

Ensaio

Porque nos marcamos positivamente os líderes?

Em que pensam as pessoas, designadamente os líderes, quando pensam na boa liderança?



POR **Arménio Rego, Helena Gonçalves e Miguel Pina e Cunha**

Católica Porto Business School; Nova School of Business and Economics

AGRADECIMENTOS

Este trabalho beneficiou da colaboração de diversas pessoas, a quem aqui prestamos a nossa gratidão. Eis os seus nomes: (a) Ana Roque e Figueiredo Soares, na EDP; (b) Cosme Almeida, Felipa Almeida, João Pedro Lima, Nuno Côrte-Real, Rita Ribeiro, e Valquíria Dias, na Católica Porto Business School (CPBS). Estamos igualmente gratos a todos os participantes que, na EDP e na CPBS, tiveram a amabilidade de nos facultar a sua perspetiva.



PROFECIAS QUE SE CONCRETIZAM

Em que pensam as pessoas, designadamente os líderes, quando pensam na boa liderança? Importará conhecer os perfis de boa liderança (denominemo-los “protótipos”) que as pessoas têm nas suas mentes? Serão esses esquemas mentais relevantes para o exercício da boa liderança? O que sucede quando as pessoas têm perante si um líder que não atua de acordo com os protótipos que elas têm em mente? As respostas a estas questões podem ser múltiplas. Mas há um efeito, conhecido como profecia que se autorrealiza, que pode auxiliar na resposta. Quando temos perante nós um líder que não se compagina com o nosso protótipo de boa liderança, é provável que respondamos com alguma desconfiança e que não nos empenhemos como poderíamos nas suas orientações e na prossecução dos objetivos que ele

1 AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS MELHORES GESTORES DA GOOGLE⁴

1. É um bom *coach* (apoia o desenvolvimento dos liderados).
2. Empodera a equipa, não faz microgestão.
3. Denota interesse e preocupação pelo sucesso da equipa e pelo bem-estar das pessoas.
4. É produtivo e orientado para resultados.
5. É um bom comunicador – escuta e partilha informação.
6. Apoia as pessoas no desenvolvimento das suas carreiras.
7. Tem uma visão e uma estratégia claras para a equipa.
8. Tem competências técnicas que o ajudam a aconselhar a equipa.

desenvolve. Quando assim respondemos, estamos a dificultar a vida ao líder. Como consequência, o líder não obterá os melhores resultados da equipa. Cumpre-se então a nossa profecia: as nossas expectativas estavam corretas! Se, diferentemente, o líder se compagina com o nosso protótipo de bom líder, é mais provável que nos empenhemos. Os resultados serão melhores e acabaremos por considerar que, afinal, a nossa interpretação era acertada.

Importa, pois, compreender o que as pessoas têm nas suas mentes quando pensam num bom líder – sobretudo se tiverem tido experiências que lhes permitam formar uma leitura mais apurada da realidade. Neste texto, daremos sobretudo conta do que vai nas mentes de líderes quando eles próprios refletem sobre as qualidades dos seus atuais ou antigos bons líderes. Como se verá, os resultados assinalam uma contradição complexa. Por um lado, numerosas pessoas consideram (pelo menos em privado ou em círculos restritos) que os líderes, para serem bem-sucedidos, devem “cortar a direita”, colocar as preocupações éticas na gaveta, e libertar-se de considerações humanizadas e morais. Por outro lado, quando são convidadas a pensar em líderes que as marcaram positivamente, as pessoas apontam qualidades que não se compaginam com essa lógica amoral e socio-emocionalmente desprendida – antes remetem para a ética, o sentido de responsabilidade, o desenvolvimento dos liderados, e a riqueza dos relacionamentos sociais respeitadores da dignidade da pessoa humana.

A REALIDADE DOS ACADÉMICOS E A REALIDADE REAL

Há uma segunda razão para indagar os “práticos” acerca das suas teorias sobre a boa liderança. Os académicos são por vezes apelidados, com alguma jocosidade, de

“académicos”. A denominação é uma forma (mais ou menos deselegante) de apontar aos académicos a alegada incapacidade para compreenderem a realidade do mundo empresarial. Perante abordagens ditas aca-



É amplamente sabido que indivíduos de grande gabarito técnico podem ser rotundamente mal sucedidos quando catapultados para funções de liderança

démicas, a resposta frequente de quem está no “terreno” é: “isso não se aplica à minha empresa”. Esta resposta merece atenção. De facto, os académicos descuram frequentemente a realidade *real*, para desconsolo de quem está “no terreno”. Daqui resulta o desafio de os próprios académicos auscultarem a realidade e traduzi-la num discurso entendível para quem está “no terreno” *real*.

