

## Liderança que traz resultados

Nesse clássico de 2000, o autor sustenta que os melhores executivos alternam seis tipos distintos de liderança — cada qual na dose e na hora certas. Embora seja difícil exibir tal desenvoltura, o resultado do esforço é visível no desempenho. E mais: a habilidade pode ser adquirida.

*Daniel Goleman*

**P**ergunte a qualquer grupo de executivos “O que faz um líder eficaz?” e as respostas serão muitas e variadas. O líder traça a estratégia. Motiva. Define uma missão. Cria uma cultura. Em seguida, pergunte: “E o que o líder *deveria* fazer?”. Se o grupo for experiente, a resposta provavelmente será uma só: a função exclusiva do líder é obter resultados.

Mas como? A dúvida em torno daquilo que o líder pode e deve fazer para tirar o melhor desempenho de seu pessoal é antiga. Nos últimos anos, esse mistério fez surgir toda uma indústria informal: literalmente milhares de “especialistas em liderança” fizeram do teste e da orientação de executivos uma carreira, tudo com o intuito de

formar gestores capazes de converter metas ousadas — sejam estratégicas, financeiras, organizacionais ou todas as três coisas — em realidade.

Ainda assim, a liderança eficaz continua sendo uma meta inalcançável para muita gente e muitas organizações. Uma razão é que, até bem pouco, praticamente não havia pesquisa quantitativa que demonstrasse que comportamentos exatos de liderança trazem resultados positivos. Especialistas em liderança dão conselhos com base em inferência, experiência e instinto. Às vezes, o conselho é certo; às vezes, não.

Mas um novo estudo da consultoria Hay/McBer (a partir de uma amostra aleatória de 3.871 executivos tirados de um banco de dados de mais de 20 mil gestores do mundo todo) elimina muito do mistério que ronda a liderança eficaz. O estudo revelou seis estilos distintos de liderança, cada qual ligado a distintos componentes da inteligência emocional. Cada estilo desses, isoladamente, parece ter um impacto único e direto na atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe — e, por sua vez, em seu desempenho financeiro. E, talvez o mais importante, o estudo indica que os líderes com os melhores resultados não se valem de um único estilo de liderança; numa mesma semana, podem alternar a maioria deles — com fluidez e em graus distintos —, conforme a situação. Pense nesses estilos como tacos de golfe na bolsa de um profissional. Durante o jogo, o golfista escolhe o que vai usar de acordo com o exigido pela tacada. Às vezes, tem de refletir antes de decidir; em geral, porém, a escolha é automática. O jogador sente o desafio à frente, saca rapidamente o instrumento certo e, com elegância, o põe em ação. É assim, também, que age o líder de alto impacto.

Quais são os seis estilos de liderança? Nenhum causará surpresa entre veteranos do meio empresarial. Aliás, só pelo nome e uma breve descrição, é provável que cada estilo seja reconhecido por qualquer um que lidere, seja liderado ou, como ocorre com a maioria de nós, faça ambos. O líder *despótico* exige o cumprimento imediato de

ordens. O líder *visionário* mobiliza as pessoas rumo a uma visão. O líder *agregador* cria vínculos emocionais e harmonia. O líder *democrático* promove a participação para obter consenso. O líder *agressivo* espera excelência e autodireção. E o líder *conselheiro* prepara as pessoas para o futuro.

Se fechar os olhos, o leitor certamente será capaz de visualizar um colega que usa um estilo desses. Ou talvez ele mesmo empregue ao menos um deles. A novidade nesse estudo é, portanto, aquilo que implica para a ação. Primeiro, dá um retrato por menorizado de como cada estilo de liderança afeta o desempenho e os resultados. Segundo, mostra claramente ao gestor quando alternar entre eles. Além disso, sugere fortemente que saber alternar com fluidez é aconselhável. Outra novidade é a descoberta de que cada estilo de liderança é ligado a distintos componentes da inteligência emocional.

## Como medir o impacto da liderança

Mais de uma década já passou desde a aparição do primeiro estudo a ligar aspectos da inteligência emocional a resultados empresariais. Renomado psicólogo da Harvard University, o falecido David McClelland descobriu que o líder dotado de uma massa crítica de seis ou mais competências de inteligência emocional era muito mais eficaz do que o desprovido desses dotes. Ao analisar o desempenho de chefes de divisão de uma indústria mundial de alimentos e bebidas, por exemplo, McClelland descobriu que, dos líderes com essa massa crítica de competências, 87% se situavam no terço superior do bônus salarial anual atrelado ao desempenho de sua área. E mais: suas divisões superavam metas de receita anual em 15% a 20%, em média. Já executivos sem inteligência emocional raramente se sobressaíam na avaliação anual de desempenho e sua divisão ficava aquém das metas em quase 20%, em média.

O objetivo de nosso estudo era obter uma visão mais molecular do elo entre liderança e inteligência emocional e entre o clima e o desempenho. Uma equipe de

colegas de McClelland dirigida por Mary Fontaine e Ruth Jacobs, da Hay/McBer, estudou dados sobre (ou observou) milhares de executivos, tomando nota de comportamentos específicos e seu impacto sobre o clima. Como cada indivíduo motivava os subordinados diretos? Gerenciava iniciativas de mudança? Lidava com crises? Foi numa fase posterior do estudo que identificamos quais capacidades específicas da inteligência emocional estão por trás dos seis estilos de liderança. Como se sai em termos de autocontrole e habilidade social? O líder tem níveis elevados ou baixos de empatia?

A equipe foi aferir o clima na esfera imediata de influência de cada executivo. “Clima”, aqui, não é um termo amorfo. Definido originalmente pelos psicólogos George Litwin e Richard Stringer e mais tarde detalhado por McClelland e colegas, refere-se a seis grandes fatores que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: *flexibilidade* — ou seja, a liberdade que o pessoal sente para inovar livre de burocracia; seu senso de *responsabilidade* para com a organização; o nível de *padrões* estabelecidos pelo pessoal; o senso de justiça de avaliações de desempenho e adequação de *recompensas*; a *clareza* de todos sobre missão e valores; e, por último, o grau de *comprometimento* com um propósito comum.

Descobrimos que todos os seis estilos de liderança têm um efeito mensurável sobre cada aspecto do clima (veja detalhes no quadro “O impacto de estilos de liderança em fatores do clima”). Além disso, quando analisamos o impacto do clima em resultados financeiros — como retorno sobre vendas, crescimento da receita, eficiência e rentabilidade —, vimos uma correlação direta entre os dois. O líder que adotava estilos de impacto positivo no clima definitivamente obtinha resultados financeiros melhores do que quem não o fazia. Não quer dizer que o clima organizacional seja o único fator do desempenho. Condições econômicas e dinâmica competitiva têm um peso enorme. Mas nossa análise sugere, sim, que o clima responde por quase um terço dos resultados. Tal impacto é simplesmente grande demais para ser ignorado.

