

Você é Bom Como Chefe - Ou Excelente?

Linda Hill - Fonte: Harvard Business Review Brasil-
<http://hbrbr.com.br/voce-e-bom-como-chefe-ou-excelente/>

Você é bom como chefe - ou excelente?

Linda A. Hill, Kent Lineback

fevereiro 2011

Se quiser continuar crescendo como líder, faça a si mesmo duas perguntas cruciais.

Estas dúvidas atormentavam Jason. Era um gestor experiente, mas naquela noite revirava-se na cama pensando no posto que acabara de assumir. Por mais de cinco anos chefiara uma pequena equipe de editores em Boston. Tinham produzido duas séries de grande sucesso de livros de engenharia para o braço de publicações pedagógicas de um conglomerado de mídia. Graças à reputação de excelente gerente de desenvolvimento de produtos, fora escolhido pela empresa para dirigir, em Londres, uma start-up de ensino técnico via internet.

Jason chegara ao novo trabalho numa segunda-feira cedo animado e confiante. Mas, ao final da primeira semana, começava a se perguntar se estava à altura do desafio. No posto anterior, dirigira gente que já trabalhara junto antes e exigia coordenação, mas pouca supervisão. Havia problemas, é claro, mas nada como o que descobrira nesse novo projeto. Membros importantes do grupo mal se falavam. Outros editores na empresa, cujo material e cuja colaboração eram imprescindíveis, encaravam o novo grupo como concorrência. As metas que Jason definira pareciam impossíveis — a equipe já ameaçava não atingir marcos iniciais importantes. Uma parceria crucial com uma organização de fora sofrera danos, talvez irreparáveis. Para completar, seu chefe, radicado em Nova York, dava pouca ajuda. Sempre que Jason descrevia um problema, a resposta típica era: “É por isso que você está aí”. Na sexta-feira, Jason já temia não fazer jus às expectativas implícitas nessa resposta.

O que Jason está sentindo soa familiar? Mesmo com anos de experiência em gestão, é comum surgirem esses momentos de dúvida — de medo, até. Uma série de coisas pode deflagrá-los: uma iniciativa sob seu comando não está indo conforme o esperado. Seu pessoal não está se saindo como deveria. Você ouve dizer que “o verdadeiro problema aqui é de falta de liderança”. Você acha que está indo bem até que, como Jason, recebe uma missão nova, intimidante. Recebe uma avaliação de desempenho mais ou menos. Ou, um dia, simplesmente percebe que já não está crescendo e avançando — está estagnado.

A maioria para de investir no próprio crescimento

Passamos anos estudando, pensando e convivendo com a questão de como um gerente cresce e progride. No trabalho acadêmico com indivíduos de alto potencial, alunos de MBA e executivos do mundo todo,

Linda está em contato com gente interessada em contribuir para a respectiva organização e ter uma carreira gratificante. Como executivo, Kent já trabalhou com administradores de tudo quanto é nível em organizações privadas e públicas. Toda a nossa experiência nos leva a uma observação simples, mas inquietante: a maioria dos chefes atinge um certo grau de proficiência e para ali — ficando aquém do que poderia e deveria ser.

Discutimos essa observação com vários colegas — que, quase sem exceção, tinham constatado o mesmo: uma organização costuma ter um grupinho de gestores excelentes, outro punhado de competentes, uma leva de medíocres, alguns incompetentes e outros péssimos. A grande maioria dos indivíduos com quem trabalhamos é bem-intencionada, inteligente, com um currículo de realizações. Muitos progridem e chegam aonde querem. Mas muitos outros perdem o rumo e não atingem seu potencial. Por quê? Porque deixam de investir no próprio crescimento.

É muito raro um gestor se perguntar “Sou bom?” e “Preciso ser melhor?” — a menos que seja obrigado a tal. Quando foi a última vez em que você se perguntou o mesmo? Onde você se situa no espectro de chefes excelentes a péssimos?