Não pretendemos desenvolver aqui um esforço filosófico sobre a tensão entre o mundo *real* e o mundo académico (alegradamente

menos real). Pretendemos apenas mostrar como, numa área tão específica quanto a liderança, o trabalho académico pode ser uma via frutuosa para formar sentido da realidade. A questão que nos colocamos foi: quando as pessoas pensam em líderes que marcaram positivamente as suas vidas, em que atributos pensam? De outro modo: terá o modelo *académico* de competências de liderança aderência à realidade *real*? Estas questões são especialmente pertinentes num país onde frequentemente se acusam as escolas de negócios de ensinarem ferramentas importadas de outros países e desajustadas da *realidade* portuguesa.

Neste artigo, centramo-nos na questão de saber quais os atributos que os próprios líderes identificam nos bons líderes. A pergunta que colocamos a várias centenas de líderes foi a seguinte: “Pense num chefe que o/a tenha marcado positivamente, alguém que tenha sido importante para a sua vida. Quais as características desse/dessa chefe mais marcantes para si? Escreva duas dessas características”. Era nosso objetivo compreender se o modelo de quatro núcleos de competências que, como formadores e investigadores², temos vindo a advogar corresponde ao modelo que emerge na mente das pessoas quando pensam em bons líderes – líderes que lhes deixaram uma marca positiva. Antes de expormos os resultados, importa fazer uma explanação sucinta do referido modelo³. Depois, daremos conta dos resultados e mostraremos como eles estão alinhados com outra evidência, tanto nacional quanto internacional.

QUATRO NÚCLEOS DE COMPETÊNCIAS

Quais os atributos de um líder apreciado pelos seus liderados? Porque alguns líderes são positivamente mais “marcantes” do que outros na vida das pessoas que com eles trabalham? Sabe-se que as competências pertinentes dependem da situação específica em que estão inseridos os líderes e os liderados. Mas também se sabe que as competências necessárias à boa liderança não são apenas as técnicas e as intelectuais. É amplamente sabido que indivíduos de grande gabarito técnico podem ser rotundamente malsucedidos quando catapultados para funções de liderança. Pense o leitor em excelentes investigadores ou professores que foram medíocres ministros ou gestores. Em extraordinários engenheiros que se deram mal com funções de liderança de equipa. Ou em fantásticos médicos que se transformaram em fracos líderes hospitalares. A

consciencialização desta realidade permite compreender porque a Google, uma empresa de engenheiros, definiu o perfil dos melhores gestores refletido no Quadro 1. Note-se como as competências técnicas são apenas uma entre as oito competências diferenciadoras dos melhores gestores.

Simplifiquemos a argumentação e consideremos que as competências necessárias à liderança podem ser agrupadas em quatro categorias⁵:

- As competências técnicas referem-se à proficiência no domínio de atividade da unidade organizacional. Permitem liderar “coisas”. Um chefe da secção de contabilidade deve ser competente na área. Um supervisor de linha de pintura deve ter proficiência nessa atividade. Um diretor de um centro de estudos de um banco deve ser tecnicamente competente na área bancária. Um chefe do serviço de finanças deve ser tecnicamente competente em fiscalidade e finanças públicas.

- As competências sociais/relacionais dizem respeito à capacidade de desenvolver e manter relações frutuossas com outras pessoas e entidades. Permitem liderar “pessoas”. Um chefe de produção ou um chefe do serviço de finanças, ainda que tecnicamente brilhantes, dificilmente entusiasmarão as suas equipas se forem relacionalmente incompetentes e abrasivos.

- As competências concetuais/estratégicas refletem a capacidade de raciocinar e compreender a complexidade da realidade envolvente. Permitem liderar “ideias e conceitos”. Permitem encontrar padrões na realidade envolvente e tomar decisões estratégicas apropriadas. Nenhum reitor universitário será bem-sucedido se for *apenas* um excelente professor ou investigador. Deverá ser também capaz de analisar a realidade social, política e económica envolvente – e tomar decisões estratégicas apropriadas.