## Seis estilos em detalhe

Embora executivos utilizem seis estilos de liderança, apenas quatro dos seis têm efeito reiteradamente positivo sobre o clima e os resultados. Vejamos, então, cada estilo de liderança em detalhe (para uma síntese do material a seguir, veja o quadro “Um resumo dos seis estilos de liderança”).

**Estilo despótico.** A fabricante de computadores vivia uma crise: as vendas e o lucro estavam em declínio, a cotação das ações caía vertiginosamente e os acionistas estavam em polvorosa. O conselho buscou um novo presidente — um sujeito famoso por reerguer empresas. O líder se lançou ao trabalho: fez demissões, vendeu divisões inteiras e tomou as decisões difíceis que deveriam ter sido tomadas anos antes. A empresa foi salva — pelo menos no curto prazo.

Desde o início, porém, o presidente instalou um reino do terror, intimidando e humilhando executivos, bradando seu desagrado ao menor deslize. Os altos escalões da empresa foram dizimados não só por suas imprevisíveis demissões, mas também por deserções. Assustados com a tendência do chefe a culpar o portador de más notícias, seus subordinados diretos deixaram de lhe dar qualquer informação. O moral caiu a níveis jamais vistos — fato que se refletiu em outra crise na empresa após a

breve recuperação. No final, o presidente foi demitido pelo conselho.

É fácil entender por que, de todos os estilos de liderança, o despótico é o menos eficaz na maioria das situações. Vejamos o efeito desse estilo no clima de uma organização. A flexibilidade é a mais atingida. O estilo extremamente autoritário de decisão do líder mata novas ideias na raiz. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que pensam: “Não vou nem dar minhas ideias, vão ser rechaçadas”. Na mesma veia, o senso de responsabilidade de todos evapora: incapaz de agir pela própria iniciativa, o pessoal deixa de achar que tem participação nas coisas e sente pouca responsabilidade pelo próprio desempenho. Alguns ficam tão revoltados que adotam a atitude do “Não vou ajudar esse canalha”.

A liderança despótica também tem efeito nocivo sobre o sistema de recompensas. A maioria dos trabalhadores de alto desempenho é motivada por mais do que dinheiro: busca a satisfação do trabalho bem feito. O estilo despótico destrói esse orgulho. E, por último, solapa uma das grandes ferramentas do líder: motivar as pessoas ao mostrar a todas como seu trabalho se encaixa numa grande missão comum. Essa perda, medida em termos de menor clareza e comprometimento, deixa o indivíduo

alienado do próprio trabalho, indagando “De que importa tudo isso, afinal?”.

Dado o impacto do estilo despótico, seria de supor que nunca devesse ser aplicado. Nosso estudo descobriu, no entanto, um punhado de ocasiões nas quais surtia um belo efeito. Vejamos o caso do presidente de uma divisão contratado para mudar os rumos de uma fabricante de alimentos que vinha perdendo dinheiro. Seu primeiro ato foi mandar demolir a sala de reunião da diretoria. Para ele, a sala — com uma longa mesa de mármore que parecia “o painel de controle da nave Enterprise [de *Jornada nas Estrelas*]” — simbolizava a formalidade aferrada à tradição que paralisava a empresa. A destruição da sala e a subseqüente transferência para um lugar menor, mais informal, foram um recado que ninguém pôde ignorar. Na esteira disso, a cultura da divisão mudou rapidamente.

Isso posto, o estilo despótico deve ser usado com extrema cautela e nas poucas situações em que é absolutamente imprescindível, como durante um turnaround ou na iminência de uma aquisição hostil. Nesses casos, o estilo despótico pode acabar com hábitos que atrapalham a empresa e despertar o pessoal para novas formas de trabalhar. É sempre apropriado durante uma verdadeira emergência, como na esteira de

## Introdução à inteligência emocional

A inteligência emocional — a capacidade de cada um de administrar bem a si mesmo e seus relacionamentos — abrange quatro capacidades fundamentais: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Cada capacidade, por sua vez, reúne uma série específica de competências. Veja abaixo uma relação das capacidades e de traços correspondentes.

### AUTOCONSCIÊNCIA

**Autoconsciência emocional.** Capacidade de diagnosticar e entender suas emoções, bem como de reconhecer o impacto delas no desempenho no trabalho e em relacionamentos, entre outras coisas.

**Autoavaliação precisa.** Avaliação realista de seus pontos fortes e limitações.

**Autoconfiança.** Um senso forte e positivo de seu próprio valor.

### AUTOGESTÃO

**Autocontrole.** Capacidade de manter emoções e impulsos destrutivos sob controle.

**Transparência.** Agir reiteradamente com honestidade e integridade.

**Responsabilidade.** Capacidade de gerenciar a si mesmo e suas responsabilidades.

**Adaptabilidade.** Capacidade de se ajustar a novas situações e superar obstáculos.

**Superação.** Motivação para satisfazer um padrão interno de excelência.

**Iniciativa.** Prontidão para aproveitar oportunidades.



## Ideia em resumo

Muitos executivos imaginam, equivocadamente, que o estilo de liderança é função da personalidade, não de opção estratégica. Em vez de escolherem um estilo de conduta com seu temperamento, deviam perguntar que estilo mais condiz com as exigências de uma determinada situação.

Estudos mostram que os melhores líderes são bem dotados nas seguintes competências de inteligência emocional: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e administração de relacionamentos.

Há seis estilos básicos de liderança; cada um deles faz uso de elementos cruciais da inteligência emocional em diferentes combinações.

Um líder de destaque não domina um único estilo de liderança — domina vários, e tem flexibilidade para alternar entre um estilo e outro conforme exigirem as circunstâncias.

um terremoto ou incêndio. E pode funcionar com funcionários problemáticos quando tudo o mais não tiver surtido efeito. Já se o líder apostar exclusivamente neste estilo ou continuar a usá-lo finda a emergência, o impacto de sua insensibilidade sobre o moral e os sentimentos daqueles que lidera será catastrófico a longo prazo.

**Estilo visionário.** Tom era o vice-presidente de marketing de uma rede nacional de pizzarias que vivia dificuldades. Obviamente, o fraco desempenho da empresa incomodava os altos gerentes — que, no entanto, não sabiam o que fazer. Toda segunda-feira, se reuniam para analisar os últimos dados de vendas, pensando para encontrar alguma solução. Para Tom, a abordagem não fazia sentido. “Estávamos sempre tentando descobrir por que as vendas tinham caído na semana anterior. A empresa inteira

ficava olhando para trás em vez de pensar no que teríamos de fazer no dia seguinte.”

