

Para
Novos
Líderes

TÍTULO ORIGINAL

HBR's 10 Must Reads for New Manager's

Original work copyright © 2017 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press

AUTORES

Carol A. Walker, Daniel Goleman, Donald L. Wass, Erin Reid, Herminia Ibarra, John J. Gabarro, John P. Kotter, Lakshmi Ramarajan, Linda A. Hill, Michael D. Watkins, Robert B. Cialdini, William Onken, Jr.

Direitos reservados para Portugal por

CONJUNTURA ACTUAL EDITORA

Sede: Rua Fernandes Tomás, 76-80, 3000-167 Coimbra

Delegação: Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, 11 – 3.º C – 1900-221 Lisboa – Portugal
www.actualeditora.pt

TRADUÇÃO

Carmo Vasconcelos Romão / Lufada de Letras

REVISÃO

António Barrancos

CAPA

FBA, sobre capa original da Harvard Business School Publishing Corporation

PAGINAÇÃO

MJ

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Outubro, 2018

DEPÓSITO LEGAL

n.º

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou qualquer outro processo, sem prévia autorização escrita do Editor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.

Biblioteca Nacional de Portugal – Catalogação na Publicação

HILL, Linda A., e outros

Para novos líderes / Linda A. Hill, Michael D. Watkins,

Carol A. Walker. - (HBR 10 Artigos essenciais; 18)

ISBN 978-989-694-255-7

I – WATKINS, Michael D.

II – WALKER, Carol A.

CDU 005

HBR
10
ARTIGOS
ESSENCIAIS

Para Novos Líderes

Se nunca leu nada sobre como ser um líder de sucesso, leia estes artigos fundamentais da **Harvard Business Review**.

Índice

Aprender a ser patrão <i>Linda A. Hill</i>	9
Chefiar uma equipa herdada <i>Michael D. Watkins</i>	29
Proteger as chefias inexperientes de si mesmas <i>Carol A. Walker</i>	47
Gerir um ambiente de trabalho de alta intensidade <i>Erin Reid e Lakshmi Ramarajan</i>	63
Dominar a ciência da persuasão <i>Robert B. Cialdini</i>	77
De que é feito um líder? <i>Daniel Goleman</i>	99
O paradoxo da autenticidade <i>Herminia Ibarra</i>	125
Como gerir o seu chefe <i>John J. Gabarro e John P. Kotter</i>	141
Como um líder cria e utiliza redes <i>Herminia Ibarra e Mark Lee Hunter</i>	161
Tempo de gestão: Quem carrega o macaco às costas? <i>William Oncken Jr. e Donald L. Wass</i>	179

ARTIGO BÓNUS

Como uma chefia se transforma em líder:

sete movimentos sísmicos de perspectiva e responsabilidade

<i>Michael D. Watkins</i>	197
Acerca dos autores	215
Índice remissivo	217

Aprender a ser patrão

por Linda A. Hill

EMBORA SEJA RECOMPENSADOR, o processo de transformação em líder é árduo até para os trabalhadores mais talentosos. Trata-se de uma viagem de aprendizagem contínua e de desenvolvimento pessoal. O primeiro teste é tão fundamental para este caminho que, por vezes, o desprezamos: ser patrão pela primeira vez. É uma pena, porque as experiências desse ritual de passagem têm consequências graves para o indivíduo e para a organização.

Um executivo é irrevogavelmente formado pelos seus primeiros tempos em cargos de chefia. Muitos anos depois, recorda-os como experiências transformacionais, que moldaram as suas filosofias e estilos de liderança, que o podem continuar a obcecar ou restringir durante toda a carreira. As organizações sofrem custos humanos e financeiros consideráveis se uma pessoa que foi promovida devido ao forte desempenho profissional e habilitações fracassar e não se ajustar devidamente às responsabilidades de chefia.

Esse fracasso não será surpreendente, devido à dificuldade da transição. Perguntemos a qualquer novo diretor como foram os

primeiros dias de chefia – podemos até pedir a qualquer executivo que se recorde como se sentiu no novo cargo de chefia. Se conseguirmos uma resposta franca, ouviremos histórias de desorientação e confusão avassaladoras. O novo papel afigura-se completamente diferente daquilo que estavam à espera. Grande demais para que uma pessoa o domine. E qualquer que seja o seu alcance, nada parece ter que ver com a liderança.

