

ARMÊNIO REGO
MIGUEL PINA E CUNHA

QUE LÍDER? SOU EU?

Manual de apoio ao desenvolvimento
de competências de liderança



EDIÇÕES SÍLABO

*Ao Tomás e à Joana. Que sejam bons líderes
– dos outros e de si próprios.*

À memória de minha mãe, a avó que deles cuida diariamente.

Arménio Rego

Aos meus alunos, fontes de inspiração e significado.

Miguel Pina e Cunha

QUE LÍDER SOU EU?

**Manual de apoio ao desenvolvimento
de competências de liderança**

ARMÉNIO REGO
MIGUEL PINA E CUNHA

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança

Autores: Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: Michal Bednarek | Dreamstime.com

1.^a Edição – Lisboa, setembro de 2016.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 415101/16

ISBN: 978-972-618-856-8

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Introdução

A quem serve, e para que serve, este livro?	9
Como o livro está organizado	10
Notas de cautela para o leitor	13
Notas clarificadoras sobre relatos descritivos de líderes	15

Capítulo 1

O que é a liderança?

Definições para todos os gostos	19
A liderança será realmente importante?	23
Súmula conclusiva	28

Capítulo 2

Liderança e gestão: são diferentes?

Um gestor (não) é um líder (não) é um gestor?	31
Dois processos distintos	32
Menos gestão, mais liderança?	33
Ambos os processos são necessários	36
E podem ser executados pela mesma pessoa?	40
Gerindo transições	44
A coliderança	48
Súmula conclusiva	53

Capítulo 3

O que fazem os líderes?

Quatro processos	57
Comportamentos de liderança orientados para a tarefa, para os relacionamentos, e para a mudança	62
Súmula conclusiva	66

Capítulo 4

Quatro núcleos de competências

O Princípio de Peter e as (in)competências gerenciais	69
Competências = traços e <i>skills</i>	74
Lidar com coisas, com pessoas, com conceitos – e consigo próprio	75
Aprendendo com a teoria e a prática	83
Não sendo imprescindíveis, podem ser importantes!	85
Súmula conclusiva	86

Capítulo 5

Das coisas às ideias, das competências técnicas às conceituais

Da importância das coisas à relevância das ideias/conceitos	91
Não basta ser excelente diretor de obra para bem liderar uma empresa de obras	93
O Alfa, mas não o Ômega	95
O núcleo duro de competências técnicas	97
Jogar não é treinar não é jogar	99
Modelos conceituais que ajudam a formar sentido da realidade envolvente	100
Complexidade cognitiva	102
Competências específicas ao nível estratégico	104
Mudança entre níveis de análise	107

Reconhecimento de padrões	109
Simulação mental	112
Que competências devem nortear a seleção de executivos de topo?	113
Súmula conclusiva	116

Capítulo 6

Competências sociais/relacionais

Os indivíduos, as equipas e as organizações são entidades sociais – não máquinas	121
<i>Coaching</i> e capacidade de desenvolver os outros – uma vertente da inteligência social	123
Empatia: uma <i>soft skill</i> muito dura	126
Capacidade de comunicação	132
Sentido e espírito de equipa	137
Sentido de justiça e respeito	141
Humor e boa disposição	144
Flexibilidade comportamental	151
Competência política	154
Súmula conclusiva	158

Capítulo 7

Competências de liderança pessoal

Antídotos contra uma doença chamada «CEO-tite»	161
Determinação e perseverança	164
Paixão	168
Resiliência	170
Autoconfiança	173
<i>Locus</i> de controlo interno e iniciativa	175
Autoconsciência	178

Energia e tolerância ao stresse	183
Autocontrolo emocional	186
Otimismo	191
Humildade	194
Orientação para a aprendizagem	198
Integridade	200
Conscienciosidade (rigor, sentido de responsabilidade, profissionalismo)	211
Prudência	214
Motivação para o poder socializado	219
Súmula conclusiva	224

Capítulo 8

Unindo os pontos

As competências influenciam-se mutuamente	227
Líderes incompletos que procuram completar-se	231
A virtude está no meio	232
Seleção e nomeação de líderes	233
Comentários finais	234

Referências 237

Literatura de origem de alguns itens usados na construção do diagnóstico «Que líder sou eu»	255
---	-----

A quem serve, e para que serve, este livro?