Tom viu a oportunidade de mudar o modo de pensar de todos numa reunião de estratégia fora da empresa. Lá, a conversa começou com surrados chavões: a empresa tinha de turbinar a riqueza do acionista e aumentar o retorno sobre ativos. Na opinião de Tom, esses conceitos não tinham o poder de inspirar um gerente de restaurante a ser inovador ou a fazer um trabalho acima da média.

Tomou, então, uma medida ousada. No meio de uma reunião, fez um apelo acalorado para que os colegas pensassem da perspectiva do cliente. O cliente queria conveniência, disse. O negócio da empresa não era operar restaurantes — era distribuir pizza de alta qualidade, de um jeito conveniente para o consumidor. Essa ideia — e nada mais — devia pautar tudo o que a empresa fazia.

Com tamanho entusiasmo e uma visão clara — marcas do estilo visionário —, Tom preencheu um vazio de liderança na empresa. Aliás, sua ideia virou o núcleo da nova declaração de missão. Mas esse salto conceitual foi só o começo. Tom se assegurou de que a nova missão fosse incorporada ao processo de planejamento estratégico da empresa como o motor oficial do crescimento. E garantiu que a visão fosse articulada de modo que os gerentes de cada restaurante soubessem que eram a chave do sucesso da empresa e que tinham liberdade para achar novas maneiras de distribuir pizza.

A mudança veio depressa. Em questão de semanas, muitos gerentes locais começaram a garantir uma entrega mais rápida. Melhor ainda, começaram a agir com empreendedorismo, achando lugares inusitados para abrir novas filiais: quiosques em

### CONSCIÊNCIA SOCIAL

**Empatia** Capacidade de perceber emoções do outro, entender seu ponto de vista e se interessar genuinamente por seus assuntos.

**Consciência organizacional** Capacidade de detectar correntes da vida organizacional, montar redes de decisão e jogar o jogo político.

**Serviço** Capacidade de reconhecer e satisfazer necessidades do cliente.

### ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

**Liderança inspiradora** Capacidade de assumir rédeas e inspirar com uma visão contundente.

**Influência** Capacidade de lançar mão de uma série de táticas de persuasão.

**Desenvolvimento dos demais** Propensão a cultivar habilidades do outro por meio de feedback e orientação.

**Comunicação** Capacidade de ouvir e de transmitir mensagens claras, convincentes e sintonizadas.

**Catalisação de mudanças** Capacidade de lançar novas ideias e conduzir as pessoas a uma nova direção.

**Gestão de conflitos** Capacidade de aplacar divergências e orquestrar resoluções.

**Criação de vínculos** Capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos.

**Trabalho em equipe e colaboração** Competência na promoção da cooperação e na formação de equipes.



## O impacto de estilos de liderança em fatores do clima

Nosso estudo analisou como cada estilo de liderança afetava os seis aspectos do clima, ou atmosfera de trabalho. Os dados abaixo mostram a correlação entre cada estilo de liderança e cada fator do clima. Se pegarmos, portanto, o fator flexibilidade, veremos que o estilo despótico tem uma correlação de -0,28, enquanto o democrático tem uma correlação de 0,28, igualmente forte, mas no sentido oposto. Se focarmos no estilo de liderança visionário, veremos que há uma correlação de 0,54 com recompensas — fortemente positivo — e uma correlação de 0,21 com

responsabilidade — positivo, mas não tanto. Ou seja, a correlação desse estilo com recompensas era mais do que o dobro do que com a responsabilidade.

Segundo os dados, o estilo de liderança visionário tem o efeito mais positivo sobre o clima, embora outros três — agregador, democrático e conselheiro — venham logo atrás. Isso posto, o estudo indica que nenhum estilo deve ser usado com exclusividade e que todos têm sua utilidade, ao menos por breves períodos de tempo.

	DESPÓTICO	VISIONÁRIO	AGREGADOR	DEMOCRÁTICO	AGRESSIVO	CONSELHEIRO
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
Recompensas	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Clareza	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Comprometimento	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
<b>IMPACTO GERAL NO CLIMA</b>	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

esquinas movimentadas e em estações de ônibus e trem — até em carrinhos em aeroportos e no saguão de hotéis.

O sucesso de Tom não foi por acaso. Nosso estudo indica que, dos seis estilos de liderança, o visionário é o mais eficaz, melhorando todos os aspectos do clima. É o caso da clareza. Para motivar as pessoas, o líder visionário deixa claro a todos como seu trabalho se encaixa numa visão maior para a organização. Quem trabalha para um líder desses sabe que aquilo que faz importa, e por quê. A liderança visionária também maximiza o comprometimento com metas e a estratégia da organização. Ao situar cada tarefa no contexto de uma visão maior, o líder visionário define padrões que giram em torno dessa visão. Quando dá um feedback sobre o desempenho — positivo ou negativo —, o critério exclusivo é se o desempenho contribui ou não para essa visão. As normas do sucesso são claras para todos, bem como as recompensas. Por último, vemos o impacto do estilo na flexibilidade. Um líder visionário enuncia os fins, mas em geral dá a todos bastante liberdade para que busquem os próprios meios. O líder visionário dá a todos liberdade para inovar, experimentar e assumir riscos calculados.

Devido ao impacto positivo, o estilo visionário funciona bem em quase toda situação de negócios. Mas é particularmente eficaz quando a empresa está à deriva. Um líder visionário traça uma nova rota e vende a sua gente uma visão nova, de longo prazo.

Por mais impactante que seja, o estilo visionário não surtirá efeito em toda e qualquer situação. Não funciona, por exemplo, quando o líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas mais experientes do que ele; aqui, pode ser visto como pomposo ou fora de sintonia. Outra ressalva: se ao tentar ser visionário o gerente se tornar dominador, isso pode minar o espírito igualitário de uma equipe eficaz. Mesmo com tais poréns, no entanto, em geral faz sentido para o líder usar o “taco” visionário. Ainda que não garanta que a bola entre de primeira, certamente ajudará em distâncias maiores.

**Estilo agregador.** Enquanto o líder despótico exige “Faça o que eu digo” e o visionário pede “Venha comigo”, o líder agregador diz “Primeiro, as pessoas”. Essa liderança gira em torno de pessoas — os adeptos desse estilo dão mais valor ao indivíduo e a seus sentimentos do que a tarefas

e metas. O líder agregador luta para manter o pessoal feliz e criar harmonia entre todos. Para administrar, forja laços emocionais fortes e, então, colhe os benefícios dessa abordagem — a saber, uma ferrenha lealdade. O estilo também tem um efeito decididamente positivo na comunicação. Quando se gostam, as pessoas estão sempre conversando. Trocam ideias, partilham a inspiração. E esse estilo traz mais flexibilidade; quem é amigo confia no outro, permitindo a inovação e a tomada de riscos rotineiramente. A flexibilidade também aumenta porque o líder agregador, como um pai que ajusta as regras da casa ao filho adolescente, não impõe restrições desnecessárias ao modo como o pessoal trabalha. Dá às pessoas liberdade para fazer seu trabalho do jeito que julgarem mais eficaz.

