





LIDERANÇA EFICAZ



CLÁSSICOS HARVARD BUSINESS REVIEW

LIDERANÇA EFICAZ

DANIEL GOLEMAN



TÍTULO ORIGINAL

Leadership that Gets Results

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

AUTOR

Daniel Goleman

Direitos reservados para Portugal por

CONJUNTURA ACTUAL EDITORA

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

Delegação: LEAP CENTER – Espaço Amoreiras

Rua D. João V, n.º 24, 1.03

1250-091 Lisboa – Portugal

e-mail: editoras@grupoalmedina.net

TRADUÇÃO

Miguel Freitas da Costa

REVISÃO

Edições Almedina

CAPA

Edições Almedina, sobre capa original da Harvard Business School Publishing Corporation

PAGINAÇÃO

Aresta Criativa – Artes Gráficas

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

????????

Julho 2020

DEPÓSITO LEGAL

????????

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.



ACTUAL

GRUPOALMEDINA

Biblioteca Nacional de Portugal – Catalogação na Publicação

GOLEMAN, Daniel, 1946-

Liderança eficaz. – (Clássicos HBR)

ISBN 978-989-694-523-7

CDU 005





Perguntem a qualquer homem de negócios «O que fazem os líderes eficazes?» e ouvirão uma grande quantidade de respostas. Os líderes estabelecem uma estratégia; motivam; criam uma missão; constroem uma cultura. Perguntem depois «O que devem fazer os líderes?» Se for um grupo de gente experiente, o mais provável é que oiçam sempre a mesma resposta: a principal função do líder é obter resultados.

{ 9 }

Daniel Goleman

Mas como? O mistério do que fazem e devem fazer os líderes para suscitar o melhor desempenho do seu pessoal é antigo. Nos últimos anos esse mistério tem gerado uma verdadeira indústria: milhares, literalmente milhares de «especialistas em liderança» têm feito carreira a testar e aconselhar executivos, sempre no intuito de criar profissionais capazes de tornar realidade os objetivos ambiciosos – sejam estratégicos, financeiros, organizacionais ou os três.

Mesmo assim, a liderança eficaz escapa a muitas pessoas e organizações. Uma das razões é que, até recentemente, praticamente nenhuma investigação quantitativa mostrou quais são exatamente os comportamentos em matéria de liderança que produzem resultados

{ 10 }

Liderança Eficaz

positivos. Os especialistas em liderança dão conselhos baseados em deduções, na experiência e no instinto. Às vezes esses conselhos acertam em cheio; outras vezes não.

Mas as novas investigações da empresa de consultoria Hay/McBer, que se baseiam numa amostra aleatória de 3.871 executivos selecionados numa base de dados de mais de 20.000 executivos do mundo inteiro, desvendam grande parte do mistério da liderança eficaz. Essas investigações encontraram seis estilos distintos de liderança, todos resultado de diferentes componentes da inteligência emocional. Esses estilos, tomados individualmente, parecem ter um impacto direto e singular no ambiente de trabalho de uma empresa, divisão ou equipa e, por sua vez, no respetivo

Daniel Goleman

desempenho financeiro. E – o que talvez seja mais importante de tudo – as investigações indicam que os líderes com os melhores resultados não recorrem a um só estilo de liderança; não há semana em a maior parte deles não varie – sem descontinuidade e em diferente medida – consoante a situação em causa. Os estilos são, assim, como a variedade de tacos no saco de um profissional de golfe. Ao longo de qualquer jogo, o profissional compara e escolhe os tacos com base nas exigências da pancada. Por vezes, tem de ponderar antes de escolher, mas habitualmente é automática. O profissional sente o desafio que tem pela frente, puxa rapidamente da ferramenta adequada e põe-na elegantemente em ação. É também assim que operam os grandes líderes.

{ 12 }

Liderança Eficaz

Quais são os seis estilos de liderança? Nenhum deles espantará quem tenha experiência no mundo do trabalho. É provável que, efetivamente, só pela designação e por uma breve descrição, cada estilo seja reconhecido por quem quer que lidere, seja liderado ou, como é o caso da maior parte de nós, esteja nas duas situações. Os *líderes coercivos* exigem obediência imediata. Os *líderes confiantes* mobilizam as pessoas para uma certa visão. Os *líderes agregadores* criam laços e harmonia. Os *líderes democráticos* constroem consensos através de participação. Os *líderes que marcam o ritmo* esperam excelência e auto direção. E os *líderes coachs [treinadores]* preparam as pessoas para o futuro.

Se fecharmos os olhos podemos certamente imaginar um colega que usa qualquer

Daniel Goleman

um destes estilos. É mais do que provável que usemos nós próprios pelo menos um deles. O que é novo nestas investigações são as suas implicações práticas. Primeiro, proporcionam uma compreensão fina de como os diferentes estilos afetam o desempenho e os resultados. Em segundo lugar, proporcionam uma orientação clara sobre quando deverá um gestor mudar de uns para outros. Sugere também fortemente que a flexibilidade para mudar é boa ideia. Nova, também, é a conclusão de que cada estilo de liderança deriva de diferentes componentes da inteligência emocional.

{ 14 }