O leitor conhece profissionais de elevada craveira técnica que, quando catapultados para funções de liderança, se revelaram autênticos desastres? Lembra-se de excelentes professores ou investigadores que se transformaram em ministros incompetentes? Já ouviu a expressão «perdeu-se um bom técnico, ganhou-se um mau líder»? Conhece líderes excelentes que, quando foram alcandorados para níveis de topo, se revelaram incompetentes? Que razões explicam que profissionais muito inteligentes e tecnicamente excelentes descarrilem quando passam a exercer papéis de liderança? Quantas vezes observou um excelente «n.º 2» a descambar após ser catapultado para «n.º 1»?

Este livro ajuda a compreender essas estranhas ocorrências. A razão é cristalina: o exercício de funções de liderança requer muito mais do que competências técnicas. Exige também competências sociais/relacionais, conceptuais/estratégicas e de liderança pessoal. Líderes tecnicamente competentes mas desprovidos de competências sociais/relacionais serão incapazes de gerir devidamente equipas e de se relacionarem frutuosamente com subordinados, pares, superiores e entidades externas à organização. E líderes desprovidos de competências conceptuais/estratégicas dificilmente brilharão em funções de gestão de topo. Competências de liderança pessoal (como a autodisciplina, a prudência e a capacidade para evitar o deslumbramento do poder) relevam em todos os níveis de liderança, embora o seu défice seja mais problemático no topo. Quando o CEO de uma empresa é apanhado nas teias de uma marosca resultante de ganância, o efeito é bastante mais

bombástico do que quando uma trapaça é cometida por um chefe de secção da mesma organização!

Se o leitor se avaliou (ou avaliará) através do diagnóstico «Que líder sou eu?», ficará mais capacitado para se autocompreender após ler este livro. Mas a obra pode ser usada fora desse quadro. A leitura é benéfica, esperamos, para todos os leitores interessados em compreender as dinâmicas associadas aos líderes e à liderança. Poderá igualmente trazer proveito a formadores, docentes e consultores.

«Que líder sou eu?»

Um diagnóstico para autoconhecimento e desenvolvimento

O desenvolvimento pessoal requer autoconhecimento. Se não me conheço, como posso identificar as minhas áreas de desenvolvimento?! Com base nessa premissa, construímos um instrumento de diagnóstico focado em motivações e competências de liderança. «Que líder sou eu?» mede três dimensões: as motivações para liderar, as competências sociais/relacionais, e as competências de liderança pessoal. O leitor pode usá-lo em dois formatos: a versão curta e a versão completa. A versão curta pode ser usada livremente pelos leitores, mas apenas como exercício inicial de autorreflexão. A versão completa é acompanhada de um relatório individualizado. É recomendável para uma autoavaliação mais rigorosa. Pode também ser usada como ponto de partida para eventos de formação em liderança. Pode aceder à versão *light* em: www.catolicabs.porto.ucp.pt/quelidersoueu/.

Como o livro está organizado

O livro está organizado em oito capítulos. O Capítulo 1 discute o conceito de liderança e a relevância da mesma para a vida das organizações e de outros coletivos humanos. Mostra que são múltiplas as definições de liderança, e não necessariamente coincidentes. Sugere que a liderança é um processo de influência que envolve líderes, liderados e a situação em que o processo ocorre. Reconhece o importante papel que os líderes exercem sobre a vida e a eficácia das equipas e das organizações, mas alerta para os riscos do deslumbramento. A tese é simples: os líderes são importantes, mas quase nunca são os «heróis»

que carregam sozinhos sobre os seus ombros o difícil empreendimento de conduzir eficazmente um coletivo humano.

O Capítulo 2 aborda as diferenças entre os processos/papeis de liderança e de gestão, e discute se uma mesma pessoa pode exercer ambos. Diferentes especialistas fazem considerações diferentes, por vezes opostas, sobre a matéria. A nossa tese é a de que estamos perante dois processos distintos que nem sempre podem ser levados a cabo pela mesma pessoa. Porque ambos os processos/papéis são importantes para a eficácia das organizações, é então necessário assegurar que são executados por diferentes pessoas. Mais precisamente: importa que ambos os processos sejam levados a cabo, e que as competências necessárias para exercer ambos estejam presentes na organização, eventualmente em diferentes pessoas e níveis. Finalmente, sugerimos que a transição dos indivíduos de um papel de gestão para um papel de liderança requer versatilidade e capacidade de aprendizagem.

O Capítulo 3 discute os «conteúdos» da liderança – o processo de liderança (em sentido estrito) e o processo de gestão. Mais especificamente, o capítulo aborda as atividades, os comportamentos e as funções que a liderança e a gestão exigem. Quatro principais processos são considerados: construir relacionamentos, recolher e disseminar informação, tomar decisões e influenciar. Estes processos requerem numerosas competências, de que os capítulos seguintes se ocuparão.