Nas palavras do diretor da nova filial de uma seguradora: «Imaginam como é difícil ser patrão quando nos sentimos descontrolados? É difícil verbalizar. É a mesma sensação de que quando se tem um filho. No dia X-1 ainda não temos esse filho. No dia X somos pai ou mãe e esperam que saibamos tudo acerca de cuidar dele.»

Dada a importância e dificuldade deste primeiro teste de liderança, é surpreendente a pouca atenção dada às experiências das novas chefias e aos desafios que enfrentam. As paredes estão cheias de livros contendo descrições de líderes eficientes e de sucesso. Mas poucos se referem aos desafios de aprender a chefiar, principalmente para estas novas chefias.

Nos últimos 15 anos, observei pessoas que levaram a cabo importantes transições de carreira para a gestão e concentrei-me em particular no «funcionário de exceção» que é promovido a chefia. A minha ambição original era promover um fórum onde estes novos diretores pudessem dizer de sua justiça o que significa aprender a gerir. Inicialmente, segui 19 chefias no decorrer do primeiro ano, num esforço para conseguir vislumbrar a sua experiência subjetiva: O que foi mais difícil? O que tiveram de aprender? Que dificuldades tiveram em aprender? Sobre que recursos se basearam para facilitar a transição e dominar as novas responsabilidades?

Desde a minha pesquisa original, que descrevi na primeira edição de *Aprender a Ser Líder*, publicado em 1992, continuei a estudar a transformação pessoal que uma pessoa sofre quando passa a ser patrão. Escrevi estudos de caso sobre novas chefias em várias funções e indústrias e criei e orientei programas de chefia para novos líderes em empresas e organizações não lucrativas. À medida que as

Em resumo

Perguntem a novos líderes como foram os primeiros dias como patrões e ouvirão falar de desorientação e desespero, inclusivamente. Segundo Hill, a maioria dos patrões inexperientes não se apercebe de que uma gestão agressiva é diferente do trabalho individual. Manietados por falsas noções, omitem as experiências que pertencem a este ritual de passagem. E quando tropeçam, põem em perigo as sus carreiras e infligem custos enormes às empresas.

Como evitar este cenário? Cuidado com as falsas noções sobre cargos de chefia: por exemplo, os subordinados não obedecem necessariamente às

suas ordens, apesar da autoridade formal que tem sobre eles. Não terá mais liberdade para fazer as coisas acontecerem – pelo contrário, sentir-se-á constrangido pelas interdependências organizacionais. E será responsável não só pela manutenção dos projetos que tem em mãos, como também pela introdução de mudanças positivas dentro e fora das suas áreas de responsabilidade.

Para sobreviver com maior facilidade à transição para chefia, deverá manter expectativas *realistas* que o ajudarão a gerar valiosos resultados para a empresa.

empresas se tornavam mais flexíveis e dinâmicas – com diferentes unidades a trabalhar em conjunto para poderem oferecer produtos e serviços integrados e empresas a trabalhar com fornecedores e com a concorrência num conjunto de alianças estratégicas –, as novas chefias descreveram uma transição sempre e cada vez mais difícil.

Tenho de referir que as dificuldades que as novas chefias enfrentam são a norma e não a exceção. Não falo de líderes imaturos a trabalhar em empresas disfuncionais. São pessoas vulgares que enfrentam problemas de adaptação vulgares. A maioria sobrevive à transição e aprende a agir dentro da nova função.

Agora imaginem como poderiam ser mais eficazes se a transição fosse menos traumática.

Na prática

Para ser uma chefia de sucesso, Hill sugere que *os mitos sejam substituídos por realidades*.

