

O PODER DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Primal Leadership

DANIEL GOLEMAM, com RICHARD BOYATZIS E ANNIE MCKEE

A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia

Os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor de nós. Quando tentamos explicar a causa de tamanha eficácia, pensamos em estratégia, visão ou idéias poderosas. Na verdade, eles atuam por meio das emoções.

Dessa forma, afirmam Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, a tarefa emocional do líder é “primal”, ou seja, deve vir antes de todas as demais. É tão mais original quanto o mais importante ato de liderança.

Líderes sempre desempenharam papel emocional decisivo, desde os primeiros chefes tribais. Na organização moderna, essa tarefa continua sendo a principal das muitas funções da liderança – seja ela exercida pelo presidente da empresa - seja pelo gerente de chão da fábrica. Consiste em canalizar as emoções coletivas em uma direção positiva e limpar o nevoeiro produzido pelas emoções que podem ser chamadas de “tóxicas”.

Todo líder possui o poder de direcionar as emoções de seus liderados. Se estas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se incitarem ao rancor, perderão o rumo. Quando os líderes estimulam as emoções de maneira positiva, tiram o melhor de cada um – os autores chamam esse efeito de “ressonância”. Quando as emoções são canalizadas de modo negativo, os líderes geram “dissonância”. A organização vai ganhar ou perder viço de acordo, em grande parte, com a eficácia de seus líderes nessa dimensão emocional primária.

Colocando em números: aproximadamente 50% a 70% da visão dos funcionários sobre atmosfera de suas empresas depende, em última instância, dos atos de um único indivíduo, o líder. Mas do que qualquer outro, o chefe cria as condições diretamente responsáveis pela capacidade das pessoas de trabalhar bem.

A condição emocional e as atitudes do líder afetam o estado de espírito de seus liderados e, portanto, seu desempenho. Assim, a qualidade da administração dos humores da equipe pelo líder e o modo como ele os influencia deixam de ser problemas particulares e tornam-se componentes importantes para determinar os resultados da empresa.

OS DOIS TIPOS DE LIDERANÇA: RESSONANTE E DISSONANTE

Os autores valem-se de uma situação passada na divisão de notícias da rede de televisão inglesa BBC para explicar a diferença entre liderança ressonante e liderança dissonante. A divisão fora criada em caráter experimental e, embora seus cerca de 200 jornalistas e editores acreditassem ter dado o melhor de si, a empresa decidiu encerrar as atividades.

O primeiro executivo enviado para comunicar a decisão à equipe foi brusco e até mesmo agressivo, deixando as pessoas enfurecidas. Esse é um claro exemplo de liderança dissonante: sem contato com os sentimentos dos profissionais, ele levou o grupo da frustração ao ressentimento, do rancor à fúria.

No dia seguinte, outro executivo visitou a mesma equipe e fez um discurso sincero sobre a importância do jornalismo para a sociedade e sobre as adversidades naturais da profissão. Por fim, desejou a todos sorte na retomada da carreira. Seu comportamento ilustra a liderança ressonante: ele estava em sintonia com os sentimentos das pessoas e as conduziu em uma direção emocional positiva. Falando com franqueza e expondo seus próprios valores, tocou as cordas certas com sua mensagem, elevando o moral de sua plateia e inspirando-a, mesmo naquele momento difícil.

Há inúmeros tipos de **líderes dissonantes**, que podem variar **do tirano abusivo, que repreende e humilha as pessoas, ao sociopata manipulador. Alguns líderes dissonantes, porém, são mais sutis, usando um charme aparente ou verniz social – e até carisma – para iludir e manipular.** Eles não acreditam de fato nos valores que professam e, quando seus seguidores percebem sua insinceridade, o relacionamento dissolve-se em cinismo e desconfiança.

Os líderes dissonantes às vezes podem parecer eficazes. No entanto, quando vemos que alguém que lidera uma organização emanando esse tipo de ressonância negativa, sabemos que haverá problemas pela frente. Independentemente de incrementos de desempenho de curto prazo, se o líder ressoa apenas o lado negativo do espectro emocional, terá, cedo ou tarde, o efeito de exaurir as pessoas.

Os líderes emocionalmente inteligentes, por sua vez, explicam os autores, optam pelo caminho mais duradouro da motivação por meio da ressonância positiva: agregam seus liderados em torno de um objetivo valioso.

Há ainda os líderes “alienados”. Enquanto a realidade organizacional deixa as pessoas irritadas, ansiosas ou insatisfeitas, eles ignoram tais fatos e enviam mensagens positivas que não ressoam em ninguém.