O Capítulo 4 faz uma análise global dos quatro núcleos de competências necessárias para exercer funções de liderança e, sobretudo, para ocupar cargos de liderança de nível superior. Os quatro núcleos são: competências técnicas, competências sociais/relacionais, competências concetuais/estratégicas e competências de liderança pessoal. As competências técnicas permitem, sobretudo, liderar *coisas*. As sociais ajudam a liderar *pessoas*. As concetuais permitem liderar *conceitos e ideias*. E as competências de liderança pessoal ajudam o líder a liderar-se a *si próprio*.

Diferentes combinações destas competências são necessárias em diferentes níveis. À medida que ascendem em direção ao topo, os indivíduos necessitam progressivamente menos de competências técnicas e progressivamente mais de competências relacionais e concetuais. A incompreensão desta realidade pelos responsáveis organizacionais (*i.e.*, os que selecionam/nomeiam/promovem outros líderes) ajuda a

explicar a pertinência do Princípio de Peter (veja secção específica no Capítulo 4). Não queira o leitor padecer da maleita associada a este Princípio!

O Capítulo 5 discute dois tipos de competências que, em certa medida, têm natureza oposta: as competências técnicas (que permitem liderar coisas) e as competências conceituais (que permitem liderar ideias e conceitos). Foram inseridas num capítulo próprio por duas razões fundamentais. Primeira: muitas dessas competências são específicas da função de liderança. Ou seja, as competências técnicas e (menos) as competências conceituais importantes para liderar determinados tipos de equipas ou organizações não são facilmente transponíveis para outros tipos de equipas ou organizações. Segunda: a medição destes tipos de competências não se compagina com o formato usado no exercício «Que líder sou eu?».

Diferentemente, a grande maioria das competências sociais/relacionais e das competências de liderança pessoal é transversal à generalidade das funções de liderança. Por conseguinte, enquanto este capítulo contempla competências «frias» (*i.e.*, técnico-rationais), os Capítulos 6 e 7 discutem competências «quentes» (*i.e.*, socio-emocionais). Como se verá, essa arrumação tem intuítos sobretudo pedagógicos, pois as várias categorias de competências influenciam-se mutuamente.

O Capítulo 6 debruça-se sobre as competências sociais/relacionais: *coaching* e capacidade de desenvolver os outros, empatia, capacidade de comunicação, sentido e espírito de equipa, sentido de justiça e respeito, boa disposição, flexibilidade comportamental e competências políticas. A tese fundamental subjacente ao capítulo é que a boa liderança requer capacidades de relacionamento e de influência sobre numerosas entidades internas e externas à organização.

O Capítulo 7 dedica-se às competências de liderança pessoal: determinação/perseverança, paixão, resiliência, autoconfiança, locus de controlo interno e iniciativa, autoconsciência, energia e tolerância ao stresse, autocontrolo emocional, otimismo, humildade, orientação para a aprendizagem, integridade, conscienciosidade, prudência e motivação para o poder socializado. O texto sugere que a liderança eficaz das equipas e das organizações requer que o líder se autocompreenda e seja capaz de gerir os anjos e os demónios que existem em todos nós. As competências de liderança pessoal ajudam:

- a compreender as limitações próprias e os modos de ultrapassá-las;
- a identificar as áreas de ação em que se é mais competente;
- a manter controlo emocional em situações de elevada tensão;
- a ponderar as consequências das decisões próprias, evitando precipitações e medidas impulsivas perigosas;
- a manter a «garra» e a perseverança perante obstáculos e dificuldades;
- a tomar decisões justas e éticas, apesar das resistências;
- a incrementar a sabedoria e a busca do saber;
- a procurar *feedback* sobre o desempenho próprio;
- a aprender com os erros.

O Capítulo 8 mostra como as diversas competências podem reforçar-se mutuamente ou relacionar-se entre si, tanto positiva como negativamente. Por exemplo, a prudência pode comprometer a iniciativa. A escassez de orientação para a aprendizagem pode dificultar o desenvolvimento de competências técnicas, sociais e concetuais. O texto também sugere que diferentes funções de liderança e distintas organizações e setores podem requerer diferentes tipos de competências. O capítulo ajuda a compreender, também, que é pouco razoável esperar que os líderes detenham todas as competências. Na parte final, sugerimos linhas de orientação para líderes que pretendem desenvolver-se, assim como para líderes que terão que nomear/escolher outros líderes.