Já quanto à sensação de reconhecimento e recompensa por um trabalho bem feito, o líder agregador dá muito feedback positivo. Esse feedback tem um poder especial no local de trabalho, por ser muito raro: tirando a avaliação anual, a maioria das pessoas em geral nem recebe feedback sobre o que faz no dia a dia — ou se recebe, é negativo. Isso torna as palavras positivas do líder agregador ainda mais motivadoras.



Por último, o líder agregador é mestre em fazer o pessoal sentir que seu lugar é ali, na empresa. É do tipo, por exemplo, que sai para comer ou tomar algo com subordinados diretos, um a um, para saber como andam. É do tipo que traz o bolo para festejar uma conquista do grupo. Tem o dom natural de estabelecer relações.

Joe Torre, cabeça e alma do time de beisebol New York Yankees, é um clássico líder agregador. Na fase final da World Series de 1999, Torre cuidou com maestria do lado emocional de cada jogador em meio à pressão psicológica da disputa rumo à final. Ao longo de toda a campanha, fez questão de elogiar Scott Brosius, que perdera o pai durante a temporada, pelo empenho mesmo em meio ao luto. Na festa de comemoração após o último jogo do time, Torre deu atenção especial ao “right fielder” Paul O’Neill. Embora tivesse recebido a notícia da morte do pai naquela manhã, O’Neill decidira ficar para a partida decisiva — irrompendo em lágrimas assim que o jogo acabara. Torre fez questão de reconhecer a dor de O’Neill, chamando-o de “guerreiro”. O técnico também aproveitou o palco da celebração da vitória para louvar dois jogadores cuja volta no ano seguinte estava ameaçada por disputas contratuais. Com isso, deixou bem claro para a equipe e o dono do clube que dava imenso valor aos jogadores — demais para perdê-los.

Além de cuidar do psicológico de sua gente, o líder agregador pode também administrar abertamente as próprias emoções. Quando seu irmão estava à beira da morte, à espera de um transplante de coração, Torre dividiu a aflição com os jogadores. Também falou abertamente com o time sobre o tratamento de seu próprio câncer de próstata.

Seu impacto em geral positivo faz do estilo agregador uma abordagem para tudo quanto é situação, embora deva ser empregada especialmente para promover a harmonia na equipe, elevar o moral, melhorar a comunicação ou restituir a confiança abalada. Uma executiva em nosso estudo, por exemplo, foi contratada para substituir o brutal líder de uma equipe. Esse indivíduo tinha

assumido crédito pelo trabalho dos subordinados e tentado jogar um contra o outro. No final, não conseguiu — mas deixou para trás uma equipe desconfiada e abatida. Para dar um jeito na situação, a nova executiva teve de dar mostras reiteradas de honestidade emocional e reparar vínculos. Meses depois, sua liderança tinha criado um senso renovado de comprometimento e energia.

Apesar dos benefícios, o estilo agregador não deve ser utilizado sozinho. É que o foco exclusivo no elogio pode permitir que o fraco desempenho não seja corrigido e levar o pessoal a achar que a mediocridade é tolerada. E, já que um líder agregador raramente dá conselhos construtivos sobre como melhorar, a pessoa precisa descobrir por conta própria como fazê-lo. O estilo agregador não é capaz de apontar rumos quando o pessoal precisa de diretrizes claras para enfrentar desafios complexos. Aliás, se excessivamente empregado, pode conduzir um

## Alternar o estilo visionário de liderança com o agregador cria uma combinação poderosa.

grupo ao fracasso. Talvez seja por isso que tantos líderes agregadores, incluindo Torre, usam esse estilo em estreita associação com o visionário. Um líder visionário solta uma visão, define normas e informa a todos como seu trabalho está contribuindo para as metas do grupo. A alternância desse estilo com a abordagem atenciosa e estimulante do líder agregador cria uma combinação poderosa.

**Estilo democrático.** A irmã Mary era diretora de uma rede católica de colégios numa grande região metropolitana. Uma das instituições — o único colégio particular numa zona carente — vinha operando no vermelho havia anos e a arquidiocese não tinha mais como mantê-la aberta. Quando finalmente recebeu a ordem de encerrar as atividades, a irmã não foi logo fechando as portas. Convocou uma reunião com todos os professores e funcionários e deu detalhes da crise financeira. Era a primeira vez que trabalhadores do colégio tinham

acesso às contas da instituição. A diretora pediu sugestões para tentarem manter a escola aberta e como encerrar as atividades caso a coisa chegasse a esse ponto. Durante boa parte da reunião, se limitou a ouvir.

Fez o mesmo em encontros posteriores com pais de alunos e a comunidade, e durante uma série de outras reuniões com professores e funcionários do colégio. Depois de dois meses de discussão, o consenso era claro: a escola teria de fechar. Foi traçado um plano para transferir os alunos para outras escolas da rede católica.

O desfecho da história foi igual ao que teria sido se a irmã tivesse ido e fechado a escola no dia em que recebeu a ordem. Mas, ao permitir que todos os interessados chegassem juntos a essa decisão, a diretora não foi alvo da reação de revolta que teria acompanhado o fechamento. Todo mundo lamentou a perda da escola, mas sabia que era inevitável. Praticamente ninguém se opôs.

Comparemos esse caso à experiência de um padre em nosso estudo, diretor de outro colégio católico. Ele também recebeu ordens de fechá-lo. E o fez — sem ouvir ninguém. O resultado foi desastroso: pais entraram na Justiça, professores e pais fizeram piquetes, jornais locais atacaram a decisão em editoriais. Levou um ano para resolver a controvérsia — e só então o padre pôde ir em frente e fechar o colégio.

A irmã Mary é um exemplo do estilo democrático em ação — e de seus benefícios. Ao parar para ouvir a opinião dos outros e buscar seu apoio, um líder obtém confiança, respeito e compromisso. Ao deixar o trabalhador opinar sobre decisões que afetam suas metas e o modo como trabalha, o líder democrático aumenta a flexibilidade e a responsabilidade. E, ao ouvir os temores de trabalhadores, o líder democrático descobre o que fazer para manter o moral elevado. Por último, por ter voz na definição de metas e de parâmetros de avaliação do



## Um resumo dos seis estilos de liderança

Nosso estudo revelou que o líder adota seis estilos, cada qual relacionado a distintos componentes da inteligência emocional. Eis uma síntese de cada estilo, sua origem, em que situações funciona melhor e seu impacto sobre o clima da organização e, por conseguinte, em seu desempenho.

