

A Série de Publicações do RBL Group

# Nossa Jornada da Liderança

---

Dave Ulrich & Norm Smallwood

DAVE ULRICH & NORM SMALLWOOD

Ao fazer uma busca no Google por líder mundial e liderança, encontramos 487 milhões de resultados. Isso significa um volume muito grande de informações. Se buscarmos subordinado e seguidor, teremos menos de 25 milhões de resultados. Assim, temos quase 20 vezes mais resultados sobre liderança do que sobre ser um bom subordinado. Talvez tenhamos encontrado a raiz do desafio da liderança – não temos seguidores suficientes!

Obviamente, liderança é um assunto na qual o volume de textos não se equipara ao valor. Muitos artigos e muitas ideias se repetem. Nos últimos 10 anos, discutimos o impacto dos líderes contribuindo com este imenso volume de trabalho com a publicação de quatro livros e muitos artigos. Neste artigo, revisaremos este trabalho e faremos um resumo de nossa contribuição com uma perspectiva única fundamentada em 4 conceitos:

1. Liderança é muito mais que competências psicológicas individuais; é também entregar resultados. Uma fórmula de liderança eficaz representa liderança = atributos x resultados (Results Based Leadership, Harvard Business School Press, 1999).
2. Os líderes devem focar fora da empresa em investidores e clientes, mas também internamente, uma vez que os resultados estão conectados a diversas partes interessadas, tanto interna quanto externamente. Quando isto é feito da forma correta, maior valor de mercado é obtido (Why The Bottom Line Isn't, Wiley, 2003 e o memorando - How Leaders Build Value, Wiley, 2003).
3. Líderes individuais são importantes; entretanto liderança importa ainda mais. É fundamental considerar a liderança como uma capacidade organizacional e não apenas o líder individualmente. Quando esta capacidade garante a experiência desejada do cliente, clientes e investidores têm seus objetivos atendidos. (Capitalizing Your Capability, Harvard Business Review, 2004; Leadership Brand, Harvard Business School Press, 2007).

4. Há dois tipos de competências do líder individual – um conjunto de competências fundamentais – o Código de Liderança, e um conjunto de competências únicas que se relaciona a como os líderes conectam os empregados aos clientes – os diferenciadores (The Leadership Code, Harvard Business School Press, 2008).

[ Vamos repassar a evolução destes conceitos. ]

## LIDERANÇA BASEADA EM RESULTADOS [RESULTS BASED LEADERSHIP] – O INÍCIO

No final dos anos 90, tivemos uma simples visão – grande parte da prática de liderança estava focada em competências psicológicas individuais. Quase todos os livros publicados na época, e em grande parte atualmente, eram focados no desenvolvimento da competência do líder individual (o que chamávamos de atributos dos líderes). Exemplos comuns incluem:

- Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes
- Autenticidade
- Os Segredos de Liderança de (Átila o Huno, Thomas Jefferson, Buda, etc.)
- Inteligência Emocional
- Decisão - Como Líderes Vencedores Fazem Escolhas Certeiras
- O líder Extraordinário
- Entre outros

Normalmente nos perguntam em seminários “O que torna um líder eficaz?” A resposta não muda muito: definir uma visão, ter integridade, comunicação, ser ousado(a), fazer as coisas acontecerem, além de outros atributos pessoais. Frequentemente, as experiências de desenvolvimento de liderança são organizadas um dia por atributo. A nossa proposta é que esta abordagem é uma meia-verdade. Líderes precisam de atributos efetivos, porém a liderança também se trata de entregar resultados. Assim, em nosso livro publicado em 1999, Results Based Leadership, exploramos quatro resultados que os líderes devem apresentar:

- **Empregado**— Os líderes devem melhorar a competência e comprometimento dos empregados e evidenciar-lhes com produtividade e retenção.
- **Organização**— Os líderes devem construir capacidades organizacionais sustentáveis que formem a identidade de uma organização.
- **Cliente**— Os líderes devem garantir a satisfação do cliente conforme comprovado na fidelidade deste .
- **Investidor**— Os líderes devem estabelecer a confiança do investidor no futuro a partir de valores intangíveis.

