

EM QUE PENSAM OS LÍDERES QUANDO PENSAM EM BONS LÍDERES?

HELENA GONÇALVES, CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

ARMÉNIO REGO, CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

Existe entre muitos leigos a tendência para supor que os líderes mais eficazes são, sobretudo, os dotados de boas competências técnicas. Subestima-se o facto de que a liderança é um processo de influência social, que envolve relacionamentos entre líderes e liderados, num determinado contexto. Para que esse processo seja eficaz, os líderes devem possuir, além das competências técnicas, competências sociais/relacionais, competências cognitivas-conceituais, e competências de liderança pessoal (Garvin, 2013; Rego & Cunha, 2016; Yukl, 2013). Neste estudo, pretendemos avaliar se este quadro interpretativo se reflete nos protótipos de liderança excecional perfilhados por indivíduos com funções de liderança. O estudo envolveu duas amostras. A primeira é constituída por 473 gestores intermédios da EDP, que participavam num curso de ética. A segunda amostra envolve 468 alunos que participam, ou participaram, em processos de formação de executivos (sobretudo cursos de MBA) da Católica Porto Business School (CPBS). Todos os participantes foram convidados a identificar duas características do líder que foi mais marcante nas suas vidas. Os principais resultados, comuns a ambas as amostras, são os seguintes: (1) a grande maioria das qualidades mencionadas envolve competências sociais/relacionais e competências de liderança pessoal; (2) a menção às competências técnicas e às cognitivas (e.g., inteligência) é bastante modesta (10% - 12%); (3) as competências específicas mais citadas foram a ética e o apoio social. As diferenças mais notórias entre as duas amostras foram as seguintes: (a) os executivos em formação na CPBS enfatizaram mais as competências de *coaching* do líder, um resultado compreensível em executivos em busca de formação e desenvolvimento; (2) os gestores intermédios da EDP aludiram mais frequentemente à ética dos líderes, um resultado também compreensível em participantes num curso de ética. Os resultados confirmam a evidência teórica e empírica que sublinha a relevância das competências sociais/relacionais e das competências de liderança pessoal no sucesso da liderança. Daí não deve extrair-se a tese de que as competências técnicas e as cognitivas não são relevantes. De facto são uma condição importante e mesmo necessária, mas não suficiente (Stoller et al., 2016).

Palavras-chave: liderança; competências; ética; apoio social; *coaching*

Referências

- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, December, 74-82
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que líder sou eu?* Lisboa: Sílabo.
- Stoller, J. K., Goodall, A., & Baker, A. (2016). Why the best hospitals are managed by doctors? *Harvard Business Review*, December 27 (<https://hbr.org/2016/12/why-the-best-hospitals-are-managed-by-doctors>)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.