



Quer ser um bom chefe? Primeiro entenda por que você quer liderar

BASEADO NAS PESQUISAS DE **JON MANER E CHARLEEN R. CASE**

Dois estilos de liderança, motivados pelo desejo de domínio ou prestígio, são avaliados na pesquisa do professor Jon Maner, da Kellogg School. Cada um deles tem prós e contras e funciona melhor em circunstâncias diferentes. "Não que uma estratégia seja boa e a outra seja ruim", explica Maner – "As duas podem funcionar em diferentes tipos de organizações". E ambas podem funcionar para o mesmo líder.

A pesquisa mostra que a maioria das pessoas que têm o impulso de liderar outras, têm os dois

conjuntos de habilidades, mas um geralmente é mais dominante do que o outro. A chave para uma liderança eficaz, segundo Maner, é ser capaz de oscilar rapidamente entre eles. "Parte do amadurecimento de um líder é a autopercepção", explica o professor de gestão e organizações. "Muito dessa autopercepção envolve saber quem você é como líder e onde estão suas habilidades. Como é possível aprender a aproveitar os pontos fortes de ambas as mentalidades, evitando as armadilhas de cada uma? Porque cada uma delas tem suas armadilhas."

DOMINÂNCIA X PRESTÍGIO Maner explica que uma das descobertas mais interessantes do estudo foi a forte correlação entre um desejo de poder e o estar motivado tanto pela dominação quanto pelo prestígio. "Embora os dois traços estejam correlacionados positivamente, têm consequências muito diferentes sobre o comportamento de liderança", diz o professor, "e muitas vezes opostas".

A pesquisa que Maner, juntamente com Charleen Case, acadêmica visitante de pré-doutoramento na Kellogg, realizou recentemente é uma análise profunda sobre seus próprios estudos e os de outros. De uma perspectiva evolucionária, o estudo observou que os primatas têm uma longa história de uso de técnicas de dominação, enquanto os líderes motivados pelo prestígio são um fenômeno estritamente humano. Analisados em conjunto, na pesquisa, permitiram uma imagem clara dos dois tipos de líderes.

Os líderes motivados pela dominação escalam a hierarquia e ganham seguidores por meio da intimidação e da coerção. "Eles exigem respeito, em vez de permitir que ele seja oferecido livremente", diz Maner. Mas, existem pontos positivos nisso. Eles são tomadores de decisão rápidos e incisivos e são bons em unir uma organização apoiando uma única visão. No entanto, às vezes, esses líderes estão dispostos a sacrificar o melhor interesse do grupo, com o objetivo de manter o controle do poder.

Por exemplo, os participantes de um experimento foram informados de que estavam liderando um grupo e tinham de decidir que subordinados seriam indicados para uma tarefa verbal e uma tarefa matemática difícil. Eles foram informados de que um subordinado era particularmente dotado de habilidades verbais. Os participantes motivados pela dominação, que acreditavam que sua adesão ao poder dentro do grupo era fraca, foram muito mais propensos a atribuir a esse subordinado a tarefa matemática, mesmo que o desempenho do grupo sofresse ostensivamente. Isso impediu que o subordinado talentoso brilhasse demais. Por outro lado, os participantes considerados como de alta motivação para o prestígio atribuíram àquele subordinado a tarefa verbal.

Os líderes orientados para o prestígio alcançam seu *status* exibindo conhecimentos e habilidades e convencem as pessoas de que vale a pena segui-los. São pessoas hábeis em promover a criatividade e fazer suas equipes inovarem. No entanto, pelo fato



do seu poder se originar da admiração, às vezes, podem abrir mão de tomar uma decisão certa, em favor de uma decisão popular. Além disso, "são cheios de rodeios quando se trata de dar um *feedback* difícil", diz Maner.

O estudo descobriu que os líderes orientados para o prestígio vão contra o que veem como o melhor curso de uma ação para a organização, ao tomar uma decisão pública que seja impopular. No entanto, se a decisão for tomada sem que os subordinados saibam, esses mesmos líderes optam pela melhor escolha para o grupo.

ESTILOS DE LIDERANÇA EM AÇÃO Em suas aulas, Maner menciona Steve Jobs e Warren Buffett como exemplos de estilos de liderança orientados para a dominação x prestígio. Nos dias de hoje, é difícil contemplar esses dois estilos e não pensar imediatamente em Donald Trump e Hillary Clinton. "Trump é um exemplo paradigmático de um líder dominante", diz Maner. "Clinton, eu acredito, e Obama também são muito melhores em estabelecer relacionamentos. Isso tem muito mais a ver com prestígio."