Por exemplo: os gerentes de uma empresa de bens de consumo solicitaram uma reunião com o presidente porque estavam profundamente perturbados com o que viam na organização. Embora ela figurasse entre as 10 maiores de seu setor, as linhas de tendência apontavam para baixo. Estando próximos do trabalho concreto, os gerentes queriam ajudar seu líder a corrigir o rumo.

Entretanto, na reunião, o presidente pareceu não lhes dar ouvidos. Após a exposição das preocupações do grupo, ele respondeu: *“As pessoas querem um herói e é isso que eu sou para os funcionários. Sou como um astro de cinema. Todos querem me ver e me ter como referência. Foi por isso que achei ótimo vocês virem falar comigo. Assim, podem ouvir o que tenho a dizer e contar como eu sou de verdade”*.

Com esse exemplo, os autores ressaltam que o lado sombrio da ambição é o fato de ela poder fazer com que o líder concentre suas atenções em si mesmo, levando a não

apenas ignorar as aflições daqueles de quem depende para seu próprio sucesso, como a semear dissonância.

A LIDERANÇA E OS DOMÍNIOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman, Boyatzis e McKee admitem que não são os primeiros a sugerir que as principais funções dos líderes sejam gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho que se tem pela frente e cultivar uma atmosfera de cooperação e confiança.

No entanto, eles propõem levar essa ideia um passo adiante, demonstrando como a inteligência emocional permite aos líderes cumprir sua missão fundamental. Aqui, recorre-se aos quatro domínios da inteligência emocional e suas respectivas competências para demonstrar como cada um deles contribui para a liderança ressonante.

Veja o Quadro:

OS DOMÍNIOS DA I.E. E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS	
COMPETÊNCIA PESSOAL: capacidades que determinam como lidamos com nós mesmos.	COMPETÊNCIA PESSOAL: capacidades que determinam como gerenciamos nossos relacionamentos
Autoconsciência <ul style="list-style-type: none">● <u>Autoconsciência emocional</u>: identificar as próprias emoções e reconhecer seu impacto; usar a intuição para guiar as emoções.● <u>Autoavaliação precisa</u>: conhecer os próprios limites e possibilidades.● <u>Autoconfiança</u>: ter sólido senso do próprio valor e capacidade.	Consciência social <ul style="list-style-type: none">● <u>Empatia</u>: perceber as emoções dos outros; compreender seu ponto de vista e interessar-se ativamente por suas preocupações.● <u>Consciência organizacional</u>: identificar as tendências, as redes de decisão e a política da organização.● <u>Serviços</u>: reconhecer as necessidades dos subordinados e clientes.
Autogestão <ul style="list-style-type: none">● <u>Autocontrole emocional</u>: manter emoções e impulsos destrutivos sob controle.● <u>Transparência</u>: ser honesto, íntegro, digno de confiança.● <u>Adaptabilidade</u>: ser flexível na adaptação a situações voláteis ou na superação de obstáculos.● <u>Superação</u>: ter ímpeto para melhorar o desempenho a fim de satisfazer padrões de excelência interiores.	Administração de relacionamentos <ul style="list-style-type: none">● <u>Liderança inspiradora</u>: orientar e motivar com uma visão instigante.● <u>Influência</u>: dispor de boa variedade tática de persuasão.● <u>Desenvolvimento dos demais</u>: cultivar as capacidades alheias por meio de <i>feedback</i> e da orientação.● <u>Catalisação de mudanças</u>: iniciar, gerenciar e liderar em uma nova direção.● <u>Gerenciamento de conflitos</u>: solucionar divergências.

- Iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades.
- Otimismo: ver o lado bom dos acontecimentos.
- Trabalho em equipe e colaboração: motivar a cooperação e a criação em grupo.

Como explicam os autores, esses domínios estão intimamente interligados e a relação entre eles é dinâmica. Por exemplo: o líder não pode gerenciar bem as emoções se tiver pouca ou nenhuma consciência delas. E, se essas emoções estiverem fora de controle, sua capacidade de lidar com os relacionamentos será prejudicada. Em resumo, a pesquisa dos autores chegou a uma sistematização dessa dinâmica.

A **autoconsciência** facilita tanto a **empatia** como a **autogestão**, que, combinadas, possibilitam a administração eficaz dos relacionamentos. Portanto, a liderança emocionalmente inteligente ergue-se sobre a base da autoconsciência.

A **autoconsciência** – muitas vezes negligenciada na esfera profissional – é o fundamento de todo o resto: sem reconhecer nossas próprias emoções, não seremos capazes de gerenciá-las bem e muito menos de compreender as dos outros.

Os líderes autoconscientes reconhecem, por exemplo, como seu desempenho, e eles mesmos, são afetados por seus sentimentos. Em vez de permitir que a irritação se acumule até explodir, identificam-na e percebem tanto o que a causa como usá-la de maneira construtiva.