Foi nesse momento que percebemos a importância do relacionamento entre atributos e resultados. Separadamente, nenhum deles são conceitos suficientes; o que faz a diferença é o ciclo virtual entre eles. Conectamos atributos e resultados com PARA QUE e POR QUE . Uma aplicação simples é quando um líder recebe um feedback 360º relacionado a suas competências individuais, o(a) líder deve fazer a pergunta “para que ” devo melhorar esta competência? “Para que” eu seja capaz de apresentar um resultado específico a uma das minhas partes interessadas. Alternativamente, outro líder apresenta resultados e deve fazer a pergunta “por que ”. Apresentei este resultado “porque” possuo esta competência (ou por falta dela).

O simples quadro abaixo serviu de Norte para os nossos artigos e aplicações de liderança nos últimos 10 anos. Faremos uma breve descrição dos quatro resultados e, então, demonstraremos como exploramos cada um deles nessa última década.

### Resultados ao Empregado

Preparamos uma fórmula simples para os resultados ao empregado: competência x comprometimento x contribuição. Os líderes devem possibilitar resultados aos empregados em todos os três setores. Competência do empregado significa que o indivíduo possui as habilidades necessárias para a

execução do trabalho. Comprometimento ou engajamento trata sobre aplicar energia criteriosa para fazer o que for necessário para concluir as tarefas. Contribuição consiste em encontrar um significado no trabalho.

### Resultados à Organização

A teoria da organização tirou o foco da estrutura, forma e morfologia para focar em capacidades organizacionais. As capacidades organizacionais são o DNA das empresas e determinam como os resultados são atingidos. Estas incluem, por exemplo: rapidez, aprendizado, colaboração, inovação, atendimento, eficiência, cultura ou mentalidade compartilhada, entre outros. Estas capacidades se tornam a chave para a execução da estratégia para os resultados de Recursos Humanos e pela identidade central da organização.

### Resultados ao Cliente

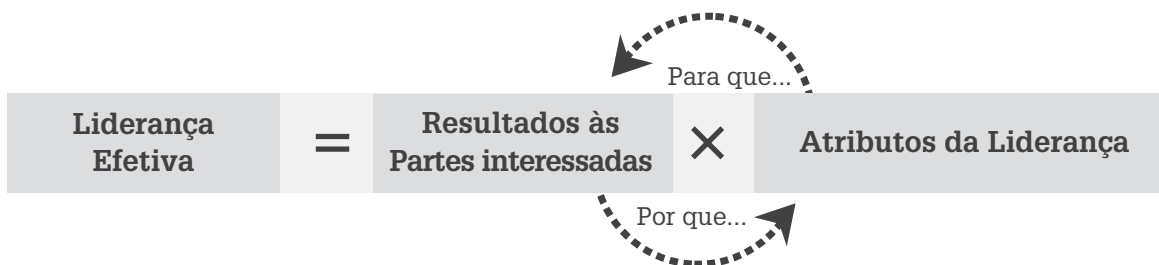
Por fim, o que acontece dentro de uma organização precisa agregar valor aos clientes fora da organização. A mensagem “o empregador preferencial” faz ainda mais sentido quando nos tornamos o empregador preferencial para os empregados de preferência de nossos clientes. Empregar os critérios dos clientes como filtro para as ações internas da gestão, valida estas ações.

### Resultados ao Investidor

O que acontece dentro da organização afeta a confiança do investidor no futuro. Investidores investem com base na preferência da indústria, desempenho da empresa e qualidade da liderança e organização. Acreditamos que as dimensões da liderança e da organização normalmente são difíceis de especificar, mas também constituem uma chave para o valor de mercado geral da empresa.

Na última década, trabalhamos com o objetivo de explorar cada uma destas quatro áreas de resultados.