Mito	Realidade	Uma chefia eficiente...	Exemplo
As chefias têm autoridade e liberdade suficientes para fazer as coisas acontecer.	A chefia fica presa numa teia de relações com pessoas que lhe fazem exigências implacáveis e contraditórias.	Criar relações com pessoas exteriores ao grupo do qual a equipa depende para fazer o trabalho.	Uma empresa americana de meios de comunicação encarregada de estabelecer outra empresa na Ásia promoveu reuniões regulares sobre estratégia regional entre os executivos de ambas as empresas.
O poder das chefias deriva da sua posição formal dentro da empresa.	O poder tem origem na capacidade de estabelecer credibilidade perante empregados, pares e superiores.	Demonstrar carácter (intenção de fazer a coisa certa), competência administrativa (ouvir mais do que falar) e influência (conseguir que os outros façam a coisa certa).	O gerente de um banco de investimentos conseguiu o respeito dos funcionários pedindo-lhes conselhos e ideias em vez de expor apenas a sua competência técnica.
As chefias devem controlar os relatórios diretos.	Controlo não significa empenho igual. E os funcionários nem sempre cumprem ordens.	Construir empenho dando o poder aos funcionários (sem lhes ordenar) para que atinjam os objetivos da equipa.	Em vez de exigir que as pessoas fizessem as coisas à sua maneira, uma diretora de comunicação insistia na clareza dos objetivos e na responsabilidade pelos objetivos estipulados.

Para ajudar as novas chefias a serem bem-sucedidas no primeiro teste de liderança, devemos ajudá-las a compreender a natureza essencial do seu papel – o que, de facto, significa chefiar. A maioria considera-se chefia e líder; usam a retórica da liderança e, sem dúvida, sentem-lhe o peso. Mas não o entendem.

Mito	Realidade	Uma chefia eficiente...	Exemplo
As chefias conduzem a equipa formando relações individuais com membros da equipa.	As ações dirigidas apenas a um subordinado geralmente afetam negativamente a moral ou o desempenho dos outros membros.	Tomar atenção ao desempenho global da equipa. Usar fóruns e discussões em grupo para a resolução de problemas e diagnóstico. Tratar os subordinados de forma equitativa.	Depois de atribuir um lugar de estacionamento especial para um vendedor sénior – uma decisão que aborreceu os outros vendedores –, o novo chefe passou a conduzir toda a equipa, em vez de tentar dar-se bem com cada elemento individualmente.

Não trabalhe sozinho

- Reconheça que é possível que a sua chefia seja bem mais tolerante em relação às suas questões e erros do que está à espera;
- Ajude um líder a promover o seu desenvolvimento. Em vez de pedir à sua chefia que

resolva os seus problemas, apresente-lhe ideias de como poderia gerir essas situações mais espinhosas e peça-lhe opinião sobre as suas ideias;

- Encontre fontes politicamente corretas que o orientem e guiem. Podem ser pares fora da sua função, ou mesmo de outra empresa.

Por que razão é tão difícil aprender a ser líder

Uma das primeiras coisas que as novas chefias descobrem é que o seu papel, definido como projeto de extensão, é ainda mais exigente do que calculavam. Ficam surpreendidas quando se apercebem de

que as capacidades e os métodos indispensáveis para o sucesso como contribuidor individual e os que são necessários para o sucesso como líder são completamente diferentes – e que há uma enorme diferença entre as capacidades gerais e as exigências do novo cargo.

Nos cargos anteriores, o sucesso dependia principalmente da especialização e das ações pessoais. Como chefes, são responsáveis por criar e implementar uma agenda para um grupo. Algo para que as suas carreiras, como profissionais individuais, não os tinha preparado.

Vejamos o caso de Michael Jones, o líder da nova filial da seguradora que mencionei. (As identidades dos indivíduos citados neste artigo são fictícias.) Michael foi mediador de seguros e um empregado de excelência, um dos profissionais mais agressivos e inovadores da sua região. Na sua seguradora, os novos diretores das filiais eram geralmente promovidos com base na competência individual e em bons resultados, por isso ninguém se surpreendeu quando o diretor regional lhe pediu que tivesse em consideração uma carreira de chefia. Michael acreditava saber o que era preciso para ser um líder eficiente. De facto, em várias ocasiões, comentara que, se fosse ele o responsável, teria sido capaz de tratar das coisas e melhorar a vida na filial. Porém, um mês depois de ter assumido o novo cargo, sentia momentos de pânico intenso; ver as suas ideias implementadas era mais difícil do que imaginara. Apercebeu-se de que saíra da sua zona de conforto e não podia voltar atrás.