Ao assumir uma nova missão, o gestor geralmente parte aberto à mudança. Os mais talentosos e ambiciosos escolhem missões desafiantes, cientes de que terão muito a aprender logo de cara. Mas, ao se aclimatarem e perderem o medo do fracasso iminente, é comum se acomodarem. Toda organização tem um jeito próprio de fazer as coisas: políticas, práticas comuns e diretrizes tácitas como “promover por antiguidade” e “evitar conflitos”. Uma vez assimiladas, é comum o gestor usá-las para sobreviver — para “gerenciar” no pior sentido da palavra.

De nada ajuda que a maioria das organizações que vemos dá mínimo apoio a seus gerentes e raramente incentiva os mais experientes a melhorar. Poucas esperam mais de seus líderes do que resultados de curto prazo — que, por si só, não indicam necessariamente uma verdadeira habilidade gestora.

Em nossa experiência, no entanto, o verdadeiro vilão não é nem a acomodação da gerência nem uma falha da organização: é uma falta de compreensão. Quando gestores são questionados, fica patente que muitos deles deixaram de progredir simplesmente por não saber como.

Idela em resumo

Muitos gerentes subestimam os desafios de transformação de sua função — ou se acomodam no papel e param de crescer e melhorar. Na melhor das hipóteses, aprendem a sobreviver; na pior, se tornam péssimos chefes. Às vezes, até o melhor deles, mesmo com anos de experiência em gestão, é assolado por dúvidas e temores.

Três imperativos podem nortejar um gestor em sua jornada para virar um chefe excelente: (1) *Administrar a si mesmo*. A influência produtiva vem da confiança dos outros em sua competência e caráter. (2) *Administrar sua rede*. É preciso envolver a organização como um todo para criar as condições para seu sucesso e o da equipe.

(3) *Administrar sua equipe*. Um bom gestor cria um “nós” de alto desempenho a partir dos indivíduos que se reportam a ele.

A autoavaliação constante e inquisitiva nesses três imperativos é essencial, escrevem os autores. Artigo inclui uma útil ferramenta de avaliação para ajudar o leitor a iniciar o processo.

Você sabe o que é preciso para se tornar verdadeiramente eficaz? É muito comum um gestor subestimar o tempo e o esforço exigidos para seguir crescendo e se desenvolvendo. Tornar-se um grande chefe é um processo lento e difícil de aprendizado e mudança, movido majoritariamente pela experiência pessoal. Aliás, tanto tempo e esforço são necessários que é justo pensar no processo como uma jornada — uma jornada de anos.

O que torna essa jornada particularmente difícil é que as lições envolvidas não podem ser ensinadas. Liderar é usar a si mesmo como um instrumento para levar as coisas a cabo na organização — logo, é questão de autodesenvolvimento. Não há segredos e poucos atalhos. Você e qualquer outro gerente devem aprender as lições sozinhos, com base em sua própria experiência como chefe. Se não entender a natureza da jornada, é mais provável que a interrompa ou perca esperança e diga a si mesmo: “Não sou capaz disso” ou “Já sou bom o bastante”.

Você sabe o que está tentando atingir? Todos sabemos o quão desordenado, fragmentado e até caótico é o dia de qualquer gestor. Diante dessa realidade — que se intensifica à medida que o trabalho e as organizações se tornam mais complexos e fluidos —, como você, no papel de chefe, pode fazer algo mais do que lidar com aquilo que cada dia traz?

Para enfrentar o caos, é preciso ter uma noção clara daquilo que é importante e de onde você e seu grupo querem estar no futuro. É preciso um modelo mental que se sobreponha ao caos e no qual seja possível encaixar toda peça desconstruída que vier parar em suas mãos. Esse modo de pensar começa com uma definição clara: administrar é ter a responsabilidade pelo desempenho de um grupo de pessoas.