Figura 1: O ciclo virtual de atributos e resultados



**RESULTADOS AO INVESTIDOR: Por que não é apenas o resultado final? (OU COMO OS LÍDERES AGREGAM VALOR)**

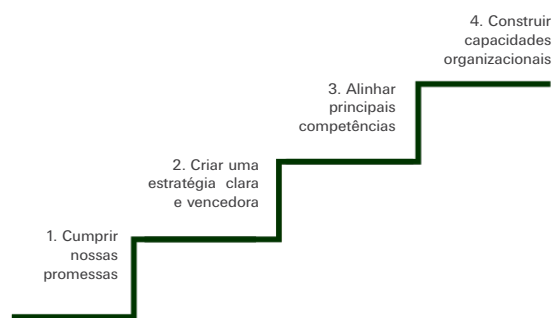
Vamos começar com uma pergunta simples: “Em quais das quatro áreas de resultados os executivos seniores estão mais interessados?” Com poucas exceções, os executivos seniores tendem a estar preocupados com os desejos dos investidores, uma vez que ele se alinha aos interesses pessoais dos executivos e por sustentar a longevidade da empresa. Assim, começamos a ler e a fazer perguntas sobre como o valor de mercado é obtido. Imediatamente, começamos a ler o trabalho de Baruch Lev, um economista da Universidade de Nova Iorque – NYU, que é um dos especialistas mundiais em intangíveis. Neste momento, sentimos que nossa abordagem de liderança estava tomando um direcionamento muito diferente do que sabíamos que nossos colegas estavam estudando e nos empolgamos com o que estávamos aprendendo.

Desde 1990, os resultados financeiros tiveram um papel cada vez menor no valor de mercado de forma que, por volta de 2005, o valor de mercado entre todas as indústrias era composto 50% por ganhos de capital e os outros 50% de intangíveis.

Intangíveis são fatores que dão confiança aos investidores no futuro de uma empresa em comparação à concorrência na mesma indústria. Estes intangíveis determinam o motivo das empresas do mesmo setor com ganhos similares apresentarem valores de mercado muito diferentes. Sintetizamos diversos estudos sobre intangíveis na Arquitetura para Intangíveis que explica como os líderes aumentam a confiança em ganhos futuros.

Estes intangíveis definem o que os líderes devem fazer para criar capacidades organizacionais valorizados pelos investidores. Descobrimos que os intangíveis existem tanto na alta como na baixa do mercado.

Figura 3: Arquitetura para Intangíveis

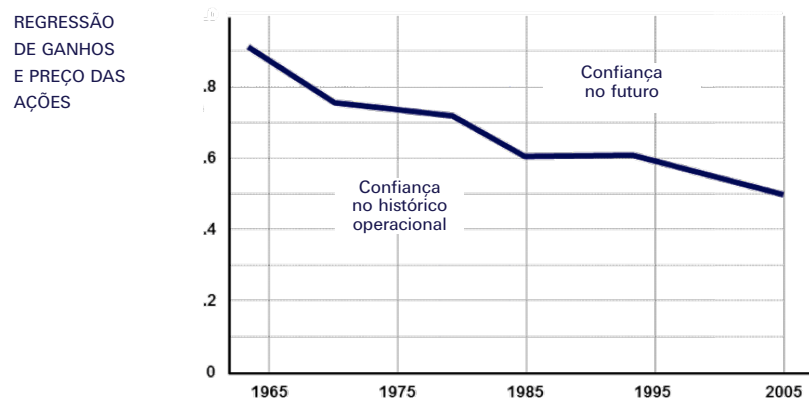


- Cumprir nossas promessas: A organização possui um histórico operacional de entregar resultados de forma consistente.
- Criar uma estratégia clara e vencedora: Há um direcionamento compartilhado sobre como seremos vencedores em nosso mercado.
- Alinhar principais competências: Desenvolvemos competências chave objetivas consistentes com nosso direcionamento estratégico.
- Construir capacidades organizacionais: Temos capacidades organizacionais diferenciadas que nos permite vencer através de nossas pessoas e organização.