A **autoconsciência** também desempenha papel crucial na **empatia**: se a pessoa negligencia seus próprios sentimentos o tempo todo, tampouco será capaz de entrar em contato com os sentimentos dos outros.

A **consciência social** – sobretudo a empatia – dá sustentação ao estágio seguinte da tarefa primordial do líder: a geração de ressonância. Mantendo sintonia com os sentimentos dos demais, o líder emprega as palavras corretas e toma atitudes adequadas, quer seja preciso acalmar temores, mitigar raivas ou celebrar. É essa sintonia também que permite que ele detecte os valores e prioridades compartilhados que levarão o grupo a se mover.

Por fim, segundo os autores, uma vez que os líderes se deem conta de sua própria visão e de seus próprios valores e sejam capazes de perceber as emoções do grupo, suas competências de gestão de relacionamento poderão catalisar a ressonância. Para orientar o tom emocional de determinado grupo, porém, o líder precisará, primeiro, estar certo de seu próprio rumo e de suas próprias prioridades – o que mais uma vez nos remete à relevância da **autoconsciência**.

OS SEIS ESTILOS DE LIDERANÇA

A ressonância decorre não apenas da boa disposição do líder ou de sua capacidade de dizer a coisa certa, mas também de conjuntos inteiros de atividades coordenadas, que compõem estilos específicos de liderança. Normalmente, os melhores e mais eficazes líderes agem de acordo com uma ou mais das seis abordagens expostas pelos autores no quadro abaixo, alternando-as com habilidade, de acordo com a situação.

Veja o quadro a seguir:

OS ESTILOS DE LIDERANÇA

VISIONÁRIO

- **Como cria ressonância:** conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados.
- **Impacto sobre o clima:** o mais intensamente positivo.
- **Quando é apropriado:** quando as mudanças requerem uma nova visão ou quando há necessidade de uma direção clara

CONSELHEIRO

- **Como cria ressonância:** liga o que a pessoa quer com as metas da empresa.
- **Impacto sobre o clima:** extremamente positivo.
- **Quando é apropriado:** para ajudar um funcionário a melhorar seu desempenho, desenvolvendo recursos de longo prazo.

AGREGADOR

- **Como cria ressonância:** gera harmonia conectando as pessoas entre si.
- **Impacto sobre o clima:** positivo.
- **Quando é apropriado:** para remediar fissuras numa equipe, motivar em momentos de tensão ou fortalecer vínculos.

DEMOCRÁTICO

- **Como cria ressonância:** valoriza as contribuições de cada um e obtém comprometimento por meio da participação.
- **Impacto sobre o clima:** positivo.
- **Quando é apropriado:** para obter adesão ou consenso ou conquistar a valiosa colaboração dos funcionários.

AGRESSIVO

- **Como cria ressonância:** atinge metas desafiadoras e estimulantes.
- **Impacto sobre o clima:** é com frequência mal utilizado; por isso, em geral é extremamente negativo.
- **Quando é apropriado:** para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente.

DESPÓTICO

- **Como cria ressonância:** mitiga temores determinando uma direção clara em uma emergência.
- **Impacto sobre o clima:** mal aplicado com grande frequência, é extremamente negativo.
- **Quando é apropriado:** em uma crise, para deflagrar rapidamente uma virada, ou com funcionários problemáticos.

Quatro dos estilos apresentados – **visionário, conselheiro, agregador e democrático** – criam o tipo de ressonância que aumento o desempenho, enquanto os outros dois – **agressivo e despótico** - , embora úteis em situações muito específicas, devem ser aplicados com cautela.

Quanto maior o número de estilos que o líder tiver a seu dispor, melhor. Aqueles que dominam quatro ou mais estilos – sobretudo os que acarretam ressonância -, segundo as pesquisas realizadas pelos autores fomentam o melhor clima e os resultados de maior brilho. Mas como isso funciona na prática?

Para ilustrar, eles recorrem ao exemplo de Joan, gerente-geral de uma grande divisão de uma empresa mundial de bebidas e alimentos. Que assumiu o cargo em meio a uma profunda crise organizacional. Havia seis meses as metas de lucro não eram alcançadas; o moral da alta gerência era quase nulo; as desconfianças e ressentimentos grassavam. Sua missão era clara: fazer a divisão dar a volta por cima.

Na primeira semana no cargo, Joan marcou almoços e jantares com cada um dos membros da equipe de executivos; queria saber como eles viam a situação. No entanto, seu foco não era tanto conhecer o diagnóstico de cada gerente sobre o problema, e sim travar contato com cada um individualmente. Lançando mão do **estilo agregador**, ela explorou suas vidas, seus sonhos e suas aspirações.