Embora a ideia seja simples, tirá-la do papel é difícil, pois a gestão é definida pela responsabilidade, mas se dá pelo exercício de influência. E para influenciar uma outra pessoa é preciso fazer diferença não só no que faz, mas também em ideias e sentimentos que norteiam seus atos. Como conseguir isso?

Para responder a esta pergunta, é preciso pensar sobre seu trabalho como gestor de um modo abrangente e integrado. A abordagem que oferecemos repousa em estudos de práticas de gestão, em nossas próprias

observações e naquilo que sabemos sobre onde um gerente tende a errar. É o que chamamos de três imperativos: administrar a si mesmo, administrar sua rede, administrar sua equipe.

Essa é a única maneira de descrever a gestão? Não, obviamente não. Mas é clara, direta e, sobretudo, focada naquilo que um gestor realmente deve fazer. É normal pensarem na “gestão” como apenas um imperativo — o terceiro —, mas hoje os três são críticos para o sucesso. Juntos, englobam tudo aquilo que um bom gestor deve fazer para influenciar os outros. Dominá-los é a meta de sua jornada.

Administre a si mesmo

A gestão começa com você, pois o que você é como pessoa, o que pensa e sente, as crenças e valores por trás de seus atos e, sobretudo, o modo como se conecta com os outros são de importância para aqueles que precisa influenciar. Todo dia, esses indivíduos examinam cada interação com você, tudo aquilo que você faz ou diz, para descobrir suas intenções. “Posso confiar nessa pessoa?” é a pergunta que se fazem. O esforço que farão, o grau de comprometimento pessoal e sua disposição a aceitar sua influência vão depender, em grande medida, das qualidades que enxergam em você. E sua percepção vai determinar a resposta à questão fundamental que todo gerente deve se fazer: sou alguém capaz de influenciar os outros produtivamente?

A mostra mais evidente de quem você é está nas relações que forja com os outros, especialmente aqueles pelos quais é responsável. É fácil errar nessas relações cruciais. Um gerente eficaz tem o autoconhecimento e a autogestão necessários para acertar a mão.

Chefe do departamento de marketing de uma grande fabricante de bens duráveis, José nos contou o caso de dois gerentes que trabalhavam para ele. Ambos estavam tendo dificuldade para produzir os resultados esperados de seus grupos. E ambos, descobriu-se, estavam criando relacionamentos disfuncionais. Um deles era francamente ambivalente sobre ser “o chefe” e odiava quando alguém se referia a ele daquela maneira. Queria ser querido e, por isso, tentava forjar relações pessoais próximas. Na prática, dizia o seguinte: “Faça o que peço porque somos amigos”. Isso funcionou por um tempo — até que, por bons motivos, teve de negar uma promoção a um “amigo” e um bônus a outro. Naturalmente, esses indivíduos se sentiram traídos e sua insatisfação começou a contagiar o resto do grupo.

O outro gerente, uma mulher, foi no caminho oposto. Com ela, era tudo trabalho. Nada de jogar conversa fora ou tratar alguém como um indivíduo. Para ela, os resultados importavam. Virara chefe porque era a única que sabia o que precisava ser feito; cabia a seu pessoal executar. Não surpreende que sua mensagem sempre fosse “Faça o que digo porque sou a chefe”. Era eficaz — até que o pessoal começou a partir.

Se a influência produtiva não resulta de ser querido (“Sou seu amigo!”) ou de ser temido (“Sou o chefe!”), de onde vem? Da confiança dos outros em você como gerente. Essa confiança tem dois componentes: a crença em sua competência (você sabe o que fazer e como fazê-lo) e a crença em seu caráter (seus motivos são bons e você quer o bem de todos).

A confiança é a base de todas as formas de influência que não a coação, e é preciso agir com os outros de maneira a fomentar essa confiança. A gestão realmente começa com aquilo que você é como pessoa.

A confiança é a base de todas as formas de influência que não a coação. É preciso fomentá-la.