**RESULTADOS À ORGANIZAÇÃO: CAPITALIZAÇÃO A PARTIR DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

Cerca de um ano após a publicação de How Leaders Build Value, publicamos o artigo “Capitalizing on Capabilities” na Harvard Business Review, em junho de 2004, que definiu, identificou e operacionalizou as capacidades organizacionais. Estas constituem o quarto nível da Arquitetura para Intangíveis. Temos uma inclinação por estas questões uma vez que percebemos que as capacidades organizacionais são produtos estratégicos a serem entregues pelo RH e por terem um objetivo direto de melhorar o valor de mercado.

Figura 2: Conta de Resultados financeiros para uma proporção em queda do valor de mercado de uma empresa.



Os líderes em empresas como a GE, Singapore Airlines, P&G e muitas outras descobriram como aumentar a confiança do investidor ao construir capacidades organizacionais de liderança, talento, cultura e conexão com o cliente. Neste trabalho, sugerimos que assim que os líderes tiverem definido a estratégia, eles devem criar as capacidades organizacionais que permitam e sustentem tal estratégia. Estas sobrevivem a qualquer líder individual, evento gerencial ou prática de RH.

Em especial, buscamos uma visão das capacidades organizacionais de fora para dentro. Por exemplo, o departamento de RH na Intercontinental Hotels patrocinou uma “Auditoria Organizacional (ou de Intangíveis)” na qual ela solicitou um feedback dos empregados e líderes, mas também dos franqueados, principais clientes, analistas e investidores institucionais. O processo de obtenção deste feedback organizacional e de definição das medidas a serem tomadas era algo novo. Os resultados falam por si – eles demonstram oposição a uma aquisição hostil e convenceram os analistas a interromper o corte de custos para investir em atendimento ao cliente.

Continuamos refletindo sobre quais capacidades organizacionais são necessárias para obter sucesso sustentável. Em nossa recente publicação, adicionamos a nossa lista original as capacidades de simplificação, responsabilidade social e gestão de risco. Quando as capacidades organizacionais integram diferentes práticas de RH e quando estão conectados às expectativas dos clientes, estas dão origem a uma sustentabilidade de longo prazo.

**RESULTADOS AO CLIENTE:**

**MARCA DE LIDERANÇA**

Quando olhamos para os resultados ao cliente, passamos a focar na importância de uma marca que diferencia empresas ao realizar e agir de acordo com suas promessas aos clientes. Gostamos da metáfora de marca, uma vez que está claramente associada a resultados dos negócios. Como conceito de marketing, a marca começa com os clientes. Tradicionalmente, competências individuais de liderança são definidas exclusivamente dentro da empresa com a entrevista de líderes com alto e baixo desempenho e então associando as competências identificadas à execução da estratégia.

Quanto mais estudamos a marca e identidade da empresa na mente dos clientes e então trabalhamos para identificar comportamentos de liderança consistentes com esta marca externa, mais tivemos a certeza de que encontramos ouro. Capturamos nosso raciocínio com duas linhas conceituais:

1. Individual (foco no líder como uma pessoa) versus Organizacional (foco na liderança como capacidade organizacional)

2. Internamente (foco no que ocorre dentro da pessoa ou da empresa) versus Externamente (foco nas expectativas do cliente e do investidor)

Estas duas linhas são demonstradas na figura abaixo:

*Figura 4: Marca de liderança*



**Líderes Competentes:** Conforme destacamos anteriormente, aqui é onde a maioria das empresas emprega o seu tempo e é um quadrante importante, tentando determinar o conhecimento e as habilidades do líder individual.

**Sistemas de Liderança:** Alinhamento dos sistemas de seleção, desenvolvimento, compensação e retenção para que sejam integrados e sirvam de auxílio aos líderes.

**Líderes Celebridade:** Líderes famosos que sejam conhecidos pelos clientes e investidores ajudam a chamar a atenção para a empresa – imagine Steve Jobs ou Bill Gates.