Joan também desempenhou o papel de mentora, procurando maneiras de ajudá-los a alcançar o que desejavam para suas respectivas carreiras.

Em seguida, ela partiu para o *follow-up* dessas reuniões individuais, promovendo um encontro de três dias, fora da empresa, com a equipe de gerência. Sua meta era gerar espírito de grupo, de modo que todos pudessem se apropriar das soluções que ali emergissem.

Adotando, no primeiro dia, uma postura democrática, a líder estimulou-os a dar livre vazão a suas frustrações e ressentimentos.

No dia seguinte, sentindo que o grupo estava pronto para se concentrar em soluções, ela pediu que cada um propusesse três ideias específicas sobre o que deveria ser feito. Como foram os próprios gerentes que sugeriram planos de ação, Joan obteve o comprometimento e a adesão que desejava.

Uma vez elaborada a visão para o futuro, no terceiro dia ela adotou o **estilo visionário**, distribuindo tarefas e atribuindo responsabilidades. O mesmo estilo prevaleceu nos meses seguintes, articulando continuamente a nova missão do grupo, de modo a lembrar a cada pessoa o papel que ela desempenhava em sua realização.

Ainda assim, principalmente nas primeiras semanas de execução do plano, Joan sentiu que a urgência justificava uma aplicação ocasional do **estilo despótico**, caso alguém não conseguisse cumprir suas metas.

Sete meses depois de iniciar no cargo, quando os pesquisadores a serviço dos autores a entrevistaram, a divisão apresentava resultados acima do esperado.

E como saber quando utilizar cada estilo de liderança? De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee, os líderes mais ressonantes vão além do processo mecânico de desenvolver uma lista de situações predeterminadas em que cada estilo se aplicaria.

Eles são muito mais flexíveis. Conseguem analisar as pessoas, captando a todo momento os indícios de qual seria o tipo mais adequado de liderança, e assim ajustam sua postura.

Isso significa que esses líderes têm condições não apenas de empregar os quatro estilos promotores de ressonância, mas também de serem agressivos ou até exibirem a lado positivo do estilo despótico. Entretanto, quando optam por esses estilos mais arriscados, não esquecem a dose necessária de autodisciplina, de modo a evitar dissonância.

COMO FAZER LÍDERES

Na opinião dos autores, o líder tem total condição de promover mudanças significativas em seu estilo pessoal – com reflexos sobre seus comandados e deflagrando modificações importantes em toda a organização. Em outras palavras, Goleman, Boyatzis e McKee acreditam que os líderes podem ser desenvolvidos e a **inteligência emocional** aprendida.

Não obstante, lembram eles, permanece a pergunta: será que algumas pessoas simplesmente nascem com determinado nível de **inteligência emocional** ou elas o adquirem? A resposta é: as duas coisas.

Há, segundo os autores, um componente genético na **IE**, mas o adquirido também desempenha papel relevante. E mais importante: por maiores que sejam as diferenças no nível inicial das habilidades naturais, **todos podem aprender e melhorar**, independentemente do ponto de partida.

A **IE** pode não ser apenas aprendida, como também retida no longo prazo. As pesquisas dos autores indicam que há uma série de providências específicas que os líderes devem tomar a fim de assegurar que o aprendizado perdure. Com isso, esses profissionais serão capazes de superar o “efeito lua-de-mel”, ou seja, o curto período de entusiasmo que ocorre na esteira da maioria dos programas de treinamento – em geral, as melhorias conseguidas no curso desaparecem entre três e seis meses.

APRENDIZADO AUTOCONDUZIDO

O conceito-chave do aprimoramento efetivo da capacidade de liderança é o “aprendizado autoconduzido”. Trata-se, de acordo com os autores, de desenvolver ou fortalecer determinado aspecto de quem somos ou queremos ser, ou ambos.

Para isso, é preciso, antes de mais nada, ter uma forte imagem do “eu ideal”, aliada a uma ideia precisa do “eu real” (quem você é). O aprendizado autoconduzido é mais eficaz e sustentável quando compreendemos o processo de mudança pelo qual estamos passando, assim como as diferentes etapas nele envolvidas.

O modelo de aprendizado exposto foi elaborado por Richard Boyatzis ao longo de 30 anos de trabalho no desenvolvimento de lideranças, como consultor de empresas e pesquisador acadêmico.