Administre sua rede

Certa vez, falamos com o chefe da divisão de software de uma empresa quando este vinha saindo da reunião com uma força-tarefa formada de colegas do mesmo escalão. Seu nome era Kim. Tinha proposto uma nova forma de computar vendas interdivisionais — forma que, a seu ver, elevaria o faturamento ao incentivar cada divisão a vender também os produtos das demais. Na reunião, fizera uma defesa extremamente bem pesquisada, cuidadosamente fundamentada e até contundente da proposta — que o grupo rejeitou com pouquíssima discussão. “Com quantas dessas pessoas você falou sobre a proposta antes da reunião?”, perguntamos. Nenhuma, foi a resposta. “Mas previ todas as dúvidas e objeções”, protestou Kim, acrescentando com certo rancor: “É pura política. Se não puderem enxergar o que é bom para a empresa e para eles, não tenho como ajudá-los”.

Muitos gerentes resistem à necessidade de atuar de forma eficaz no palco político da organização. A seu ver, esse jogo político é disfuncional — sinal de problema na organização. Não percebem que é fruto inevitável de três características inerentes a toda organização: divisão do trabalho, o que cria grupos distintos com metas e prioridades distintas e até conflitantes; interdependência, o que significa que nenhum grupo desses pode fazer seu trabalho sem os outros; e recursos escassos, pelos quais todos necessariamente competem. Naturalmente, certas organizações lidam com o jogo político melhor do que outras, mas o conflito e a disputa entre grupos são inevitáveis. E como são resolvidos? Com a influência organizacional. Grupos cujos gestores têm influência tendem a conseguir o que precisam; outros grupos, não.

Infelizmente, em vez de lidar com o conflito muitos gerentes tentam evitá-lo. “Odeio fazer política na empresa!”, dizem. “Só quero fazer meu trabalho.” Mas o bom gerente sabe que não pode fugir da raia. Em vez disso, com integridade e para bons fins, envolve de maneira proativa a organização para criar as condições para seu sucesso. Constrói e consolida uma ampla rede de relações permanentes com aqueles de que precisa e aqueles que dele precisam; é assim que influencia gente sobre quem não tem nenhuma

autoridade formal. Além disso, assume a responsabilidade por fazer de seu chefe (membro importante de sua rede) uma fonte de influência em seu favor.

Um bom gestor sabe que,
mesmo numa equipe coesa,
não dá para ignorar cada
um de seus indivíduos.

Administre sua equipe

Como gerente, Wei trabalhava de perto com cada pessoa de sua equipe, gente espalhada pelos Estados Unidos e pela Ásia. Mas raramente reunia virtualmente o grupo, e juntou todo mundo cara a cara uma única vez. “Na minha experiência”, ela nos disse, “reuniões virtuais ou em pessoa geralmente são perda de tempo. Certas pessoas não fecham a boca, outras ficam em silêncio e pouco se faz. Para mim, é muito mais eficiente trabalhar com cada um e garantir que se coordenem quando necessário”. Acontece, porém, que Wei vinha gastando todo o tempo “coordenando”, o que incluía uma bela dose de mediação de conflitos. O pessoal sob seu comando parecia constantemente em conflito, brigando pelos escassos recursos de que precisava para atingir metas desencontradas e se queixando do que os outros estavam ou não fazendo.

Muitos gerentes ignoram a possibilidade de criar uma equipe de verdade e de administrar o pessoal como um todo. Não percebem que gerenciar cada um isoladamente não é o mesmo que gerenciar um grupo e que é muito mais eficaz influenciar o comportamento individual através do grupo, pois a maioria de nós somos criaturas sociais que querem se integrar e ser aceitas como parte da equipe. Como converter quem trabalha para você, num projeto ou em caráter permanente, numa equipe de verdade — um grupo de gente mutuamente comprometida com um propósito comum e com metas ligadas a tal propósito?