A reação de Michael não é invulgar, apesar de ter sido um choque para ele. Aprender a «dirigir» é um processo que se aprende com a prática. Não se ensina numa sala de aula. É uma arte que se adquire com as experiências de trabalho – principalmente experiências adversas em que a nova chefia, a trabalhar para além das suas habituais capacidades, avança por tentativa e erro. A maioria dos empregados que eram estrelas individuais praticamente não cometeu erros, de modo que isto é novidade para eles. Além do mais, poucas chefias têm consciência de que estão a aprender nos momentos de pressão e nas ocasiões em que cometem erros. A aprendizagem ocorre de modo gradual.

À medida que este processo progride lentamente – à medida que a nova chefia desaprende a mentalidade e os hábitos que lhe foram úteis numa carreira anterior, extraordinariamente bem-sucedida –, surge uma nova identidade profissional. Interioriza novas maneiras de pensar e de ser e descobre outras para medir o sucesso e retirar satisfação do trabalho. Não será de admirar que este tipo de ajustamento psicológico seja cansativo. Conforme admite um novo líder: «Não sabia que uma promoção podia ser tão dolorosa.»

Dolorosa e stressante. As novas chefias ponderam inevitavelmente duas questões: «Gostarei de ser chefe?» e «Serei bom chefe?». Evidentemente que não há respostas imediatas; estas surgem apenas com a experiência. E estas duas questões são, por vezes, acompanhadas por uma ainda mais perturbadora: «Em quem me estarei a tornar?»

Falsas noções da nova chefia

Ser patrão é difícil, mas não quero pintar um quadro inexoravelmente negro. Porém, apercebi-me, durante a minha pesquisa, que a transição é muitas vezes mais difícil do que o necessário devido às falsas noções que as novas chefias têm acerca do seu papel. As suas ideias sobre o que significa ser um líder têm um fundo de verdade, mas, por serem simplistas e incompletas, criam falsas expectativas que os indivíduos se esforçam por reconciliar com a realidade da vida de uma chefia. Reconhecendo que se seguem falsas noções – algumas quase ao nível dos mitos na sua aceitação quase universal –, os novos líderes têm uma possibilidade muito maior de sucesso. (Para comparar falsas noções com a realidade, ver o quadro «O que não entendem os novos líderes»)

As chefias exercem uma autoridade significativa

Quando lhes pedem que descrevam o seu papel, as novas chefias concentram-se tipicamente nos direitos e privilégios que advêm do

O que não entendem os novos líderes

AS CHEFIAS DE PRIMEIRA VIAGEM FALHAM MUITAS VEZES NO NOVO PAPEL, pelo menos a princípio, porque chegam com falsas noções ou mitos acerca do que significa ser patrão. Como esses mitos são simplistas e incompletos, os novos líderes acabam por negligenciar as principais responsabilidades da liderança.

	Mito	Realidade
Características que definem a nova função	Autoridade «Agora sou livre para implementar as minhas ideias.»	Interdependência «É humilhante poder ser despedido por quem trabalha para mim.»
Fonte de poder	Autoridade formal «Chegarei, por fim, ao topo da escada.»	«Tudo menos isso» «As pessoas eram cautelosas e tínhamos de o conseguir.»
Resultado desejado	Controlo «Tenho de conseguir aceitação dos meus subordinados.»	Empenho «Aceitação não significa empenho.»
Objetivo da chefia	Gestão individual «O meu papel é criar relações com subordinados individuais.»	Chefiar a equipa «Preciso de criar uma cultura que permita ao grupo atingir o seu potencial.»
Desafio fundamental	Manter o funcionamento da operação «A minha função é garantir que a operação corre sobre rodas.»	Fazer alterações para que a equipa funcione melhor «Sou responsável por dar início a alterações que reforcem o desempenho do grupo.»

cargo de ser patrão. Partem do princípio que a posição lhes dará mais autoridade e, por isso, mais liberdade e autonomia para fazerem o que pensam ser melhor para a empresa. Segundo um diretor, nunca mais serão «sobrecarregados pelas exigências insensatas de outros».