O aprendizado autoconduzido compreende “cinco descobertas”, ou cinco etapas:

- **Primeira descoberta:** meu “eu ideal” (Quem quero ser?)
- **Segunda descoberta:** meu “eu real” (quem sou? Quais as minhas qualidades e meus defeitos?)
- **Terceira descoberta:** meu projeto de aprendizado (Como posso reforçar minhas virtudes e reduzir minhas falhas?)
- **Quarta descoberta:** experimentar e praticar novos comportamentos, ideias e sensações até dominá-los.
- **Quinta descoberta:** desenvolver relacionamentos de confiança e apoio que possibilitem a mudança.

Os autores ressaltam que o progresso deve ocorrer por meio de “descontinuidades” (momentos de súbito entendimento) que não apenas levem a um reconhecimento, mas também criem um senso de urgência de mudança.

Primeira descoberta: onde a mudança começa

O contato com nossos sonhos desperta nossa paixão, energia e excitação em relação à vida. Quando se trata de líderes, destacam os autores, essa paixão pode produzir entusiasmo em seus liderados.

Para percorrer essa primeira etapa do processo de **aprendizado autoconduzido**, o segredo é descobrir o “eu ideal”. Em outras palavras, quem gosta Goleman, Boyatzis e McKee, ríamos de ser, o que desejamos para nossa vida e para nosso trabalho. O desenvolvimento dessa imagem ideal exige um mergulho em nossos recônditos mais viscerais, e sabemos que chegamos lá quando sentimos uma paixão repentina pelas possibilidades que a vida descortina para nós.

Para ajudar na elaboração dessa imagem do “eu ideal”, os autores propõem um exercício: “Você daqui a 15 anos”. Pense em onde você estaria sentado daqui a 15 anos se vivesse sua vida ideal. Que tipo de pessoas haveria a seu redor? O que você faria em um dia ou semana típicos?

Não se preocupe com a possibilidade concreta de criar esse tipo de vida ideal. Apenas deixe a imagem emergir e coloque-se dentro dela. Experimente fazer uma redação livre a partir dessa visão de si mesmo daqui a 15 anos, grave sua descrição ou converse com um amigo de confiança sobre o assunto.

Muitas pessoas, de acordo com os autores, afirmam experimentar uma liberação de energia durante o exercício, sentindo-se mais otimistas do que estavam apenas alguns momentos antes. Esse tipo de visualização de um futuro ideal pode constituir uma forma poderosa de identificar as possibilidades de mudanças reais em nossa vida.

Nesse ponto, os autores procuram diferenciar o “ideal” do “eu deveria ser”. Quando um pai, cônjuge, chefe ou professor nos diz o que devemos ser, dão sua versão de nosso “eu ideal”, uma imagem que contribui para nosso “eu deveria ser”- ou seja, a pessoa que achamos que deveríamos nos tornar. Quando a aceitamos, ela se torna uma armadilha, na qual ficamos presos.

O mesmo acontece quando, nas empresas, presume-se que todos desejam ser bem-sucedidos “subindo” na carreira, em vez de reconhecer que as pessoas talvez tenham seus próprios sonhos e definições de sucesso. Pressupostos desse tipo facilmente se transformam em elementos do “eu deveria ser” profissional.

Com o passar do tempo, as pessoas podem deixar de ter a sensibilidade para perceber seu “eu ideal” e perder os sonhos de vista, confundindo o “eu ideal” e o “eu deveria ser” e agindo, assim, sem autenticidade alguma. É por isso, ressaltam os autores, que nos processos de desenvolvimento de liderança a etapa de descoberta do “eu ideal” é tão importante.

Goleman, Boyatzis e McKee chamam a atenção para o fato de que, assim como os sonhos e as aspirações, o “eu ideal” torna-se cada vez mais variável com o passar do tempo. Essas mudanças determinam não apenas quais talentos e competências a pessoa pretende utilizar, mas também onde se sente mais propensa a usá-los e onde poderá criar ressonância.

Estamos sempre vendo como as habilidades que levam certos líderes ao sucesso nos negócios podem ganhar vigor renovado em outras situações, à medida que muda seu foco na vida. John Macomber, ex-presidente do Celanese, decidiu assumir um cargo governamental no Exim Bank. Rex Adams, líder de RH da Móbil, tornou-se diretor da Fuqua School, na Duke University. Ambos são exemplos de como o “eu ideal” pode mudar ao longo da carreira.

No entanto, para liderar uma organização, não basta um ideal pessoal. O líder precisa de uma visão para a empresa. É difícil contaminar todos com entusiasmo sem um senso de propósito e direção. É nesse ponto, de acordo com autores, que a autoimagem ideal individual converte-se em uma visão compartilhada para o futuro.

Segunda descoberta: você é um sapo escaldado?