Para fazer um trabalho coletivo que exija habilidades, experiência e conhecimento diversos, equipes são mais criativas e produtivas do que grupos de indivíduos que se limitam a cooperar. Numa equipe de verdade, a responsabilidade é assumida conjuntamente pelos integrantes, que partilham a genuína convicção de que irão triunfar ou fracassar juntos. Um propósito claro e convincente e metas e planos concretos fundados nesse propósito são cruciais. Sem isso, nenhum grupo virará uma equipe de verdade.

A cultura da equipe é igualmente importante. Seus integrantes precisam saber o que se exige deles,

coletiva e individualmente; quais os valores, normas e padrões da equipe; de que maneira seus membros devem trabalhar juntos (que tipo de conflito é aceitável ou não, por exemplo); e como devem se comunicar. É sua função garantir que todos tenham essa informação crucial.

Um gerente eficaz também sabe que, mesmo numa equipe coesa, não dá para ignorar cada um de seus indivíduos. Toda pessoa quer ser um membro valioso de um grupo e precisa de reconhecimento individual. O chefe deve ser capaz de dar a atenção que cada membro exige, mas sempre no contexto da equipe.

E, por último, um gerente eficaz sabe como conduzir uma equipe pelo trabalho que faz dia após dia — incluindo problemas e oportunidades inesperados que volta e meia surgem — para avançar rumo à consecução de metas próprias e da equipe.

Seja claro sobre seu progresso

Esses três imperativos irão ajudá-lo a influenciar tanto aqueles que trabalham para você quanto aqueles que não. Acima de tudo, dão um mapa claro e prático para sua jornada. É preciso dominá-los para se tornar um gestor plenamente eficaz.

Esses imperativos não são apenas competências gerenciais distintas. São atividades fortemente integradas, cada uma delas dependente das outras. Acertar a mão no relacionamento com cada pessoa é fundamental para montar uma equipe bem azeitada e dar a cada membro, individualmente, a atenção de que necessita. Um propósito contundente para a equipe, respaldado por metas e planos claros, é a base de uma rede forte, e uma rede é indispensável para atingir as metas da equipe.

Saber para onde está indo é apenas a primeira metade do que é necessário. Também é preciso saber, a todo e qualquer momento, em que ponto da jornada você se encontra e o que precisa fazer para progredir. Estamos todos cientes de que, quanto mais elevado seu posto na organização, menos feedback se recebe sobre seu desempenho. É preciso estar preparado para avaliar regularmente a si mesmo.

Um número excessivo de gerentes parece supor que o desenvolvimento se dá automaticamente. Têm apenas uma vaga noção da meta e de onde se situam em relação a ela. Dizem a si mesmos: “Estou no caminho certo” ou “À medida que assumir mais desafios, vou melhorar”. Por conseguinte, acabam deixando a desejar. Nada substitui um exame regular de si mesmo e de seu progresso (o quadro “Como você se sai nos três imperativos?” vai ajudá-lo nessa tarefa).

Não desanime se achar várias áreas nas quais poderia melhorar. Nenhum gestor vai cumprir todos os requisitos implícitos nos três imperativos. A meta não é perfeição. É desenvolver os dotes de que precisa para triunfar e compensar eventuais deficiências fatais. Examine seus pontos fortes e deficiências no contexto da organização. Que conhecimento e habilidades ela precisa — ou precisará — para atingir seus objetivos? Como seus pontos fortes podem ajudá-la a avançar? Dadas suas necessidades e prioridades, que deficiências você precisa abordar de imediato? As respostas se tornam suas metas pessoais de aprendizado.

O que é possível fazer já

O progresso virá apenas de sua experiência de trabalho: de provar e aprender, de observar e interagir com os outros, de experimentar e, às vezes, ir além de sua zona de conforto — para, então, avaliar a si mesmo nos três imperativos reiteradamente. Acima de tudo, assuma a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento; ao fim e ao cabo, todo desenvolvimento é autodesenvolvimento.