**Marca de Liderança:** Líderes em cada nível reconhecidos tanto pelos empregados como pelos clientes e investidores por sua capacidade de entrega de resultados de forma consistente com a identidade de marca da empresa. A confiança no futuro impulsiona diversos ganhos em preço e maior valor de mercado.

A liderança de marca acontece quando as expectativas externas do cliente são traduzidas em comportamentos internos de liderança de forma que os líderes garantam que os empregados entreguem a experiência do cliente desejada sempre que se relacionem com os clientes. Para conseguir isso, a empresa deve, além de desenvolver bons líderes individuais, desenvolver a liderança como uma capacidade organizacional, reconhecido internamente e pelo mercado.

Figura 5: Marca da Empresa (Como a empresa deseja ser reconhecida pelos clientes)



Uma das primeiras a adotar estes conceitos foi a ADIA—a Autoridade de Investimentos de Abu Dhabi – o maior fundo soberano do mundo. A ADIA identificou três “pilares culturais” descrevendo sua marca desejada:

1. Colaboração efetiva
2. Inovação cautelosa
3. Execução disciplinada

Esta perspectiva orienta as práticas de RH assim como as iniciativas de desenvolvimento de liderança. As práticas de RH como, por exemplo, seleção, desenvolvimento, gestão de desempenho e retenção devem se integrar em torno de uma colaboração efetiva, inovação cautelosa e execução disciplinada. Assim projetos de negócios são identificados para líderes em desenvolvimento, e são também estruturados para entregar pilares culturais ou elementos da marca de liderança da empresa:

- Colaboração Efetiva – Cada projeto será patrocinado por um membro do Comitê Administrativo e terá uma equipe de 2 a 3 pessoas no grupo. Deste modo, a colaboração ocorre entre as pessoas envolvidas no projeto e entre a equipe de projeto e o executivo sênior. Além disso, os projetos são identificados como sendo entre diferentes departamentos para garantir a colaboração entre as fronteiras da organização.
- Inovação Cautelosa – Esta capacidade organizacional e cultural pode ser desenvolvida ao definir o escopo do projeto de modo que este apresente um nível de impacto sobre o numerador ou sobre o denominador, por exemplo, impacto de \$ 150.000.
- Execução Disciplinada – Prazos curtos garantem a execução disciplinada. Portanto, cada projeto deve ser concluído dentro de 8, 10 ou 12 semanas. Cada projeto deve, ainda, ser mensurado com relação a seu impacto e um breve informe deve ser preparado descrevendo o projeto pretendido e os principais pontos de aprendizado da equipe. Estas informações são disponibilizadas aos grupos futuros.

Em nossa prática de consultoria e em nossa pesquisa com a Hewitt sobre as Melhores Empresas para Líderes (Publicada pela Fortune a cada 2 anos) descobrimos que uma marca de liderança pode ser criada tomando 6 medidas integradas:

Figura 6: Arquitetura para a construção de uma Marca de Liderança



Tentamos associar as expectativas do cliente às ações de liderança para que os empregados pudessem ver a linha de visão desde o que fizeram até o que os clientes esperam.

### RESULTADOS AO EMPREGADO: GERINDO TALENTOS E ABUNDÂNCIA

Indiretamente temos escrito sobre resultados ao empregado auxiliando a definir as formas nas quais a função de RH pode entregar valor (HR Value Proposition, Harvard Business Press, 2005). Quando os departamentos, as práticas e os profissionais de RH alinham seu trabalho aos objetivos da empresa e dos clientes, o RH constrói o comprometimento do empregado.

Atualmente, estamos trabalhando para melhor entender os resultados ao empregado de duas formas. Primeiramente, sintetizamos os principais insights que os gerentes gerais devem ter sobre talentos. Para isso, criamos um menu de talentos com 10 coisas que um gerente geral deve compreender para melhor construir talentos. Este menu inclui definir, avaliar e investir em talentos, assim como gerir a diversidade, colocar a pessoa certa no cargo certo e mensurar talentos. Segundo, estamos trabalhando para esclarecer como as pessoas são significativas no trabalho. Mesmo os empregados sendo competentes (capazes de executar seus trabalhos) e comprometidos (dispostos a trabalhar duro), quando têm o sentimento adicional de contribuição ou significância, se tornam mais produtivos.