Se jogarmos um sapo em água fervente. Ele vai instintivamente saltar para fora. Mas, se o colocarmos em uma panela com água fria e formos aumentando a temperatura gradualmente, o sapo não percebe que a água está esquentando e acaba cozido. Segundo os autores, o mesmo acontece com muitos líderes que se acomodam à rotina ou permitem que pequenas conveniências se solidifiquem e se tornem hábitos maiores, deixando que a inércia se instale.

A análise do “eu real”, ou verdadeiro eu, começa com um levantamento de nossos talentos e paixões – quem somos de fato como líderes. Pode ser mais difícil do que parece.

Por um lado, alertam os autores, é preciso grande dose de autoconsciência para superar a inércia e a desatenção que o acúmulo de hábitos fatalmente produz. Como a rotina acarreta mudanças graduais, que vão se instalando com o passar do tempo, a realidade de nossa vida pode ser difícil de captar.

Como na primeira descoberta, Goleman, Boyatzis e McKee propõem um exercício. Trata-se do “teste de Logan”, para saber se você se tornou um “sapo escaldado”.

A história de Logan é a seguinte: passando férias na casa do tio, todos os dias o menino de nove anos preparava o despertador para que acordasse bem cedo de manhã. No entanto, assim que ouvia seu tio na escada, não importava a hora (podiam ser 5h ou 5h30 da manhã), Logan pulava da cama, para não perder um só segundo do que o dia lhe reservava. Seu tio ficou surpreso, pois achava que conseguiria cuidar dos seus afazeres enquanto Logan ainda dormia – a mãe dissera que ele acordava entre 7h30 e 8h da manhã. Mas lá estava Logan todas as manhãs, louco para começar o dia, assim que o tio acordava.

O teste propõe que você faça algumas perguntas sobre sua atitude típica hoje em dia, comparando-a com quem você costumava ser no passado. Você acorda, todos os dias, empolgado, não querendo dormir nem um minuto além do absolutamente necessário? Ri como costumava rir antigamente? Diverte-se tanto em sua vida pessoal como no passado? Tem-se divertido no trabalho? Se estiver achando que seu trabalho, seus relacionamentos e sua vida em geral não o entusiasmam nem o encham de esperanças em relação ao futuro, é um claro sinal de que você provavelmente perdeu o contato com seu “eu real”, e será útil investigar em quem você se transformou.

Além de mostrar como nós nos vemos, o processo de **segunda descoberta** deve revelar como somos vistos pelos outros. Para serem mais eficazes, os líderes precisam vencer essa espécie de quarentena de informações que os cerca e a conspiração para mantê-los satisfeitos, ainda que desinformados.

Como os líderes eficazes descobrem a verdade? Antes de mais nada, de acordo com os autores, eles se valem de sua autoconsciência e empatia para monitorar seus próprios atos e observar as reações das outras pessoas. Também são abertos a críticas e empenham-se ativamente para obter *feedback* negativo, valorizando a voz dos “advogados do diabo”.

Percorridos os caminhos da **primeira** e da **segunda descobertas**, o líder chegará ao que os autores apontam como o verdadeiro ponto de partida do **aprendizado autoconduzido**. Trata-se de um levantamento de nossos aspectos que apreciamos e desejamos preservar, em oposição àqueles que gostaríamos de modificar ou adaptar a nossas novas circunstâncias.

As virtudes de nossa liderança – o que desejamos preservar – encontram-se na zona em que o “eu real” e o “eu ideal” coincidem. Os pontos em que a realidade não corresponde ao ideal que acalentamos para nossa própria capacidade de liderança constituem nossas “lacunas”.

Terceira descoberta: projeto de aprendizado

Os melhores projetos de aprendizado, na opinião de Goleman, Boyatzis e McKee, ajudam o profissional a se concentrar em quem deseja se tornar – seu próprio ideal –, não em quem outra pessoa acha que ele deveria ser. Devem levar ao estabelecimento

de padrões de desempenho significativos, não de algum parâmetro de sucesso arbitrário e normativo que pode ou não corresponder a objetivos pessoais. Nesse sentido, os autores aconselham: ao definir objetivos de aprendizado específicos e controláveis, o melhor é reuni-los em metas que nos motivem e despertem todo nosso leque de talentos.

O estabelecimento de metas e a criação de planos para atingi-las não têm nada de novo. E, hoje em dia, os gerentes estão ainda mais familiarizados com esse sistema.