	DESPÓTICO	VISIONÁRIO
<b>Modus operandi do líder</b>	Exige cumprimento imediato de ordens	Mobiliza todos rumo a uma visão
<b>O estilo numa só frase</b>	"Faça o que eu mando"	"Venha comigo"
<b>Competências subjacentes de inteligência emocional</b>	Desejo de superação, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisação de mudanças
<b>Em que situações funciona melhor</b>	Numa crise, para promover uma virada ou com gente problemática	Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é preciso um rumo claro
<b>Impacto geral no clima</b>	Negativo	O mais positivo de todos

sucesso, quem opera num sistema democrático tende a ser muito realista sobre o que pode e o que não pode ser feito.

Só que o estilo democrático tem suas desvantagens, razão pela qual seu impacto no clima organizacional não é tão grande quanto o de outros estilos. Uma das consequências mais exasperantes talvez sejam reuniões intermináveis, nas quais toda ideia é debatida à exaustão, ninguém chega a um consenso e o único efeito visível é o agendamento de mais reuniões. Certos líderes democráticos usam o estilo para adiar a tomada de decisões cruciais na esperança de que o debate exaustivo acabe produzindo um lampejo. Na verdade, o pessoal acaba se sentindo confuso e sem líder. Essa abordagem pode até agravar um conflito.

E em que contexto esse estilo é melhor? Essa abordagem é ideal quando o próprio líder não sabe ao certo qual o melhor rumo a tomar e precisa de ideias e de orientação de funcionários capacitados. E, ainda que o líder tenha uma visão contundente, o estilo democrático funciona bem para gerar novas ideias para a execução dessa visão.

Naturalmente, o estilo democrático faz muito menos sentido quando o pessoal não é competente ou informado o suficiente para dar bons conselhos. E nem é preciso dizer que a busca de consenso é um equívoco em tempos de crise. Peguemos o caso de um presidente cuja empresa, uma fabricante de computador, estava seriamente ameaçada por mudanças no mercado. Esse líder sempre buscava o consenso na hora de agir. Enquanto as concorrentes roubavam clientes — e as necessidades destes mudavam —, ele seguia criando comitês para analisar a situação.

Quando o mercado sofreu uma mudança brusca devido a uma nova tecnologia, o presidente ficou sem ação. O conselho o substituiu antes que pudesse nomear mais uma força-tarefa para analisar a situação. O novo presidente, embora ocasionalmente democrático e agregador, apostou pesado no estilo visionário, sobretudo nos primeiros meses.

**Estilo agressivo.** Assim como o estilo despótico, o agressivo tem seu lugar no repertório do líder — mas deve ser usado com parcimônia. Não é o que esperávamos descobrir. Afinal, as características do estilo agressivo soam admiráveis. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente elevados e dá ele mesmo o exemplo. Busca, com obsessão, fazer tudo de um jeito melhor e mais rápido, e pede o mesmo de todos a seu redor. Rapidamente identifica quem tem desempenho fraco e exige mais deles. Se não mostrar que pode dar mais, a pessoa é substituída por alguém que possa. Seria de esperar que essa abordagem viesse melhorar os resultados. Mas não.

Na verdade, o estilo agressivo acaba com o clima. Muita gente se sente assoberbada com a excelência exigida pelo agressivo — e o moral despenca. As diretrizes para a execução do trabalho podem ser nítidas na cabeça do líder, mas não são claramente enunciadas; o chefe espera que as pessoas saibam o que fazer e até pensa: "Se tiver de mostrar como, você é a pessoa errada para o trabalho". O trabalho deixa de ser uma questão de dar o melhor de si ao longo de uma rota clara, e passa a ser adinhar o que o líder quer. Ao mesmo tempo, as pessoas em geral sentem que o líder agressivo não confia nelas o suficiente para

deixar que trabalhem à própria maneira ou tomem a iniciativa. Flexibilidade e responsabilidade evaporam; o trabalho fica tão rotineiro e focado em tarefas que dá tédio.

Quanto a recompensas, o agressivo ou não dá feedback sobre o desempenho do pessoal ou intervém e assume o controle quando acha que estão deixando a desejar. E, se um líder desses parte, todos se sentem sem rumo — habituados que estão ao "meu mestre" ditando as normas. Por último, o comprometimento sob o regime do líder agressivo cai, pois ninguém tem noção de como seu esforço pessoal se encaixa no quadro geral.

Para um exemplo do estilo agressivo, vejamos o caso de Sam, um bioquímico no departamento de P&D de uma grande farmacêutica. O espetacular know-how técnico do rapaz logo fez dele um astro: era a ele que todos recorriam quando precisavam de ajuda. Não tardou a ser promovido a chefe da equipe de desenvolvimento de um novo produto. Os demais cientistas da equipe eram tão qualificados e motivados quanto Sam; sua função como líder da equipe foi mostrar a todos como fazer um trabalho científico de primeira sob a tremenda pressão do relógio, contribuindo quando necessário. A equipe concluiu a tarefa em tempo recorde.

Mas aí veio uma nova missão: Sam foi encarregado da P&D da divisão inteira. Agora que tinha mais encargos e precisava articular uma visão, coordenar projetos, delegar responsabilidades e ajudar a formar outros indivíduos, Sam começou a derrapar. Por não julgar que os subordinados fossem tão capazes quanto ele, virou um microgestor, obcecado com detalhes, assumindo as rédeas quando o desempenho dos outros



AGREGADOR	DEMOCRÁTICO	AGRESSIVO	CONSELHEIRO
Cria harmonia e estabelece vínculos emocionais	Consegue o consenso por meio da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Prepara as pessoas para o futuro
"Primeiro, as pessoas"	"Qual sua opinião?"	"Faça como eu faço, já"	"Tente isso"
Empatia, estabelecimento de relações, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Responsabilidade, desejo de superação, iniciativa	Desenvolvimento dos demais, empatia, autoconsciência
Para apagar arestas numa equipe ou motivar em circunstâncias estressantes	Para obter apoio ou consenso, ou colher subsídios de gente relevante	Para obter resultados rápidos de equipe altamente motivada e competente	Para ajudar alguém a melhorar seu desempenho ou adquirir habilidades a longo prazo
Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

deixava a desejar. Em vez de dar orientação e desenvolvimento para que melhorassem, Sam acabou trabalhando noites e fins de semana para assumir o lugar do chefe de uma equipe de pesquisa em apuros. No final, seu próprio chefe sugeriu, para seu alívio, que voltasse ao antigo posto de chefe de uma equipe de desenvolvimento de produtos.

Embora Sam tenha tropeçado, o estilo agressivo nem sempre é um desastre. A abordagem funciona bem quando todos os funcionários forem motivados e altamente competentes e precisarem de pouca orientação ou coordenação — pode, por exemplo, surtir efeito para chefes de profissionais altamente qualificados e motivados como grupos de P&D ou equipes de advogados. E, se tiver uma equipe talentosa em mãos, o líder agressivo faz exatamente isso: garante que o trabalho termine dentro dos prazos — ou antes até. Mas, como todo estilo de liderança, o agressivo nunca deve ser usado por si só.