- As competências de liderança pessoal referem-se à capacidade de o líder se gerir a si próprio – com autodisciplina, evitando excessos, e contrariando a tendência para os vícios humanos e as tentações do poder! Permitem ao indivíduo liderar-se a si mesmo. Pense o leitor em líderes dotados de competências técnicas, sociais-relacionais e cognitivas, mas que se afundaram devido a condutas desonestas ou práticas reveladoras de pouca sensatez. O escândalo com as emissões poluentes dos automóveis da Volkswagen não assentou na escassez de competências técnicas, sociais ou concetuais dos seus líderes – antes resultou, precisamente, da

escassez de bom senso, da imprudência e da desvalorização dos riscos associados a uma prática ruinosa⁶.

O peso relativo destas competências depende de vários fatores, designadamente das exigências associadas à função. As competências sociais-relacionais podem assumir um papel especialmente relevante para liderar equipas em crise relacional e pobres em confiança e capital social. As competências concetuais, cognitivas e estratégicas são especialmente requeridas para liderar uma organização



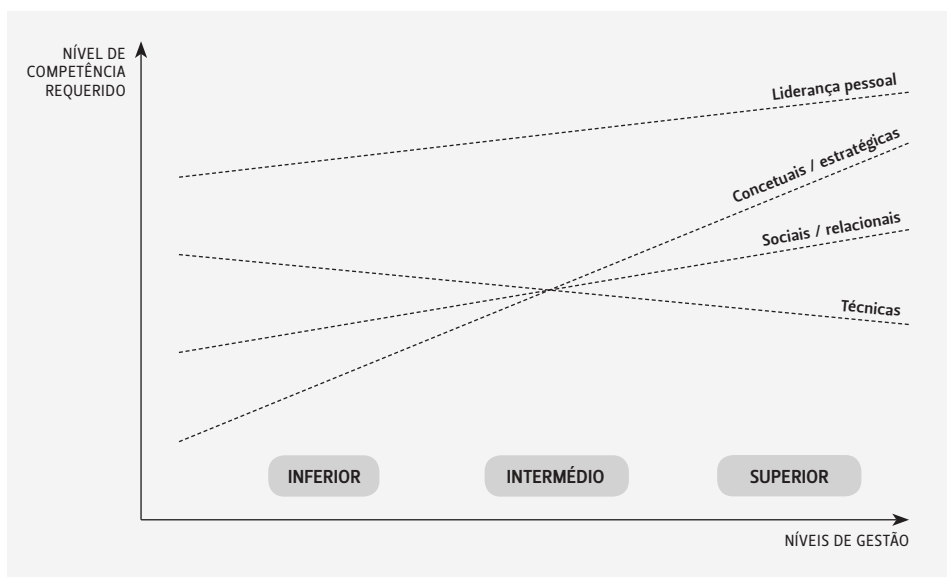
Um líder humilde está porventura mais capacitado para aprender a desenvolver relacionamentos interpessoais apropriados – e para se empenhar na aprendizagem de competências técnicas

que anda à deriva e precisa de uma visão estratégica que lhe confira rumo.

A importância relativa dos quatro tipos de competências também varia consoante o patamar hierárquico. As competências técnicas são imprescindíveis em funções de liderança de natureza mais operacional e na base da hierarquia. Todavia, na ascensão da ladeira organizacional, outras competências são necessárias. Líderes intermédios tecnicamente competentes, mas desprovidos de competências sociais/relacionais, serão incapazes de gerir devidamente as suas equipas e de se relacionarem frutuossamente 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 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 – pelo menos para a organização!

A Figura 1 sintetiza a relevância destes quatro tipos de competências em diferentes patamares de uma organização. Importa, todavia, não desvalorizar as competências técnicas na liderança de topo. O que aqui se pretende sublinhar é que o peso relativo dessas competências é maior na base do que no topo. Mas, naturalmente, um líder de topo que se destaca pelas competências técnicas vê a sua credibilidade reforçada. Por isso se compreende que, de acordo com alguma

2 A RELEVÂNCIA DE DIFERENTES COMPETÊNCIAS EM DIFERENTES NÍVEIS DE GESTÃO/LIDERANÇA⁸



investigação, os melhores hospitais são liderados por médicos⁷. Não por serem *apenas* médicos – mas por serem médicos dotados de competências de natureza social-relacional, estratégicas e de liderança pessoal. A valia técnica ajuda-os a serem mais credíveis junto dos seus pares – e mesmo junto dos “clientes” e de outros *stakeholders*. Capacita-os para tomar decisões mais consentâneas com as práticas médicas reconhecidas. Permite-lhes conhecer melhor o que mais motiva e satisfaz os restantes médicos.