Notas de cautela para o leitor

Para ilustrar os nossos argumentos, recorreremos frequentemente a expressões e comportamentos de líderes revelados pela imprensa, por publicações especializadas, ou mesmo por biografias e literatura académica. Mas três notas são necessárias. Primeira: o facto de um líder enfatizar ou *valorizar* um dado comportamento ou uma competência específica não significa que esse líder *adota* essa conduta ou é dotado dessa competência. Todos nos lembramos de líderes desonestos que pregavam belas lições de transparência e honestidade! Mas essa inconsistência não pode conduzir-nos a desvalorizar a honestidade.

Aliás, esses líderes apregoavam-na precisamente por saberem que essa qualidade pode contribuir para a eficácia da liderança – e para uma boa reputação!

Segunda nota: o facto de um líder ser dotado de uma boa competência não implica que o consideremos um bom líder ou que o vejamos como munido de outras competências. Vladimir Putin é dotado de determinação – e não há mal em considerá-la como importante no exercício da liderança. Mas essa «qualidade» não nos impele a considerar Putin um bom líder!¹ Steve Jobs também era profundamente determinado – mas não podemos ignorar o seu lado relacional mais negro.² Ademais, alguma evidência sugere que Steve Jobs se atribuía o «direito» de violar não apenas as convenções mas também a lei!³ Elon Musk⁴ líder da Tesla, e Jeff Bezos⁵ líder da Amazon, são igualmente reconhecidos pela enorme determinação – mas não devemos ignorar a abrasividade e a face mais negra que (também) os caracteriza.⁶

Terceira nota: não há líderes perfeitos. Nelson Mandela, que em vida alguns consideravam um «santo secular», tinha os seus telhados de vidro. Não era um santo,⁷ tendo sido acusado de vários pecadilhos. Era um homem de contradições.⁸ Chegou a endividar-se e a gastar para além das suas posses. O seu autoritarismo na vida privada/familiar tem sido mencionado por quem estudou a sua vida. As suas infidelidades matrimoniais são reconhecidas. Ele próprio chegou a referir-se a um tempo em que primou pelas «imoralidades». Suu Kyi, a heroína birmanesa, de grande coragem, e dona de um incrível currículo de sacrifício pessoal em prol da causa da democracia e dos direitos humanos no seu país,⁹ também tem sido acusada de autoritarismo e de não estar em sintonia com as pessoas comuns!¹⁰ Alguns dos seus apoi-

(1) Dawisha (2014); Gessen (2012).

(2) Isaacson (2011).

(3) Stewart (2014).

(4) Vance (2015).

(5) Stone (2013).

(6) Sobre Bezos, Jobs e Musk, pode ver Rego & Cunha (2017).

(7) Roberts (2009).

(8) Pfeffer (2015).

(9) Lintner (2011); Popham (2012).

(10) *In* Fuller (2015).

antes atribuem-lhe, embora lhe desculpem, alguma prepotência¹. Quanto a Martin Luther King, o «santo» da luta pelos direitos dos negros, está bem documentado o seu historial de infidelidades matrimoniais.² Por conseguinte, temos que aceitar que o mundo (só) pode ser mudado por líderes imperfeitos. As suas imperfeições não apagam as suas virtudes.³

Em suma: este livro advoga a relevância de um amplo elenco de competências de liderança; mas não faz necessariamente a apologia de líderes que revelam algumas dessas competências e são desprovidas de outras.

Notas clarificadoras sobre relatos descritivos de líderes

Uma fonte do trabalho aqui contemplado é constituída pelos dados relativos a várias centenas de executivos, cujas forças foram descritas por observadores no âmbito de um exercício denominado «Eu no meu melhor».⁴ É um exercício de autoconhecimento em que o líder desenha o seu melhor «autorretrato» através do «retrato» desenhado por outras pessoas (sobretudo as que têm mais significado para ele). Algumas notas são necessárias para clarificar as razões pelas quais a matéria é aqui tratada:

- Ao longo do livro, apresentamos relatos sobre essas qualidades feitos pelos observadores desses líderes. É nosso objetivo ilustrar os modos como as competências se revelam nas funções de liderança. Sempre que nos parece pertinente, também inserimos a interpretação que o próprio líder fez dos relatos.
- Os nomes de todos os intervenientes (assim como dos lugares) são fictícios, de modo a mantermos anónimas as pessoas descritas.

(1) Mydans (2015).