As novas chefias que alimentam este pressuposto encaram um despertar desagradável. Em vez de conseguirem mais autoridade, aquelas que observei afirmaram encontrarem-se cercadas por interdependências. Em vez de se sentirem livres, sentem-se constrangidas, especialmente se estavam habituadas à relativa independência de um empregado de excelência. Sentem-se presas numa teia de relações – não só com subordinados, mas também com patrões, pares e outros dentro e fora da empresa, todos a fazerem implacáveis e, muitas vezes, conflituosas exigências. A rotina diária daí resultante é cheia de pressões, apressada e fragmentada.

«O que acontece é que não controlamos o que quer que seja», diz um novo líder. «Só controlo quando fecho a porta e sinto que não estou a fazer o trabalho que devia, que é estar com as pessoas.» Outro novo líder comenta: «É humilhante poder ser despedido por quem trabalha para mim.»

As pessoas com maiores possibilidades de dificultar a vida de uma chefia são as que não estão sob a sua autoridade formal: fornecedores externos, por exemplo, ou os diretores de outra divisão. Sally McDonald, a estrela em ascensão de uma empresa química, foi ocupar o cargo no desenvolvimento de produtos com grandes esperanças, credenciais impecáveis como funcionária individual, um profundo respeito pela cultura da empresa – e até mesmo supostos conhecimentos conseguidos num curso de liderança. Três semanas depois, declarou com tristeza: «Ser chefe não é o mesmo que ser patrão. Significa tornarmo-nos reféns. Nesta empresa há muitos terroristas que me querem raptar.»

Até desistirem do mito da autoridade e aceitarem a realidade de negociar interdependências, as novas chefias nunca serão capazes de liderar com eficiência. Como já vimos, isto ultrapassa a gestão da equipa com relatórios diretos e exige a gestão do contexto dentro do qual a equipa funciona. A menos que identifiquem e formem verdadeiras relações com as pessoas-chave de quem a equipa depende, esta não possuirá os recursos necessários para exercer as funções.

As novas chefias ignoram ou descutam a importância destas relações mesmo que a reconheçam e concentram-se na tarefa mais

imediate de liderar os que lhe estão mais próximos: os seus subordinados. Quando, por fim, aceitam o papel de criar uma rede, sentem-se geralmente esmagadas pelas exigências.

Além do mais, é cansativo negociar com outras partes a partir de uma posição de fraqueza relativa, pois é esta a difícil situação das chefias no fundo da hierarquia.

Mas são fantásticos os dividendos de gerir as interdependências. Enquanto trabalhava em desenvolvimento empresarial para uma empresa de comunicação social americana, Winona Finch criou um plano de negócios para lançar uma edição latino-americana da revista jovem da empresa. Quando o projeto teve aprovação provisória, Finch pediu para ser ela a geri-lo. Ela e a equipa tiveram de enfrentar um sem-número de obstáculos. A chefia de topo não apreciava os projetos internacionais e, antes de conseguir o financiamento final, Finch teria de obter acordos seguros com os distribuidores regionais que representavam 20% do mercado da América Latina – nada fácil para uma publicação ainda não testada a competir num espaço editorial muito restrito. Para controlar os custos, o projeto teria de contar com os vendedores da edição em língua espanhola da revista feminina da empresa, gente habituada a vender um tipo de produto muito diferente.

Dois anos antes, Winona já desempenhara o papel de chefe, por isso, apesar do pântano de pormenores com que tivera de lidar para estabelecer o novo projeto, compreendia a importância de dedicar tempo e atenção a gerir as relações entre superiores e pares. Por exemplo, duas vezes por semana compilava as notas dos seus chefes de departamento e fazia-as chegar aos executivos da sede. Para aumentar a comunicação com a revista feminina, deu início a reuniões regulares da direção, nas quais os executivos de topo das publicações jovem e feminina discutiam a estratégia regional.

Apesar da experiência anterior, enfrentou as tensões típicas de um novo líder: «É como se andasse em exames finais 365 dias por ano», disse. Mesmo assim, a nova revista foi lançada a tempo e excedeu as previsões do plano de negócios.