A menos que aja conscientemente, você não irá avançar. Antes de abrir uma empresa, qualquer um montaria um plano de negócios dividido em etapas administráveis com metas; faça o mesmo ao pensar sobre sua jornada. Adote metas pessoais. Peça o feedback dos outros. Tire proveito de programas de treinamento na empresa. Crie uma rede de conselheiros de confiança, incluindo indivíduos que sirvam de exemplo e mentores. Use seus pontos fortes para buscar experiências de desenvolvimento. Sabemos que você já ouviu tudo isso antes; são bons conselhos. Mas o mais eficaz, a nosso ver, é inserir a aprendizagem em seu trabalho diário.

Para tanto, sugerimos um esquema simples que chamamos de preparar, fazer, avaliar.

Preparar. Comece cada manhã com uma rápida panorâmica dos eventos daquele dia. Em cada caso, pergunte a si mesmo como usá-lo para melhorar como gerente e, em particular, como trabalhar em suas metas específicas de aprendizagem. Considere delegar uma tarefa da qual normalmente cuidaria e pense em como faria isso — a quem a repassaria, que perguntas deveria fazer, que limites deveria definir, que orientação preliminar poderia dar. Aplique o mesmo raciocínio durante o dia quando surgir um problema inesperado. Antes de tomar qualquer medida, pare e considere como isso o ajudaria a melhorar. Ponha-se à prova. Se não deixar de lado padrões familiares e praticar novas abordagens, dificilmente aprenderá algo.

Fazer. Tome toda medida exigida por seu trabalho diário e, ao fazê-lo, use as abordagens novas e distintas que planejou. Não perca a determinação. Por exemplo, se sua tendência é abafar o conflito em reuniões (mesmo o conflito construtivo), faça de tudo para se conter de modo que divergências possam ser expressas e trabalhadas. Só interfira se a discussão se tornar pessoal ou se certos pontos de vista estiverem sendo reprimidos. As ideias que surgem podem levá-lo a um resultado melhor.

Avaliar. Depois de agir, examine o que fez e qual foi o resultado. É aqui que o aprendizado realmente ocorre. Refletir é algo fundamental — e funciona melhor se for uma prática regular. Reserve um tempo ao fim de cada dia, por exemplo (talvez no caminho de volta para casa). Que ações deram certo? O que poderia ter sido feito de forma diferente? Pense nas conversas que teve. Compare o que fez com o que poderia ter feito se fosse o gestor que aspira ser. Em que decepcionou a si mesmo, e como isso ocorreu? Praticou algum comportamento novo ou fez algum progresso em sua jornada?

Certos gestores tomam nota de como empregam o tempo. Anotam, ainda, reflexões sobre o que aprenderam. Um presidente que trabalhava numa estratégia de globalização nos contou que começou a registrar, às sextas, suas reflexões sobre a semana anterior. Passadas seis semanas, disse, tinha adquirido maior disciplina para dizer não a qualquer coisa que não estivesse na “rota crítica”, o que lhe deu tempo

para falar com reguladores importantes e impulsionar a estratégia.

Se o leitor ainda precisa avançar em sua jornada, isso deve impeli-lo à ação, não desanimá-lo. Você pode se tornar o que quer e precisa ser. Mas é preciso se responsabilizar pessoalmente por dominar os três imperativos e determinar onde se encontra agora.

Como você se sai nos três imperativos?

Você está fazendo tudo o que é necessário para ser um chefe eficaz? Para ter uma noção do ponto em que se encontra, use as seguintes perguntas para se avaliar:

PRECISO FAZER PROGRESSO

ESSE É UM PONTO FORTE

		1	2	3	4	5
ADMINISTRAR A SI MESMO	1. Você usa sua autoridade formal de forma eficaz?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você o considera um instrumento útil, mas não o principal meio de influenciar os outros. Você deixa claro por que faz o que faz — e até divide sua autoridade com os outros quando possível e apropriado. Você se concentra mais nas responsabilidades que a autoridade traz do que nos privilégios pessoais que confere.				
	2. Você estabelece relações de consideração, mas não excessivamente pessoais?	ESSE É UM PONTO FORTE SE seus relacionamentos são ricos em contato humano, mas sempre focados no propósito e nas metas da equipe e da organização. Você evita fazer amizade com as pessoas para tentar influenciá-las.				
	3. Os outros confiam em você como gerente?	ESSE É UM PONTO FORTE SE as pessoas, sobretudo as de sua equipe, acreditam em sua competência, suas intenções e seus valores. Você mostra interesse no sucesso individual de cada um.				
	4. Você exerce sua influência com ética?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você sempre identifica as partes interessadas, pesa seus interesses e tenta mitigar qualquer dano que seus atos possam causar no processo de buscar o bem maior.				
ADMINISTRAR SUA REDE	5. Você identifica sistematicamente quem deveria estar em sua rede?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você está sempre ciente de que indivíduos e grupos sua equipe depende, e vice-versa, à medida que as circunstâncias vão mudando.				
	6. Você cultiva e mantém proativamente sua rede?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você estabelece e mantém relacionamentos com indivíduos de sua rede, trava contato frequente com eles e dá apoio a suas necessidades.				
	7. Você usa sua rede para obter a proteção e os recursos de que sua equipe precisa?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você protege sua equipe de distrações e mal-entendidos, usa a rede para resolver problemas dentro e fora da equipe e consegue fundos, pessoas e outros recursos de que o time necessita.				
	8. Você usa sua rede para atingir as metas da equipe?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você forma coalizões de membros da rede para respaldar as metas da equipe e ajudar outros em sua rede a atingir as deles. Seus colegas de rede confiam em sua competência e em seu caráter.				
ADMINISTRAR SUA EQUIPE	9. Você define e aprimora constantemente a visão da equipe para o futuro?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você tiver definido o propósito da equipe e as metas, estratégias e ações que a levarão até lá. Você está sempre colhendo informações, discutindo seus planos com os outros e burilando suas ideias.				
	10. Você deixa claros papéis, regras de trabalho, cultura da equipe e feedback sobre o desempenho para a equipe?	ESSE É UM PONTO FORTE SE sua gente tem uma forte noção do “nós” — de que estão todos trabalhando juntos rumo às mesmas metas. Sabem qual sua contribuição individual e o que o trabalho da equipe envolve. Recebem feedback regular de você.				
	11. Você conhece e trata cada pessoa como indivíduo, não só como membro da equipe?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você interage de forma equitativa com todo membro da equipe individualmente. Você delega, se esforça para ajudar os outros a crescer e está sempre avaliando seu desempenho. Você contrata gente que combina com a equipe e agrega diversidade, e lida com problemas de desempenho prontamente.				
	12. Você utiliza atividades diárias e problemas para trabalhar os três imperativos?	ESSE É UM PONTO FORTE SE você regularmente considera como cada problema, obrigação ou fato pode ajudar a fortalecer a equipe, a promover suas metas, a desenvolver as pessoas e a reforçar sua rede.				

COMO VOCÊ SE SAIU? Suas respostas cobriram toda a escala de 1 a 5? Se sua nota em cada quesito foi reiteradamente de 3 ou mais, é bom duvidar. Nossa experiência nos diz que poucos líderes merecem uma nota alta em toda área. A maioria de suas notas foi 3? Cuidado para não se esconder no meio, dizendo a si mesmo: “Estou bem — não sou excelente, mas tampouco sou um fiasco”. E não fique satisfeito em permanecer ali. “Não sou um fiasco” pode indicar que a pessoa está acomodada — e estagnada.

Linda A. Hill é titular da cátedra Wallace Brett Donham Professor of Business Administration na Harvard Business School, nos EUA. **Kent Lineback** trabalhou, por muitos anos, na iniciativa privada e na administração pública. Os dois são autores de *Being the Boss: The 3 Imperatives for Becoming a Great Leader* (Harvard Business Review Press, 2011), do qual este artigo foi adaptado