**Estilo conselheiro.** Numa unidade de uma fabricante mundial de computadores, as vendas tinham despencado: do dobro do registrado pelas concorrentes para apenas metade. Presidente da divisão de manufatura, Lawrence decidiu fechar a unidade e remanejar o pessoal e os produtos ali fabricados. Ao ouvir a notícia, James, o cabeça da unidade condenada, resolveu passar por cima do chefe e ir falar diretamente com o presidente.

O que fez Lawrence? Em vez de soltar os cachorros em James, sentou com o subordinado rebelde e falou não só sobre a decisão de fechar a divisão, mas também sobre o futuro do rapaz. Explicou a James que a

transferência para outra divisão o ajudaria a cultivar novas habilidades. Com isso, seria um líder melhor e aprenderia mais sobre as operações da empresa.

Lawrence agiu mais como um conselheiro do que como um chefe tradicional. Ouviu os temores e as esperanças de James e contou quais os seus. Disse que achava que James tinha parado de crescer no posto atual; era, afinal, o único lugar em que trabalhara na empresa. Previu que James iria desabrochar num novo papel.

A conversa tomou então um rumo prático. James ainda não tinha tido a reunião com o presidente — reunião que pedira impetuosamente ao saber que a divisão fecharia. Ciente disso — e sabendo também que o presidente era totalmente a favor do fechamento —, Lawrence fez o favor de orientar James sobre a forma de apresentar seus argumentos na reunião. "Não é sempre que se consegue uma audiência com o presidente", observou. "Façamos o possível para que ele fique impressionado com sua ponderação." Aconselhou James a não falar de sua própria situação, a se concentrar na unidade de negócios: "Se achar que você está ali só para se enaltecer, vai botá-lo para fora no mesmo instante". E instou James a colocar suas ideias no papel; o presidente gostava disso.

Por que razão Lawrence orientou em vez de censurar? "O James é um bom rapaz, muito talentoso e promissor", explicou o executivo. "Não quero que isso atrapalhe sua carreira. Quero que fique na empresa, quero que dê certo, quero que aprenda, quero que se beneficie e cresça. Só porque cometeu um erro não significa que seja terrível."

Os atos de Lawrence são um excelente exemplo do estilo conselheiro. Um líder conselheiro ajuda cada um a identificar seus pontos fortes e debilidades e vincula isso tudo a suas aspirações pessoais e profissionais. Incentiva o funcionário a estabelecer metas de desenvolvimento de longo prazo e o ajuda a conceber um plano para atingi-las. Faz um pacto com o pessoal sobre seu papel e sua responsabilidade na execução de planos de desenvolvimento e dá instrução e feedback abundantes. O líder conselheiro é ótimo para delegar; dá tarefas desafiantes aos funcionários, ainda que isso signifique que o trabalho não vá ser feito rapidamente. Em outras palavras, esse líder está disposto a tolerar o erro no curto prazo se isso promover o aprendizado a longo prazo.

Nosso estudo concluiu que, dos seis estilos, o conselheiro é o menos usado. Muitos líderes disseram que não têm tempo, numa conjuntura econômica de alta pressão, para o lento e tedioso trabalho de ensinar alguém e ajudar essa pessoa a crescer. Mas, depois de uma primeira sessão, a tarefa toma pouco ou nenhum tempo extra. O líder que ignora esse estilo está perdendo uma incrível arma: seu impacto no clima e no desempenho é marcadamente positivo.

Há, é claro, um paradoxo no efeito positivo da orientação sobre o desempenho da empresa, pois o foco do conselho é basicamente o desenvolvimento pessoal, não tarefas imediatas ligadas ao trabalho. Ainda assim, a orientação melhora os resultados. Por quê? Porque exige um diálogo constante — diálogo que tem o poder de turbinar todo fator do clima. É o caso da flexibilidade. Quando sabe que o chefe o observa e se importa



com o que faz, um funcionário se sente livre para experimentar. Afinal, é garantido que vai receber um feedback rápido e construtivo. Na mesma veia, o diálogo constante com o conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa numa visão ou estratégia maior. Isso afeta a responsabilidade e a clareza. Quanto ao comprometimento, o estilo conselheiro também ajuda aqui, pois sua mensagem implícita é: "Acredito em você, estou investindo em você e espero que dê o melhor de si". É comum o indivíduo responder a esse desafio de corpo, mente e alma.

O estilo conselheiro funciona bem em muitas situações numa empresa, mas talvez seja mais eficaz quando o indivíduo na outra ponta está aberto à orientação. Esse estilo funciona particularmente bem, por

a resultados concretos, o estilo conselheiro contribui, sim, para os resultados.

### Um líder, muitos estilos

Muitos estudos, incluindo este, já mostraram que quanto mais estilos um líder adotar, melhor. O líder que domina quatro ou mais — sobretudo o visionário, o democrático, o agregador e o conselheiro — consegue o melhor possível em termos de clima e desempenho da empresa. Além disso, os líderes mais eficazes alternam com flexibilidade esses estilos de liderança, conforme a necessidade. Embora o feito possa parecer hercúleo, foi registrado com mais frequência do que o leitor suporia, em grandes empresas e em pequenas start-ups, entre veteranos capazes de explicar exatamente como e por que lideram e entre gente empre-

não atingia as metas de lucro (no ano mais recente, ficara US\$ 50 milhões aquém). O moral da diretoria era baixíssimo; descon-fiança e ressentimento corriam soltos. A ordem dada pela cúpula a Joan foi clara: tirar a divisão do atoleiro.

Joan conseguiu — e com uma desenvoltura muito rara na transição de um estilo de liderança para outro. Desde o início, percebeu que tinha pouco tempo para demonstrar uma liderança eficaz, se entrosar e ganhar confiança. Sabia, também, que precisava ser urgentemente informada sobre o que não estava funcionando. Logo, sua primeira tarefa foi ouvir gente crucial ali dentro.

Na primeira semana no posto, Joan saiu para almoçar ou jantar com cada membro da equipe de gestão. Queria ouvir a opinião de todos sobre a situação presente. Mas seu foco não era tanto descobrir como cada executivo diagnosticava o problema, mas sim conhecer cada um deles como pessoa. Aqui, Joan adotou o estilo agregador: explorou suas vidas, seus sonhos, suas aspirações.

Também entrou no papel de conselheira, buscando maneiras de ajudar cada membro da equipe a conseguir o que queria na carreira. Um gerente que vinha ouvindo que não sabia trabalhar em equipe, por exemplo, confidenciou a Joan seus temores. Embora achasse que fosse um bom membro da equipe, vivia atormentado por queixas persistentes. Ciente de que se tratava de um executivo talentoso e um bem valioso para a empresa, Joan fez um pacto com ele: a portas fechadas, o avisaria sempre que seus atos minassem sua intenção de ser visto como alguém que trabalhava bem em equipe.