Chamamos isto de “criando uma organização abundante” e criamos insights sobre este fenômeno a partir de diversas atividades como, por exemplo, psicologia positiva, demografia, equipes com alto desempenho, comprometimento e responsabilidade social.

Claramente, acreditamos que os resultados ao empregado são importantes e merecem atenção, entretanto, até o momento focamos na liderança nos resultados ao investidor, à organização e ao cliente.

### **CÓDIGO DE LIDERANÇA: DE VOLTA AO BÁSICO**

Em 2008, percebemos que não havíamos impactado a forma na qual a maioria das empresas exercia sua liderança. Ao invés de nadar contra a maré, decidimos realizar uma pesquisa integradora e sintetizadora dos atributos que levariam os líderes a adotar nossa abordagem em busca da integração de atributos e resultados.

Em vista do imenso volume de informações a respeito de liderança, pedimos a nossa colega do Grupo RBL, Kate Sweetman, para se juntar a nós e então buscamos peritos de renome na área que já haviam passado anos filtrando evidências e desenvolvendo suas próprias teorias. Estes líderes intelectuais tinham, cada um deles, publicado uma teoria de liderança baseada em um longo histórico de pesquisa de liderança e avaliação empírica sobre o que torna uma liderança efetiva. Coletivamente, estes especialistas escreveram 50 livros a respeito da liderança e executaram mais de 2.000.000 avaliações de 360º de liderança. Eles são os “líderes intelectuais” da área.

Em nossos debates, focamos em duas perguntas simples cujas respostas sempre foram evasivas:

1. Qual a porcentagem de liderança efetiva que é basicamente a mesma?
2. Se há regras comuns que todos os líderes devem dominar, quais são elas?

Queríamos entender se um líder efetivo, vamos dizer, do Wal-Mart, se parece de qualquer forma com o líder efetivo da Virgin Airlines? Um líder efetivo em uma ONG autônoma apresenta alguma semelhança com um líder efetivo da famosa burocrática Nações Unidas? Um líder efetivo em um mercado emergente apresenta semelhanças com um líder efetivo em um mercado maduro? Um líder efetivo no crime organizado se assemelha de qualquer forma com um líder efetivo de alguma religião? Um líder efetivo em uma farmacêutica suíça apresenta alguma característica que também pode ser encontrada em um líder efetivo do Google?

Para a primeira pergunta, os especialistas se dividiram, uma vez que estimaram que cerca de 50 a 85% das características de liderança são compartilhadas entre todos os líderes efetivos. A faixa é um tanto ampla, para ser certa, mas é consistente. A partir do conjunto de entrevistas que conduzimos, concluímos que 60 a 70% da eficácia em liderança estaria compreendida em um Código de Liderança. Sintetizando os dados, as entrevistas, e a nossa pesquisa e experiência, uma estrutura emergiu para que simplesmente denominássemos Código de Liderança.

Em um esforço para criar um visual útil, mapeamos duas dimensões (Tempo e Foco) e colocamos o que chamamos de Proficiência Pessoal (autogestão) no centro como suporte para as duas dimensões. Esta figura (na página seguinte) sintetiza o Código de Liderança e captura as cinco regras de liderança que compõem o DNA de Liderança.

Estas cinco regras podem ser aplicadas imediatamente a qualquer grupo de líderes:

**Regra 1: Molde o futuro.** Esta regra está incorporada na dimensão estrategista do líder. Estrategistas respondem à pergunta “Para onde estamos indo?” e se certificam de que aqueles ao seu redor compreendam a direção tomada. Eles não apenas veem, mas também são capazes de criar o futuro. Eles descobrem onde a organização precisa ser bem sucedida, eles testam as ideias de forma pragmática contra os recursos atuais (financeiro, pessoal, capacidades organizacionais), e trabalham em conjunto com outros para descobrir como viajar do presente ao futuro desejado. Estrategistas possuem um ponto de vista sobre o futuro e são capazes de posicionar suas organizações para que criem e respondam a tal futuro. As regras, para estrategistas, são a criação, definição e entrega de princípios do que pode vir a ser.