(2) Hodgson (2009).

(3) Veja o texto «Pecados da santa liderança» (Rego & Cunha, 2016c).

(4) Roberts *et al.* (2005a, 2005b).

- Diversos relatos dizem respeito a situações ou eventos localizados fora do contexto de trabalho. Inserimo-los porque ajudam a compreender como o perfil de forças de um indivíduo pode revelar-se em vários domínios, desde cedo. Por exemplo, sobre alguns líderes apresentamos relatos de eventos ocorridos nos primeiros anos da vida escolar. Inserimos tais relatos para que se compreenda que algumas competências de alguns líderes podem emergir precocemente – revelando possíveis traços de personalidade que se mantêm estáveis ao longo do tempo.

Agradecimentos

Os executivos que participaram no exercício «Eu no meu melhor» foram nossos alunos em vários programas formativos: (1) o MBA, da Católica Porto Business School; (2) o Executive Master in Management and Banking, na mesma instituição; (3) diversos cursos de executivos da Nova School of Business and Economics. Com grande esforço e dedicação, obtiveram depoimentos dos seus interlocutores, num caminho de autoconhecimento que esperamos tenha contribuído para o seu desenvolvimento pessoal. Todos os depoimentos têm conotação positiva, pelo que não há razões para supor que enfraqueceriam a imagem dos visados! Todavia, por respeito, todos os nomes foram alterados, para garantir o anonimato. A todos estamos gratos.

O que é a liderança?

«Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns».

Peter Drucker

«Um mau líder até pode ser esperto e inteligente, mas só quem se preocupa verdadeiramente com os outros pode ser um bom líder».

François Pienaar, capitão da seleção sul-africana de rúgbi que venceu, em 1995, a Taça do Mundo¹

⁽¹⁾ *In* Cardoso, (2013, p. 119).

QUESTÕES A QUE ESTE CAPÍTULO RESPONDE

- O que é a liderança? Como tem sido definida?
- Apenas existe verdadeira liderança quando os liderados aderem entusiasticamente às orientações do líder?
- Haverá liderança mesmo quando o líder não tem intenção de liderar?
- A liderança é sempre exercida por «chefes»?
- Qual a relevância da liderança para o desempenho das equipas e das organizações?

Definições para todos os gostos

As discussões sobre o que é a liderança são abundantes, controversas e, na maior parte dos casos, inconclusivas. As definições são inúmeras – e nem sempre coincidentes. Há quatro dezenas de anos, Stogdill, após ampla revisão da literatura, concluiu haver tantas definições de liderança quantas as pessoas que tentaram definir o conceito!¹ Nas linhas que se seguem, discutiremos alguns pontos da discórdia e ajudaremos o leitor a refletir e criticar diferentes propostas conceituais.

Alguns autores consideram que a liderança é a atividade exercida por alguém que ocupa posição de chefia formal. Outros consideram que pode ser exercida não apenas por chefes, mas também por chefidos. Este debate suscita uma questão: quantas vezes o leitor assistiu a situações em que um subordinado influenciou a equipa ou o próprio chefe? O que pensar de alguém, com função hierarquicamente dependente, que persuade toda a equipa e o respetivo líder sobre as vantagens de prosseguir um determinado curso de ação, recolhendo depois o aplauso (ou os apupos) das conseqüências desta ação? Estaremos, porventura, em presença de liderança exercida de baixo para cima?!

Alguns especialistas consideram que liderança e a gestão são papéis diferentes. Assim, liderar é mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais elas se identificam. Diferentemente, gerir consiste em dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar, tendo por base o exercício de uma posição de autoridade formal. Eis o desafio para o leitor: suponha que trabalha para um líder inspirador, visionário e entusiasmante. Como reagirá a equipa se ele não souber dar ordens e instruções, se não premiar os bons desempenhos e se não prestar atenção ao modo como os objetivos estão, ou não, a ser alcançados? Será ele um bom líder?!

Outros autores preconizam que a liderança apenas ocorre quando os liderados se revêm nas orientações do líder e a ele aderem espontaneamente. Nessa lógica, não há liderança quando os liderados apenas *obedecem* porque se sentem «obrigados». Eis o desafio: suponha o leitor que o seu líder impele a equipa a enveredar por um caminho com o qual ninguém concorda. Imagine, até, que o líder se vê obrigado

⁽¹⁾ Stogdill (1974).

a tomar decisões drásticas para lidar com «desobedientes». Decorridos três meses, a equipa descobre que, *afinal*, o líder foi corajoso e que a sua proposta foi extraordinariamente bem-sucedida. Todos acabam, emocionados, por aplaudi-lo. As ordens dadas três meses antes poderão ou não ser consideradas «liderança»?!