Depois dessas conversas individuais, foi a vez de um encontro de três dias fora da empresa. A meta, aqui, era entrosar a equipe para que todos nela se apropriassem de qualquer solução que surgisse para os problemas. A posição inicial de Joan nessa reunião foi a de um líder democrático. Joan incentivou todos a expressar livremente suas frustrações e queixas.

No dia seguinte, fez o grupo se concentrar na busca de soluções: cada pessoa deu três ideias específicas sobre o que precisava ser feito. À medida que Joan agrupava as

## O estilo conselheiro é mais eficaz quando a pessoa na outra ponta está aberta à orientação.

exemplo, quando o funcionário já está ciente de suas deficiências e gostaria de melhorar o próprio desempenho. Na mesma veia, o estilo surte efeito quando a pessoa percebe que cultivar novas habilidades pode ajudá-la a progredir. Em suma, funciona melhor com gente que quer ser orientada.

Esse mesmo estilo, em contrapartida, faz pouco sentido quando o funcionário, seja qual for o motivo, mostra resistência na hora de aprender ou de mudar. E de nada serve se o líder não tiver o know-how para ajudar o empregado nessa jornada. O fato é que muitos gestores desconhecem o coaching ou simplesmente não sabem orientar, principalmente quando o assunto é dar um feedback constante de desempenho que motive em vez de causar medo ou apatia. Certas empresas já perceberam o impacto positivo do estilo e estão tentando torná-lo uma competência central. Em algumas, uma parcela considerável do bônus anual do executivo é atrelada ao cultivo de seus subordinados diretos. Mas muitas organizações ainda não tiraram pleno proveito desse estilo de liderança. Embora não seja imediatamente associado

enedora que diz liderar por puro instinto.

Um líder desses não casa mecanicamente seu estilo a uma lista de situações. É muito mais fluido. É incrivelmente sensível ao impacto que exerce nos outros e ajusta naturalmente o estilo para obter os melhores resultados. É, por exemplo, aquele líder que nos primeiros minutos de conversa com alguém que está deixando a desejar (embora muito talentoso) consegue captar que a pessoa está desanimada devido a um chefe mandão e incompreensivo e precisa ser lembrada da razão pela qual seu trabalho importa para voltar a se inspirar. Outra tática desse líder para reenergizar a pessoa seria perguntar quais seus sonhos e aspirações e achar maneiras de tornar o trabalho mais desafiante. Ou aquela conversa inicial pode indicar que a pessoa precisa de um ultimato: ou melhora, ou sai.

Para um exemplo de liderança fluida na prática, peguemos o caso de Joan, gerente-geral de uma grande divisão de uma multinacional de alimentos e bebidas. Quando instalada no cargo, a divisão estava em meio a uma profunda crise. Havia seis anos



Diferentemente do QI, que é basicamente genético — pouco muda desde a infância —, a inteligência emocional pode ser cultivada em qualquer idade. Não é fácil, no entanto. Para aumentá-la, é preciso prática e dedicação. Mas o resultado compensa o investimento.

Vejamos o caso do diretor de marketing da divisão de uma multinacional do setor de alimentos. Jack, como vou chamá-lo, era um clássico líder agressivo: tinha alta energia, estava sempre buscando um jeito melhor de fazer as coisas e não titubeava em intervir quando alguém parecia prestes a perder um prazo, por exemplo. Para piorar, tendia a desancar qualquer um que não parecesse satisfazer seus padrões. Jack perdia as estribeiras até se a pessoa deixasse de fazer o trabalho na ordem em que ele achava melhor.

Como seria de prever, o estilo de liderança de Jack teve um impacto desastroso no clima e nos resultados da empresa. Depois de dois anos de desempenho estagnado, seu chefe sugeriu que procurasse um coach. Jack não gostou da ideia, mas, ao ver que o próprio emprego estava em jogo, aceitou.

O coach, especializado em ajudar gente que queria aumentar a própria inteligência emocional, começou com uma avaliação de 360 graus de Jack. Um diagnóstico de vários pontos de vista é crucial para quem quer melhorar, pois os que mais precisam de ajuda em geral têm pontos cegos. Aliás, nosso estudo revelou que líderes de alto desempenho superestimam sua força em — no máximo — um aspecto da inteligência emocional, ao passo que os de fraco desempenho superestimam a própria habilidade em quatro ou mais. Jack não chegava a tanto, mas dava a si mesmo nota maior do que os subordinados diretos. Para eles, Jack era especialmente fraco em autocontrole emocional e empatia.

No começo, Jack teve dificuldade para aceitar os resultados do feedback. Já quando o coach lhe mostrou como essas deficiências estavam ligadas a sua incapacidade de exibir estilos de liderança que dependiam dessas competências

— sobretudo o visionário, o agregador e o conselheiro —, Jack entendeu que, se quisesse subir na empresa, teria de melhorar. Estabelecer essa relação é essencial. Por quê? Não se aumenta a inteligência emocional num fim de semana ou durante um seminário. É preciso praticar diligentemente no trabalho, por vários meses. Quem não enxerga o valor de mudar não fará esse esforço.

Assim que Jack definiu em que áreas devia melhorar e se comprometeu a fazer o esforço, ele e o coach traçaram um plano para transformar seu trabalho no dia a dia em laboratório de aprendizagem. Jack descobriu, por exemplo, que mostrava empatia quando as coisas estavam calmas, mas na hora da crise virava uma ostra. Essa tendência não deixava que ouvisse o que lhe diziam justamente no momento em que mais precisava. O plano exigia que o executivo ficasse atento ao próprio comportamento em situações difíceis. Assim que começasse a sentir tensão, devia parar imediatamente, deixar a outra pessoa falar e, então, fazer perguntas para esclarecer as coisas. A ideia era não ser crítico ou hostil sob pressão.

A mudança não foi fácil, mas com a prática Jack aprendeu a evitar explosões. Aprendeu a travar um diálogo em vez de passar um sermão. Embora nem sempre concordasse com os outros, pelo menos dava a todos a chance de expor seu lado. Ao mesmo tempo, também passou a dar aos subordinados diretos um feedback mais positivo e a lembrá-los de como seu trabalho contribuía para a missão do grupo. E evitou a microgestão do pessoal.

Jack se encontrava com o coach a cada semana ou duas para analisar seu progresso e pedir orientação sobre problemas específicos. Volta e meia, por

exemplo, o rapaz resvalava para as velhas táticas do estilo agressivo: interrompia os outros, intervinha e tomava as rédeas, tinha um ataque de fúria. Quase imediatamente, se arrependia. O que ele e o coach fizeram foi dissecar as recaídas para descobrir o que despertava os velhos hábitos e o que fazer da próxima vez em que um momento similar surgisse. Medidas como essas — de “prevenção de recaídas” — impedem o indivíduo de cometer lapsos futuros ou simplesmente desistir. Por um período de seis meses, Jack fez verdadeiro progresso. Seus próprios registros mostraram que tinha reduzido o número de explosões de uma ou mais por dia lá atrás para apenas uma ou duas por mês. O clima melhorara drasticamente e as cifras da divisão começavam a se recuperar.