**Regra 2: Faça as coisas acontecerem.** Transforme o que você sabe no que você faz. A dimensão Executora do líder foca na questão “Como chegaremos onde estamos indo?” Executores traduzem estratégia em ações. Executores sabem como fazer mudanças, determinar responsabilidades, tomar as decisões chave e quais deve delegar e sabe fazer a equipe trabalhar em conjunto. Executores cumprem suas promessas às diferentes partes interessadas. Eles fazem as coisas acontecerem e colocam os sistemas no lugar para que outros também executem suas tarefas. As regras, para os executores, circulam entre disciplinas que façam as coisas acontecerem e a perícia técnica para que as coisas sejam concluídas da maneira correta.

Figura 7: O Código de Liderança



**Regra 3: Engaje o talento de hoje.** Líderes que aperfeiçoam talentos respondem à pergunta “Quem nos acompanhará em nossa jornada de negócios?” Gerentes talentosos sabem identificar, construir e engajar talentos para obter resultados imediatamente. Gerentes talentosos identificam quais habilidades são necessárias, atraem talentos às suas organizações, engajam empregados, se comunicam de forma extensiva e se certificam de que os empregados empreguem os seus melhores esforços. Gerentes talentosos criam imensa lealdade pessoal, profissional e organizacional. As regras, para gerentes talentosos, são focadas em soluções que ajudam pessoas a se desenvolver para o bem da organização.

**Regra 4: Crie a próxima geração.** Líderes que sejam Desenvolvedores de Capital Humano respondem à pergunta “Quem fica e quem sustentará a organização na próxima geração?” Gerentes de talentos garantem resultados a curtíssimo prazo por meio de pessoal enquanto desenvolvedores de capital humano garantem que a organização possua competências a longo prazo necessárias para sucesso estratégico futuro. Assim como bons pais investem em suporte para que seus filhos sejam bem sucedidos, desenvolvedores de capital humano auxiliam os líderes do futuro a terem sucesso. Desenvolvedores de capital humano espalhados na

organização constroem um plano de mão de obra focado em talentos futuros, sabem como desenvolver esse futuro talento e ajudam os empregados a ver suas carreiras futuras dentro da empresa. Desenvolvedores de capital humano garantem que a organização sobreviverá a qualquer indivíduo isoladamente. Desenvolvedores de capital humano estabelecem regras que demonstram compromisso com a construção da próxima geração de talentos.

**Regra 5: Invista em você.** No coração do Código de Liderança – literalmente e figurativamente – temos a Proficiência Pessoal. Líderes efetivos não podem ser reduzidos a apenas o que sabem e fazem. Quem eles são, como seres humanos, tem tudo a ver com o que são capazes de fazer e o que são capazes de conseguir por meio de outras pessoas. Líderes são estudantes: aprendem com o sucesso, falhas, atribuições, livros, aulas, pessoas e a própria vida. Apaixonados pelas suas crenças e interesses, eles empregam uma quantidade enorme de energia e atenção no que for importante para eles. Líderes efetivos inspiram lealdade e bondade em outros, uma vez que agem com integridade e de forma confiável. Decisivos e passionais, são capazes de atos ousados e corajosos. Confiantes em sua capacidade de lidar com as situações à medida que surgem, eles são capazes de tolerar ambiguidade.