Nesse contexto, que novas informações ou ferramentas poderiam de fato ser úteis? Estudos recentes sobre pessoas que aprimoraram sua **inteligência emocional**, segundo os autores, revelam vários pontos-chave a respeito do que funciona e do que não funciona. Entre as descobertas, as principais são as seguintes:

- As metas devem basear-se nas virtudes da pessoa, não em seus pontos fracos.
- As metas têm de pertencer ao indivíduo, não ser impostas por alguém.
- Os planos precisam ser flexíveis e permitir que as pessoas se preparem para o futuro de diferentes maneiras – um método de “planejamento” único, imposto pela empresa, em geral será contraproducente.
- Os planos devem ser exequíveis, com etapas controláveis. Aqueles que não se adaptarem bem às vidas pessoal e profissional das pessoas provavelmente serão abandonados em algumas semanas ou meses.
- Os planos que não forem adequados ao estilo de aprendizado do indivíduo serão desmotivadores e logo deixarão de prender sua atenção.

Desses pontos, vale a pena se deter um pouco mais no estilo de aprendizado. A maioria das pessoas tem uma maneira preferida de aprender, que lhe cai mais naturalmente. Em vez de combater esse estilo de aprendizado ou de tentar confirmar-se a um estilo imposto, faz mais sentido procurar aproveitá-lo melhor.

Os autores recorrem ao inventário de estilos de aprendizado desenvolvido por David Kolb, do *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, que, segundo eles, é utilizado há mais de 30 anos para compreender o aprendizado não apenas nas atividades gerenciais, com em áreas que vão da Medicina ao Direito. Kolb descobriu que as pessoas aprendem, com maior frequência, de um dos seguintes modos:

- Experiência concreta: ter uma experiência que lhes permita ver e sentir como a coisa é.
- Reflexão: pensar sobre as próprias experiências e sobre as de terceiros.
- Construção de modelos: elaborar uma teoria que dê sentido ao que é observado.
- Aprendizado por tentativa e erro: tentar fazer algo por meio de experimentação ativa de uma nova abordagem

Na verdade, explicam os autores, o aprendizado costuma ser facilitado por uma combinação de duas ou três dessas modalidades. O profissional deve identificar seus melhores estilos de aprendizado, a fim de garantir que suas medidas práticas não sejam desperdiçadas.

Quarta descoberta: “reconfigurando o cérebro”

Quando um líder faz um levantamento de seu repertório de competências de liderança, de certa forma ele avalia o produto final de uma vida inteira de aprendizado. As lições de liderança que recebemos começam logo no início da vida, a partir da observação de professores, técnicos, padres – qualquer um que desempenhe um papel de líder em nossa vida.

Esses modelos criam uma primeira estrutura para nossos próprios hábitos de liderança, nossas ideias originais sobre o que faz um líder. Mais tarde, ao assumirmos nossas primeiras posições de liderança em clubes, times, atividades estudantis, ou como líderes entre nossos pares, colocamos esses modelos em prática. No trabalho, encontramos novos líderes e experimentamos outros comportamentos de liderança, desenvolvendo aquela estrutura inicial que havíamos erguido.

Praticamente nenhuma dessas lições envolve instruções explícitas sobre elementos de liderança; acontecem de forma natural no decorrer da vida. Mesmo assim, elas determinam os circuitos cerebrais de nossos hábitos de liderança, definindo qual será nossa tendência automática em situações similares. Os cientistas, segundo os autores, chamam esse processo de fortalecimento de costumes de “aprendizado implícito”, em oposição ao tipo explícito, que ocorre na educação escolar.

É sobretudo por meio do aprendizado implícito que o cérebro ganha domínio das competências de liderança – todas, da autoconfiança e da autogestão emocional à empatia e à persuasão. Todo esse aprendizado ocorre tacitamente, na maior parte do tempo sem que sequer tenhamos noção dessas lições.

O problema, advertem os autores, reside no fato de que a escolha de nossos hábitos de liderança ao longo da vida, por meio da repetição do que vemos nossos modelos fazerem ou de nossas próprias tentativas, é muito fortuita. Resultado: nosso leque de competências de liderança acaba ficando como um “saco de gatos”.

Goleman, Boyatzis e McKee afirmam, no entanto, que é possível melhorar com três providências:

- Tomar consciência dos maus hábitos;
- Praticar deliberadamente opções mais adequadas;
- Ensaiar o novo comportamento sempre que houver oportunidade – ou seja, até dominá-lo completamente por meio do aprendizado implícito.

O segredo de aprender novos hábitos está no exercício até o domínio total. Caso contrário, arriscamo-nos a uma recaída, a um retorno aos velhos hábitos. Os músicos profissionais, por exemplo, ensaiam até que o correr os dedos pelo instrumento seja automático, até que possam tocar “sem pensar”.

Da mesma forma, para dominar uma competência de liderança, é preciso mudar a primeira opção do cérebro, revertendo hábitos antigos e aprendendo outros novos, o que requer um longo período de prática.