Acrescente-se que a escassez de competências técnicas no topo da organização pode ajudar a explicar o fracasso de algumas lideranças. O *Financial Times* deu conta, em novembro de 2015, que uma razão explicativa do colapso do HBOS, uma instituição financeira, assentava na escassez de expertise e experiência bancária de alguns executivos⁹. Um ano antes, o mesmo jornal argumentava que o buraco de 250 milhões de libras encontrado na Tesco, um gigante da distribuição alimentar, se devia parcialmente à escassez de experiência e de competências técnicas de alguns executivos da empresa¹⁰.

Uma última nota: os vários tipos de competências influenciam-se mutuamente. Por exemplo, as competências de liderança pessoal ajudam a desenvolver competências técnicas e relacionais. Um líder humilde (que reconhece as suas forças e fraquezas, valoriza as forças dos outros, e está disposto a aprender) está porventura mais capacitado para aprender a desenvolver relacionamentos interpessoais apropriados – e para se empenhar na aprendizagem de competências técnicas. O sucesso de Warren Buffett, um dos homens mais ricos do mundo e amplamente reconhecido pelo “faro” para os bons investimentos financeiros, tem sido parcialmente atribuído à sua competência de “reconhecimento de padrões” – uma competência de natureza concetual, cognitiva e estratégica. Essa competência deve-se, em parte, à sua capacidade de trabalho e ao talento para aprender com a experiência¹¹ – o que reforça a ideia de que as competências de liderança pessoal podem ajudar a desenvolver outros tipos de competências.

Esta abordagem é aparentemente óbvia e parece não merecer contestação. Mas são numerosos as organizações que selecionaram líderes com base nas competências técnicas e na inteligência dos candidatos – mas que vieram a arrepender-se da escolha quando se confrontaram com a incompetência ética dos escolhidos, ou com falhas de competências sociais-relacionais. Al Dunlap, que foi

3 FREQUÊNCIA COM QUE AS COMPETÊNCIAS FORAM CITADAS PELOS INQUIRIDOS

Competências (e suas componentes)	% de vezes que a competência foi mencionada ⁽¹⁾	
	474 (940 MENÇÕES) Gestores intermédios da EDP	490 (930 MENÇÕES) Alunos de formação executiva da CPBS
LIDERANÇA PESSOAL <ul style="list-style-type: none"> • Ética (e.g., honestidade, integridade, coragem) • Conscienciosidade (i.e., profissionalismo, rigor, sentido de responsabilidade) • Prudência/sensatez • Grit (determinação, perseverança, “fibra”, “garra”) 	48.3%	35.3%
CONCETUAIS/ESTRATÉGICAS <ul style="list-style-type: none"> • Competência cognitiva (i.e., inteligência) • Orientação para o futuro (inovação, empreendedorismo, visão) • Racionalidade (análise racional e crítica dos problemas e da realidade) 	2.9%	8.9%
SOCIAIS/RELACIONAIS <ul style="list-style-type: none"> • Apoio social (i.e., diálogo, escuta ativa, capacidade de reconhecer os méritos e os esforços dos liderados, empatia) • Respeito e humanidade • Justiça • Assertividade e frontalidade • Coaching (i.e., orientação, acompanhamento, delegação, partilha) • Estímulo e desafio ao desenvolvimento dos liderados • Espírito de equipa • Espírito positivo (e.g., humor) 	42.6%	52.7%
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Competência • Conhecimento • Experiência 	6.3%	3.1%

⁽¹⁾ A quantidade de menções não representa o dobro dos inquiridos porque algumas menções eram incompreensíveis ou não cabiam em nenhuma das categorias identificadas.

selecionado para salvar a Sumbeam, acabou por ser o coveiro da empresa¹² – devido à sua desumanidade, bem refletida nas alcunhas que lhe atribuíram e de que ele próprio sentia orgulho: “motosserra”, “tritador” e “Rambo às riscas”. Este homem, que nem ao funeral dos pais foi¹³, autopromoveu-se num livro de sua autoria como o mais duro e malvado líder dos EUA¹⁴. Aí escreveu¹⁵: “Você não está nos negócios para ser morto. Eu também não.

Estamos aqui para sermos bem-sucedidos. Se quer um amigo, arranje um cão. Eu não hesito; arranjei dois cães”. A *Time* inseriu-o no *ranking* dos dez piores chefes¹⁶.

QUE LÍDERES MAIS MARCAM OUTROS LÍDERES?