Enquanto trabalhávamos com estas cinco regras de liderança, fizemos algumas breves observações:

- Todos os líderes devem se distinguir com relação a Proficiência Pessoal. Sem a base da confiança e credibilidade, não se pode pedir a outros que te sigam. Apesar de individualmente as pessoas terem estilos diferentes (introvertido versus extrovertido, intuitivo versus sensitivo, etc.), qualquer líder individual deve ser visto como dominando Proficiência Pessoal para engajar seguidores. Está é, provavelmente, o mais difícil dos cinco domínios para se treinar e alguns indivíduos são naturalmente mais capazes do que outros.
- Líderes efetivos possuem um ponto forte elevado. A maioria dos líderes de sucesso possuem ao menos um dos outros quatro papéis em que se distinguem. A maioria é predisposta a uma das quatro áreas. Estes são os pontos fortes característicos de seus líderes.
- Todos os líderes devem ser ao menos médios em seus domínios de liderança "mais fracos". É possível treinar

alguém para que aprenda como ser estratégico, a executar, a gerir talentos e a desenvolver futuros talentos. Há comportamentos e capacidades que podem ser identificadas, desenvolvidas e dominadas.

- Quanto mais alto na organização, maior a necessidade do líder desenvolver excelência em mais de um dos quatro domínios.

É muito ousado dizer que estes cinco domínios sintetizam e resumem a liderança, entretanto continuamos a crer que capturamos a essência dos atributos necessários a líderes efetivos.

**E AGORA?**

Após uma década, estamos mais confiantes do que nunca sobre uma fórmula equilibrada para liderança = atributos x resultados. Esta simples fórmula nos permite organizar a teoria, pesquisa e prática da liderança. O resumo de nossas publicações sobre liderança é encontrado na Figura 8:

Figura 8: Nossa Jornada em Busca da Liderança



Sabemos que ainda há muito a se fazer. Com nossos olhos no futuro, vemos que há mais grupos de partes interessadas para os quais líderes podem construir valor ao invés de apenas entregar resultados. Por exemplo, estamos interessados em comunidades e como líderes garantem responsabilidade social. Também estamos interessados em como investidores, capitalistas, fundos de patrimônio privado, fundos de soberania e outros determinam a qualidade de liderança durante processos de due diligence. Nossa pesquisa inicial nesta área e a condição econômica global sugerem que as abordagens atuais são relativamente primitivas. Este trabalho futuro continuará destrinchando a combinação de atributos e resultados que caracterizam líderes individuais efetivos e capacidades organizacionais de liderança<sup>0</sup>.

Conforme demonstrado neste trabalho, definidos mais detalhadamente a importância dos líderes individualmente e da liderança como um sistema; dos atributos de líderes efetivos e dos resultados da liderança efetiva; e de líderes atendendo às partes interessadas de dentro e de fora de suas organizações.

Temos muitos conceitos que permitem o desenvolvimento desta lógica no decorrer dos próximos 10 anos e esperamos empregar uma quantidade ainda menor de palavras para termos um impacto ainda mais poderoso.

<sup>1</sup> Estes generosos líderes intelectuais incluem: Jim Bolt (trabalhando com esforços de desenvolvimento de liderança); Richard Boyatzis (trabalhando com modelos de competência e liderança ressonante); Jay Conger (trabalhando com qualificações de liderança alinhadas com estratégia); Bob Fulmer (trabalhando com qualificações liderança); Bob Eichinger (trabalhando com Mike Lombardo para estender o trabalho do Centro para Liderança Criativa e habilidades de liderança); Marc Efron (trabalhando com grandes estudos de líderes globais); Marshall Goldsmith (trabalhando com qualificações de liderança global e como desenvolver estas qualificações); Gary Hamel (trabalhando com liderança relacionada a estratégia); Linda Hill (trabalhando em como gerentes se tornam líderes, e liderança em economias emergentes); Jon Katzenbach (trabalhando com líderes internos em organizações); Jim Kouzes (trabalhando com a forma na qual líderes constroem credibilidade); Morgan McCall (representando o Centro para Liderança Criativa); Barry Posner (trabalhando com a forma na qual líderes constroem credibilidade); e Jack Zenger e Joe Folkman (trabalhando com a forma na qual líderes entregam resultados e se tornam extraordinários).