Por que melhorar uma competência da inteligência emocional leva meses em vez de dias? Porque os centros emocionais do cérebro, e não só o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, o cérebro pensante que aprende coisas técnicas e habilidades puramente cognitivas, assimila o conhecimento bem depressa. Já o cérebro emocional, não. Para dominar um novo comportamento, os centros emocionais precisam de repetição e prática. Melhorar a inteligência emocional é, portanto, como mudar velhos hábitos. Circuitos cerebrais ligados a hábitos de liderança precisam desaprender coisas velhas e substituí-las por outras. Quanto mais uma sequência comportamental é repetida, mais fortes se tornam os circuitos subjacentes do cérebro. A certa altura, as novas rotas neurais viram a opção automática do cérebro. Nesse momento, Jack foi capaz de encarar a tarefa de liderança sem esforço, usando estilos que funcionavam para ele — e para a empresa toda.



sugestões, foi surgindo um consenso natural sobre prioridades para a empresa, como o corte de custos. Com o grupo traçando planos específicos de ação, Joan conseguiu o compromisso e o apoio que buscava.

Munida dessa visão, Joan adotou o estilo visionário, atribuindo a responsabilidade por cada providência seguinte a um determinado executivo e cobrando dessa pessoa resultados. A divisão vinha, por exemplo, derrubando o preço de produtos sem aumentar o volume. Uma solução óbvia seria aumentar os preços, mas o diretor de vendas anterior enrolara, enrolara, e deixara o problema se agravar. Agora, o novo diretor de vendas tinha a responsabilidade de ajustar os preços para resolver o problema.

Nos meses seguintes, o principal estilo de Joan seguiu sendo o visionário. Reiteradamente, articulava a nova visão do grupo para lembrar a cada membro que seu papel era crucial para a consecução das metas. E,

Aliás, ao apresentar os resultados de nosso estudo em diversas organizações, as reações mais comuns foram um “Mas, só tenho dois desses!” e “Não posso usar todos esses estilos, não seria natural”.

Essa reação é compreensível e, em certos casos, o antídoto é relativamente simples. O líder pode montar uma equipe com gente que empregue estilos que ele não domina. Foi o caso de uma diretora de manufatura que dirigia muito bem uma rede mundial de fábricas usando basicamente o estilo agregador. Estava sempre viajando, se encontrando com gerentes de fábrica, cuidando de seus temas mais prementes, mostrando a todos o quanto valorizava cada um pessoalmente. Deixava a estratégia da divisão — eficiência extrema — a cargo de um executivo de confiança, um sujeito que entendia a fundo a tecnologia. Delegava padrões de desempenho a um colega que dominava a abordagem visionária. E também tinha

domina a arte da comunicação interpessoal — sabe, sobretudo, dizer a coisa certa ou fazer o gesto simbólico certo no momento certo.


Logo, quem for basicamente um líder agressivo e quiser usar o estilo agregador com mais frequência vai ter de melhorar seu grau de empatia e, quem sabe, sua capacidade de estabelecer relacionamentos e de se comunicar de modo eficaz. Em outro exemplo, um líder visionário que queira adicionar o estilo democrático a seu repertório talvez precise trabalhar a própria capacidade de colaboração e comunicação. Embora o conselho para acrescentar recursos possa parecer simplista — “Mude seu jeito de ser!” —, aumentar a inteligência emocional é perfeitamente possível com a prática (veja detalhes sobre como aumentar a inteligência emocional no quadro “Aumentando sua inteligência emocional”).

### Mais ciência, menos arte

Assim como criar filhos, liderar nunca será uma ciência exata. Mas tampouco deveria ser um completo mistério para os envolvidos. Nos últimos anos, uma série de estudos veio ajudar pais a entender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seu desempenho no “trabalho”. Com nosso novo estudo, o líder também pode ter uma ideia mais clara daquilo que é preciso para liderar com eficácia. E, igualmente importante, pode ver como fazer isso acontecer.

O ambiente empresarial está sempre mudando. Em resposta, o líder também deve mudar. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, o executivo deve aplicar seus estilos de liderança como um profissional — usando o estilo certo na hora certa e na dose certa. A recompensa está nos resultados. ▀

**HBR Reprint R1010J-P Para pedidos, página 29**

 **Daniel Goleman** é autor de *Inteligência Emocional* (Objetiva, 1995), *Inteligência Social* (Campus, 2006) e *Inteligência Ecológica* (Campus, 2009) e coautor de *O Poder da Inteligência Emocional* (Campus, 2002). É copresidente do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, centro de estudos da Graduate School of Applied Psychology (Rutgers University), nos EUA. Seu artigo “O que faz um líder?” foi publicado na HBR Brasil em janeiro de 2004.

## Estudos já mostraram que quanto mais estilos um líder adotar, melhor.

sobretudo nas primeiras semanas de implementação do plano, Joan sentiu que o caráter urgente da crise na empresa justificava a adoção ocasional do estilo despótico — quando alguém não cumpria seus deveres. Em suas próprias palavras: “Tive de ser dura nesse acompanhamento e me certificar de que as coisas estavam saindo do papel. Era preciso disciplina e foco”.

Os resultados? Todo aspecto do clima melhorou. As pessoas estavam inovando. Estavam falando sobre a visão da divisão, alardeando seu compromisso com metas novas, claras. A prova suprema do estilo fluido de liderança de Joan está escrita em tinta azul: depois de apenas sete meses, sua divisão superou a meta de lucro anual em US\$ 5 milhões.

### Amplie seu repertório

Naturalmente, poucos líderes têm esses seis estilos em seu repertório, e um número ainda menor sabe quando e como usá-los.

um líder agressivo na equipe que sempre a acompanhava em visitas às fábricas.

Outra abordagem, a meu ver preferível, seria o líder ampliar o próprio repertório de estilos. Para tanto, o líder primeiro precisa saber que competências da inteligência emocional sustentam os estilos de liderança que não possui. Isso feito, pode trabalhar assiduamente para aumentar seu grau de cada um.

Um líder agregador, por exemplo, se destaca em três competências da inteligência emocional: empatia, estabelecimento de relacionamentos e comunicação. A empatia — a capacidade de perceber como o outro está se sentindo no momento — permite que o líder agregador reaja a cada pessoa de um jeito altamente congruente com as emoções do indivíduo, o que garante o entrosamento. O líder agregador também exibe uma facilidade natural para forjar novas relações, conhecer alguém como pessoa e cultivar vínculos. Por último, um grande líder agregador