

A arte de liderar

Toda a gente tem um chefe. Ao longo da vida, muitas pessoas terão oportunidade de virem a assumir responsabilidades de chefia ou supervisão. Poucas, muito poucas mesmo, conhecerão o prazer de serem reconhecidos como líderes.

É comum referir-se que líder é aquele que consegue obter resultados através da acção do empenho motivado dos outros. Contudo, esta definição pode aplicar-se, pelo menos circunstancialmente, aos gestores e até aos manipuladores. Há, portanto, que clarificar, pois nem mesmo declarações mais elaboradas, recorrendo a atributos como inteligência, visão, decisão, clarividência, capacidade de negociação ou gestão de conflitos, focalizam as razões que alicerçam a liderança efectiva e sustentável.

Daniel Goleman, num artigo de extraordinário sucesso *What Makes a Leader*¹ demonstra que os alicerces da liderança se encontram na **Inteligência Emocional**², cujos atributos são: **Autoconsciência** (Autoconsciência Emocional, Auto-avaliação, e Autoconfiança); **Autogestão** (Autodomínio Emocional, Transparência, Capacidade de Adaptação, de Realização, e de Iniciativa, e Optimismo); **Consciência Social** (Empatia, Consciência Organizacional, e Espírito de Serviço); **Gestão das Relações** (Liderança Inspiradora). Os dois primeiros grupos constituem as Competências Pessoais³, e os dois últimos são as Competências Sociais⁴. Como a listagem sugere não é fácil encontrar numa pessoa tantas qualidades, e, de facto, os autores também reconhecem nunca terem encontrado alguém dotado de todas estas qualidades. O importante é que estudos efectuados pelos autores identificaram pelo menos 6 das referidas competências em todos os líderes considerados como muito eficazes⁵.

¹ Daniel Goleman (2000): *What Makes a Leader*, HBR OnPoint, Product Number 3790, HBR November-December 1998.

² Daniel Goleman é o autor de *Inteligência Emocional* (1996) e *Trabalhar com a Inteligência Emocional* (1998), publicados em Portugal pela editora Temas e Debates

³ Ver a propósito Vitor M. Trigo (02.2007) *Soft Skills – O Desafio A Não Perder*, www.share.pt

⁴ Esta revisão dos Domínios da Inteligência Emocional e Competências Associadas, que passaram de 25 (Goleman, 2000) para 18, encontra-se muito bem exposta em Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2003): *Os Novos Líderes*, Gradiva (2ª edição)

⁵ Op. cit. na referência anterior, pág. 60

Bom, mas onde está a vantagem desta aproximação? É necessário desmistificar algumas perigosas crenças que infestam certos meios empresariais: (1) que a liderança é uma questão de predisposição natural, ou (2) que a liderança é uma questão de experiência acumulada, uma espécie de “autoridade” justificada pela “patine” dos galões, como Tony Soprano na série televisiva Os Sopranos⁶ ou, ainda pior, (3) seguindo a teoria de Nicolau Maquiavel – o ideal é poder-se ser amado e temido, contudo, se for preciso optar, é mais seguro ser-se temido⁷.

Não existem provas de que as capacidades de liderança sejam inatas, tampouco é aceitável que a aprendizagem unicamente baseada na experiência acumulada (eventualmente, más experiências) possa, por si só, aportar qualquer mais valia (a não ser a reflexão com propósitos rectificativos). Nem alguém pode hoje pensar que o comando preconizado por Maquiavel, e tantas vezes seguido por pretensas cópias de Napoleão, encontra terreno para germinar.

Algo diferente terá de explicar porque tantos jovens brilhantes nos estudos fracassam nas carreiras profissionais, ao passo que tantos alunos médios se tornam verdadeiros ícones nos mais diversos ramos, particularmente na vertente liderança.

A boa notícia é que a Inteligência Emocional se pode desenvolver. Assim sendo, todos podemos melhorar as nossas capacidades naturais e ambicionar a patamares superiores, com evidentes vantagens no exercício de liderança. É claro que existem características pessoais que podem facilitar ou inibir este propósito, dentre os quais relevam a resiliência, a motivação, a comunicação, e sobretudo o carácter. Saber ser flexível, atitude que também se pode desenvolver, encarar aprendizagem como um processo contínuo, e entender a adaptabilidade como indispensável, farão o resto. E, agora sim, há que interpretar correctamente e implementar de forma adequada as boas técnicas e as boas práticas.

Não existe um estilo de liderança único, nem recomendável. A prática de liderança é determinada pelas características do líder, dos liderados, e pela envolvente. Trata-se dum permanente exercício de adequação situacional, embora quase tudo se centre na gestão de reforços

⁶ Uma curiosa e desenvolvida análise do perfil desta fictícia personagem pode ser encontrada em Anthony Schneider (2007): *A Gestão Segundo Tony Soprano*, Casa das Letras (2ª edição)

⁷ Maquiavel (1976): *O Príncipe*, Europa-América, pp. 88 a 92 (2ª edição). Esta edição inclui 773 interessantíssimos comentários de Napoleão, esse emérito manipulador

positivos e negativos. O recurso a punições deve, contudo, ser encarado como normal, e muitas das vezes salutar, na prossecução da justiça com equidade.

O Hay Group desenvolveu um modelo para identificação do que considera serem os seis estilos individuais de liderança mais preponderantes⁸ – Visionário, Conselheiro, Relacional, Democrático, Pressionador, e Dirigista⁹. Os quatro primeiros estilos são geradores de ressonância, e baseiam-se na prática de reforços positivos. Tendem a criar ambientes inovadores e climas positivos, Os dois últimos recorrem essencialmente a reforços negativos e práticas punitivas, sendo potenciadores de dissonância. A ordem porque estes estilos foram referidos corresponde ao grau de eficácia sustentável que proporcionam. Dos primeiros esperam-se eficiência e eficácia de longo prazo, dos restantes, na melhor das hipóteses, resultados de curto prazo.

Em jeito de conclusão, justifica-se a polémica sobre se liderar é uma ciência, uma arte, ou uma prática. Por mim prefiro considerá-la uma arte pelas razões invocadas. Não contesto que o QI (Coeficiente ou Quociente de Inteligência – ora aqui está outra questão a justificar uma agradável reflexão) e as Competências Técnicas sejam importantes, mas, em questões de liderança o *sine qua non* é a Inteligência Emocional.

Mas, claro que se trata somente de uma opinião pessoal.

Vitor M. Trigo
10 Setembro 2008
vitor.trigo@gmail.com

⁸ Tive a oportunidade em 2002 de me submeter a um teste baseado nesta filosofia, desenvolvido pelo IBM Management Development e tratado em parceria com o Hay Group. Foi uma experiência fantástica. Eram mais de 200 questões, agrupadas por temas, sobre os meus comportamentos de liderança. A minha auto-avaliação foi comparada com as opiniões dos membros da minha equipa, dos meus pares, dos meus superiores e... dos meus clientes. Todos nós respondemos a todas as questões. O resultado foi surpreendente e permitiu modificar-me. Por exemplo, a minha auto-avaliação como Coach foi 37 pontos, enquanto a média dos meus avaliadores revelava uns surpreendentes 78 pontos! Não tinha a consciência de exercer Coaching com tanta incidência. Retirei grandes ensinamentos desta experiência.

⁹ Para informação mais detalhada consultar o Capítulo Quatro da obra referida (Goleman et al.) na nota 4 de rodapé