Curiosamente, a pesquisa de Maner mostra consistentemente que não há correlação entre o estilo de liderança e o gênero. "Todo mundo tem a intuição de que os homens são mais dominantes, e eu tenho que admitir que, quando começamos esse programa de pesquisa, também tivemos essa intuição. No entanto, nunca encontramos [a correlação]. As mulheres são tão propensas a implementar ambas as estratégias quanto os homens."



IDENTIFICANDO SEU ESTILO DE LIDERANÇA Então, que tipo de líder é você? Maner oferece algumas maneiras fáceis de descobrir. Você nota que é o que mais fala nas reuniões? Nesse caso, é provável que você seja um líder motivado pela dominação. "Ao passo que se ouve mais, provavelmente está mais orientado para o prestígio."

Outra pergunta que você deve se fazer: Você se coloca mentalmente no lugar do seu funcionário, com frequência? Nesse caso, é provável que seja um líder motivado pelo prestígio.

Existem provas decisivas semelhantes, que você pode fazer quando estiver contratando ou avaliando os membros da equipe. Tente colocar a pessoa em um ambiente de grupo, sugere Maner. "As pessoas dominantes tendem a dominar as conversas. Não ouvem muito bem – enquanto os outros estão falando, elas estão pensando no que irão dizer."

Uma característica complicada é que a dominação, muitas vezes, pode inicialmente se disfarçar de competência. "Eles podem não saber tanto, mas se afirmam de tal forma, que fazem parecer que sabem", diz Maner. Para conferir, tente então aplicar nos candidatos um teste objetivo de conhecimentos e habilidades, ou coloque uma pessoa na entrevista que possa rapidamente avaliar se o que o candidato está afirmando está correto.

Outro sinal sutil de estilo de liderança, confirmado em estudos de outros primatas, é que as pessoas motivadas pela dominação tendem a reduzir a voz quando se afirmam em situações sociais. "Quem se preocupa mais com o relacionamento não faz isso porque é intimidante e as outras pessoas não gostam", conclui o professor.

O LÍDER CERTO PARA A ORGANIZAÇÃO CERTA Maner sabe que grande parte das pesquisas nesse campo revela uma imagem bastante generosa dos líderes motivados pelo prestígio. E, se você tiver que escolher um dos dois comportamentos, segundo ele, o prestígio é a melhor aposta. No entanto, a escolha na verdade se resume às metas da sua organização.

"Quando há necessidade de que todas as pessoas da sua equipe apresentem uma frente unificada e se movam rapidamente numa direção comum, e quando não há tempo para as pessoas pensarem fora da caixa, neste caso, o ideal é um líder dominante", diz Maner. "Por outro lado, se estiver tentando fazer com que sua equipe inove ou produza soluções criativas, a estratégia ideal é a orientada para o prestígio."

A estrutura da sua organização também pode ditar o tipo de líder que irá prosperar. Organizações muito hierárquicas, com grandes lacunas de poder entre as posições, apelam aos líderes motivados pela dominação. "Eles realmente gostam de muita distância entre eles e seus subordinados porque isso os ajuda a manter o poder", explica Maner. Essas grandes lacunas de poder tornam os líderes motivados pelo prestígio desconfortáveis. "Isso os faz se sentir ansiosos, porque realmente valorizam os relacionamentos", diz ele. "Eles tendem a trabalhar melhor em organizações que são relativamente horizontais."

A pesquisa revela ainda que os líderes dominantes estão dispostos a sabotar suas próprias equipes quando sentem que seu poder está instável dentro da organização. No entanto, o oposto é verdadeiro quando confrontados com um grupo concorrente externo. Isso tende a estimular os líderes motivados pela dominação a priorizar "o bem do grupo acima de quaisquer desejos egoístas", explica Maner.

Assim, organizações com um líder dominante forte podem se beneficiar ao destacar os sucessos de seus concorrentes, para manter os maus instintos do seu líder sob controle.

Pelo fato de a maioria dos líderes serem versados em ambos os estilos de liderança, a chave é saber quando transitar de uma para outra. "Os bons líderes têm a intuição da prioridade de uma estratégia em relação à outra. Mas, é possível sempre melhorar quando se sabe como se comportar, dependendo da situação", conclui Maner.