Sabemos que já dominamos o novo hábito quando conseguimos sustentar a nova resposta por bastante tempo – não apenas por uma semana ou por um mês.

Quinta descoberta: o poder dos relacionamentos

Muitos profissionais de hoje, procurando ser líderes ou sustentar a liderança em suas organizações, criaram grupos de discussão. Um grupo em que confiamos constitui um lugar seguro para experimentar e explorar aspectos de nosso repertório de liderança com que não estamos tão familiarizados.

A participação em um grupo ressonante – composto, por exemplo, por líderes que se aventuram juntos no cultivo de novos estilos de liderança – é uma das melhores arenas para a mudança. Quando vemos alguém como nós superar suas inibições e correr riscos, sentimo-nos livres para nos arriscar um pouco também.

Segundo os autores, mentores e conselheiros igualmente podem ajudar a descobrir nossos sonhos, a compreender nossas virtudes e fraquezas e o impacto que exercemos sobre os demais, guiando-nos pelas etapas de nosso projeto de aprendizado. Mas atenção: não basta intitular uma pessoa “mentor” ou “conselheiro”; o relacionamento precisa fundamentar-se na franqueza, na confiança e no apoio.

ORGANIZAÇÕES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

Quando se trata de liderança, mudar um só líder é apenas o início. O restante do trabalho consiste em criar uma massa crítica de líderes responsáveis, usando-a para transformar o modo como as pessoas trabalham juntas e, em seguida, incentivar seu aprimoramento contínuo. O desenvolvimento da liderança mais eficaz e indissociável das transformações organizacionais promovidas em paralelo pelos líderes.

É responsabilidade dos líderes **emocionalmente inteligentes** criar **empresas ressonantes**. Eles envolvem seus liderados na descoberta da verdade sobre si mesmos e sobre a organização: reconhecem a verdade sobre o que de fato ocorre e ajudam a identificar o que é nocivo e a reforçar os pontos fortes da companhia.

Ao mesmo tempo, agregam as pessoas em torno de um sonho do que a empresa poderia ser, criando e demonstrando, nesse processo, novas formas de trabalhar em conjunto. Fomentam a ressonância e fazem com que ela seja mantida em todos os sistemas responsáveis pela regulação do fluxo dos relacionamentos e do trabalho da organização.

Os autores revelam nesse ponto o que suas pesquisas demonstraram com sendo diretrizes úteis para promover uma cultura **ressonante, emocionalmente inteligente e eficaz**:

1. **Identificação da realidade emocional.** O primeiro passo para assegurar esse objetivo é respeitar os valores do grupo e a integridade da organização. As visões mudam, mas o líder tem de garantir que o “núcleo sagrado” permaneça intacto.

Em seguida, é preciso, de acordo com os autores, reduzir a velocidade para poder acelerar. Imprimir velocidade à mudança não dá certo. O ideal é reduzir o ritmo e envolver as pessoas no diálogo sobre seus sistemas e sua cultura e, assim, atrair todos para o processo de mudança, reforçando o comprometimento.

Além disso, é imprescindível que a alta liderança se comprometa a encarar a verdade a respeito da realidade emocional da organização, bem como criar ressonância em torno de uma visão ideal. Mas isso não basta: é necessária uma estratégia ascendente, uma vez que a ressonância se desenvolve apenas quando todos estão em sintonia com a mudança.

2. **Visualização do ideal.** Para formular uma visão que ressoe entre os demais, o líder deve sempre estar atento, a começar pelo reconhecimento de seus próprios sentimentos e dos sentimentos alheios. O líder terá de “enxergar” as emoções, para então elaborar uma visão com que todos possam se identificar. E mais: as pessoas precisam sentir que, ao buscar o sonho da organização, não estarão negando seus próprios sonhos, assim como suas crenças e valores.
3. **Apoio à inteligência emocional.** A cada oportunidade, o líder tem de demonstrar como é a visão, como ela funciona e como as pessoas podem vivê-la na prática. Para isso, utiliza a si próprio como instrumento de descoberta e mudança. Assim, transforma a visão em ação.

Ele também deve criar sistemas que deem sustentação às práticas emocionalmente inteligentes. Para que uma organização seja **emocionalmente inteligente**, as regras, os regulamentos e as práticas de recursos humanos precisam estar em total sintonia com os resultados desejados

Ao final, os autores afirmam:

“Um líder emocionalmente inteligente faz tudo isso no momento certo, de maneira certa, com as pessoas certas. Cria um ambiente de entusiasmo e flexibilidade, em que todos se sentem convidados a ser o mais inovador possível e a dar o máximo de si. Seu entusiasmo e excitação espalham-se espontaneamente, revigorando seus liderados”.

FONTE: HSM Management – Book Summary 3