Há ainda quem considere que a liderança é um processo exercido por um indivíduo, ao passo que outros especialistas entendem que é um processo partilhado pelas várias pessoas que integram a equipa!¹ Desafio: suponha o leitor que, nas reuniões da sua equipa, diversos membros assumem papéis de influência, persuadem, ajudam a equipa a seguir um dado rumo. Será, então, a liderança um processo partilhado? Poderão os liderados liderar?! E poderá o líder ser liderado pelos liderados?!

Outras discussões debatem se a liderança apenas é exercida quando há intencionalidade do líder – ou se também ocorre quando os liderados adotam condutas que o líder não solicitou mas que eles presumem que ele pretende. Imagine o leitor que o seu líder está frequentemente ausente mas que, nessas ausências, os liderados adotam entusiasticamente diversas condutas que supõem que o líder aprecia e deseja. Poderemos considerar que essa influência não intencional representa liderança? Imagine ainda que um fundador já falecido continua a inspirar a organização. Poder-se-á alegar que o fundador desaparecido continuar a liderar? Segundo Zenger, a resposta é afirmativa: as ideias (nomeadamente o modelo de negócio) legadas por Walt Disney continuam a influenciar a tomada de decisão naquela companhia²! O mesmo pode ser referido a propósito de Steve Jobs³ Tim Cook, o sucessor, escreveu a todos os empregados logo que Jobs resignou como CEO:

«Equipa (...) quero que acreditem que a Apple não mudará. Aprecio e celebro os princípios e os valores singulares da Apple. Steve construiu uma empresa e uma cultura muito pouco provável em qualquer outra empresa no mundo e nós continuaremos a ser fiéis à mesma – está no nosso ADN»⁴

(1) Kozlowski *et al.* (2016).

(2) Zenger (2013).

(3) Schlender & Tetzeli (2015).

(4) *In* Jackson (2011).

Liderar é muito mais do que ser tecnicamente competente.

Compreenda porquê e autoavalie-se através do diagnóstico «Que líder sou eu?»

Arménio Rego é professor na Católica Porto Business School e **Miguel Pina e Cunha** na Nova School of Business and Economics. Trabalham em colaboração nas áreas da liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas há quase duas décadas. Entre os seus livros estão *The virtues of leadership* (2012; coautor: Stewart Clegg), *Superequipas* (2013), *Liderança positiva* (2013) e *Propósito: ideias para trabalhar ligado* (2015; coautor: Filipa Castanheira). Têm trabalhado como formadores e *team coaches* de líderes e organizações de múltiplos setores. Publicaram, em conjunto, artigos em revistas internacionais como *Human Relations*, *International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Leadership Quarterly* e *Organization Studies*, entre outras. Move-os o desejo de ajudarem as organizações a cumprirem nobres missões e os seus líderes a serem mais virtuosos e eficazes na prossecução dessas missões. Neste livro, procuram ajudar líderes, atuais ou potenciais, a desenvolverem competências que os capacitem para tais desafios.

O leitor conhece profissionais de elevada craveira técnica que, quando catapultados para funções de liderança, se revelaram autênticos desastres? Lembra-se de excelentes professores ou investigadores que se transformaram em ministros incompetentes? Já ouviu a expressão «perdeu-se um bom técnico, ganhou-se um mau líder»? Este livro ajuda a compreender essas estranhas ocorrências. A razão é cristalina: o exercício de funções de liderança requer muito mais do que competências técnicas. Exige também competências sociais/relacionais, concetuais/estratégicas e de liderança pessoal. Líderes tecnicamente competentes mas desprovidos de competências sociais/relacionais serão incapazes de gerir devidamente equipas e de se relacionarem frutuosamente com subordinados, pares, superiores e entidades externas à organização. E líderes desprovidos de competências concetuais/estratégicas dificilmente brilharão em funções de gestão de topo. Competências de liderança pessoal (como a disciplina pessoal, a prudência e a capacidade para evitar o deslumbramento do poder) relevam em todos os níveis de liderança, embora o seu défice seja mais problemático no topo. Este livro ajuda a compreender a relevância destas competências, podendo ser usado em processos de formação e desenvolvimento de líderes, sobretudo se for complementado com o diagnóstico «Que líder sou eu?».

ISBN 978-972-618-856-8



9 789726 188568

530