A autoridade advém da posição da chefia

Não me interpretem mal: apesar das interdependências que as incomodam, as novas chefias detêm poder. O problema é que a maioria acredita, erradamente, que este se baseia na autoridade formal que acompanha a sua, por assim dizer, posição elevada na hierarquia. O pressuposto leva a que muitos adotem uma abordagem pessoal e autocrática, não por desejarem exercer o seu poder sobre as pessoas, mas por acreditarem ser este o meio mais eficaz de obter resultados.

Porém, as novas chefias depressa aprendem que ordenar algo a subordinados diretos não significa necessariamente que lhe irão obedecer. De facto, quanto mais talentoso for o subordinado, menos provável será que cumpra simplesmente as ordens. (Algumas novas chefias, quando pressionadas, admitem que também nem sempre escutam os patrões.)

Depois de algumas experiências dolorosas, as novas chefias chegam à penosa conclusão de que a fonte do seu poder é, segundo alguém disse, «tudo menos» a autoridade formal. Isto é, a autoridade surge apenas quando a chefia estabelece credibilidade junto dos subordinados, pares e superiores. «Levei três meses a aperceber-me de que não tinha qualquer efeito sobre muitos elementos do meu pessoal», recorda uma chefia. «Era como se estivesse a falar sozinho.»

Muitos novos líderes surpreendem-se com a dificuldade em ganhar o respeito e a confiança do pessoal. Sentem-se chocados, insultados até, por a sua especialização e antecedentes não falarem por si. A minha investigação mostra que muitos não têm consciência das qualidades importantes para a credibilidade.

Precisam de demonstrar o seu *carácter* – a intenção de fazer o que está certo. Isto tem particular importância para os subordinados que tendem a analisar todas as afirmações e gestos não verbais, em busca dos motivos do novo patrão. Este escrutínio pode ser irritante. «Eu sabia que era boa pessoa e esperava que o pessoal me aceitasse imediatamente por aquilo que era», diz um novo líder. «Mas as pessoas são cautelosas e temos de ganhar a sua confiança.»

Precisam de demonstrar a sua *competência* – saber como fazer a coisa certa. Pode ser problemático porque, de início, as novas chefias

sentem necessidade de provar que têm destreza e conhecimentos técnicos, a base para o sucesso como trabalhadores individuais. Embora seja importante provar ter capacidade técnica para conseguir o respeito dos subordinados, não é esta a área principal de competência procurada pelos colaboradores diretos.

Peter Isenberg ficou encarregado da gestão de uma plataforma de *trading* num banco de investimentos global e de chefiar um grupo de *traders* sénior bastante experiente. Para estabelecer a sua credibilidade, adotou uma abordagem pessoal e aconselhou a estes funcionários que terminassem determinadas posições e experimentassem novas estratégias de *trading*. Os *traders* reagiram mal e exigiram saber as razões de cada diretiva. As coisas tornaram-se difíceis. As reações dos *traders* aos comentários do novo patrão passaram a ser bruscas e concisas. Um dia, Isenberg, que reconheceu a sua falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, fez a um dos seniores uma pergunta sobre tarifação. Este interrompeu durante alguns minutos o que estava a fazer para responder à questão e ofereceu-se para dar mais explicações no final do dia. «Assim que deixei de falar e passei a ouvir, o pessoal da plataforma começou a esclarecer-me e passou a questionar significativamente menos as minhas ordens», disse Isenberg.

A ansiedade que a nova chefia sente por mostrar competência técnica destrói a sua credibilidade como líder. A ansiedade em avançar e tentar resolver os problemas levanta questões implícitas acerca da sua competência como chefia. Aos olhos dos *traders*, estava a transformar-se num microgestor e num maníaco do controlo que não merecia respeito.

Por fim, as novas chefias precisam de demonstrar a sua influência – a capacidade de entregar e fazer a coisa certa. «Não há nada pior do que trabalhar para um patrão sem poder», diz o colaborador direto de uma chefia que estudei. Conseguir e exercer influência dentro da empresa é especialmente difícil, pois, conforme notei, os novos líderes são os «pequenos patrões» da organização. «Fiquei nas nuvens quando soube que, por fim, iria ser promovido», diz uma nova chefia. «Senti que poderia chegar ao cimo da escada que