si mesmos em quatro ou mais. Jack não estava tão longe, mas se estimou mais brilhantemente do que seu subordinado direto, que deu a ele notas baixas para autocontrole e empatia.

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



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

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

Jack encontrou-se com seu orientador a cada semana ou duas para rever seu progresso e obter conselhos sobre problemas específicos. Por exemplo, ocasionalmente Jack poderia descobrir-se retornando suas velhas táticas agressivas: interceptar as pessoas, adiantar-se para tomar a frente e explodir em ira. Quase imediatamente, ele se arrependia. Assim, ele e seu orientador dissecaram essas reincidências para calcular o que desencadeava as velhas maneiras e o que fazer da próxima vez que um momento similar aparecesse. Essas medidas de “prevenção de reincidências” inoculavam as pessoas contra futuros lapsos ou a logo desistirem. Durante um período de seis meses, Jack fez reais melhoramentos. Seus próprios registros mostraram que ele reduziu o número de explosões de ira de um ou mais por dia, no começo, para apenas um ou dois no mês. O clima melhorou rapidamente e os números da divisão começaram a subir.

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

## O impacto dos estilos de liderança nos condutores de clima organizacional

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

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

	COERCITIVO	MOBILIZADOR	AGREGADOR	DEMOCRÁTICO	AGRESSIVO	TREINADOR
Flexibilidade	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Responsabilidade	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Padrões	-0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Recompensa	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Clareza	-0,11	0,54	0,37	0,35	-0,28	0,38
Compromisso	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Impacto Completo no Clima	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

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

	<b>COERCITIVO</b>	<b>MOBILIZADOR</b>	<b>AGREGADOR</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>
<b>Os estilos de liderança</b>	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação
<b>O estilo em uma frase</b>	“Faça o que eu digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro”	“O que você pensa?”
<b>Competências da inteligência emocional predominantes</b>	Conduzir à execução	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação
<b>Quando os estilos funcionam melhor</b>	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise, ou com problemas de funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara intervenção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter a contribuição de funcionários de valor
<b>Impacto no clima organizacional</b>	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo

## **Características da liderança: A contribuição de Jerônimo Lima (jeronimo@mettudo.com.br)**

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 subordinados. Entretanto, nem sempre é fácil descobrir tais potenciais. Aqui sugiro quatro qualidades que se deve procurar quando avaliamos candidatos a um cargo de liderança.

**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 para executar estes pensamentos. E aí está a extraordinária correlação entre desempenho em um lugar para outro. Se uma pessoa não tem um bom desempenho ou exhibe alguma deficiência em um trabalho, ela gerará, 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. Recomendo contratar alguém por seu trabalho e também pelo seu trabalho seguinte, nunca pela última posição. Alguém que não esteja amarrado às minúcias de um cargo. Pessoas com perspectivas em seus cargos dão uma indicação que não têm interesse somente, mas também capacidade de ir além.

**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 ajudado a contratar 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, 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:** Recomenda-se considerar cuidadosamente a dinâmica da experiência profissional passada de um candidato. Pessoas que vêm de áreas quase monopolistas freqüentemente têm grande dificuldade de mudar para ambientes mais competitivos. Alguns dos 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 os futuros líderes tenham a correta experiência, eu procuro indicar candidatos que tenham realmente dirigido unidades semelhantes às da empresa contratante em duas ou três organizações do mesmo ramo ou semelhante. É assim que grandes líderes se desenvolvem. É por isto que acredito em promissores executivos sentados em muitas cadeiras a caminho dos papéis de liderança. Devemos mudar as pessoas ao redor deles para lhes dar a exposição a uma variada experiência de negócios para ajudá-los a construir suas capacidades.