Quando os próprios líderes pensam em líderes que os marcaram positivamente, quais as competências que mais destacam?

Procurámos responder a essa questão inquirindo duas amostras de pessoas¹⁷. A primeira amostra envolveu 474 gestores intermédios (34,3% do sexo feminino) da EDP que participavam num curso de ética. A idade média era de 48 anos. A segunda amostra abrangia 490 executivos (46% do sexo feminino) que participaram em eventos de formação (e.g., MBA Internacional, MBA Atlântico, Curso Geral de Gestão) na Católica Porto Business School (CPBS).

de reconhecer os méritos e os esforços dos liderados, a empatia e o espírito cooperativo.

• As competências técnicas e as “intelectuais” foram raramente citadas.

Algumas diferenças entre as duas amostras foram encontradas. Por exemplo, a ética foi mais citada pelos líderes da EDP do que pelos restantes executivos. O resultado é porventura explicável pelo facto de os inquiridos serem participantes num curso de ética. O estímulo e o desafio ao

desenvolver-se, pelo que valorizam mais os líderes que lhes alimentam, ou alimentaram, esse desejo.

Pesem embora as diferenças, a consistência dos resultados é assinalável. Quando pensam em líderes positivamente marcantes, os executivos destacam as competências de liderança pessoal e as competências sociais/relacionais. O facto de concederem menor atenção às competências técnicas não significa que subestimam a relevância das mesmas. Antes poderá significar que as consideram uma condição necessária, mas não suficiente, para a boa liderança. O facto de os participantes no estudo também terem mencionado menos frequentemente as competências intelectuais poderá resultar da mesma interpretação: a inteligência e a racionalidade são condição necessária, mas não suficiente. Mas uma explicação adicional pode ser apresentada: a maior parte dos participantes no estudo ocupava funções de nível intermédio na hierarquia. É possível que líderes de topo, como CEOs, valorizem mais as competências cognitivas, concetuais, estratégicas e visionárias – que são essenciais para a liderança estratégica.

4 TOP 10 DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA MENCIONADAS POR 195 LÍDERES DE VÁRIOS PAÍSES¹⁸

Competências mencionadas	%
• Pauta o seu comportamento por elevados padrões éticos e morais.	67%
• Define metas e objetivos, mas respeita a autonomia.	59%
• Comunica claramente o que espera das pessoas.	56%
• É suficientemente flexível para mudar de opinião.	52%
• Empenha-se na formação contínua dos liderados.	43%
• Comunica frequentemente e de modo aberto.	42%
• É aberto a novas ideias e abordagens.	39%
• Cria o sentimento de que o sucesso e o fracasso são o fruto do trabalho conjunto.	38%
• Ajuda as pessoas a crescerem para virem a exercer funções de segurança.	38%
• Cria sentimentos de segurança para que as pessoas progredam por tentativa e erro.	37%

Eram, maioritariamente, líderes exercendo funções em diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos. A idade média era de 37 anos. Cada pessoa foi convidada a referir dois atributos do chefe/líder que mais a marcara positivamente. Na análise dos dados, agrupámos os atributos à luz dos quatro núcleos de competências antes citados, e procuramos identificar detalhes no seio de cada núcleo.

Os resultados estão representados no Quadro 2 e refletem a percentagem de vezes que cada competência foi mencionada. Mostram o seguinte:

• As competências mais frequentemente mencionadas foram as de liderança pessoal e as sociais/relacionais.

• A competência de liderança pessoal mais citada foi a conduta ética – englobando qualidades como a honestidade, a integridade e a coragem.

• A competência de liderança social/relacional mais citada foi o “apoio social”, uma competência que envolve condutas como o diálogo, a escuta ativa, a capacidade



Daqui decorre uma lição crucial: não precisamos apenas de bons líderes, também precisamos de bons seguidores

desenvolvimento dos liderados foram mais citados pelos executivos participantes em cursos da CPBS. O dado é igualmente compreensível: executivos que procuram formação em contexto académico estão porventura mais desejosos de aprender e

CONCLUSÕES

A *Harvard Business Review* publicou recentemente os resultados de um trabalho em que 195 líderes, operando em 30 organizações espalhadas por 15 países se pronunciaram sobre as competências de liderança mais importantes. As dez competências mais citadas estão contempladas no Quadro 3. Sublinhe-se como cerca de 70% dos inquiridos aludiu às competências éticas. E note-se como diversas outras competências se centram em matérias sociais-relacionais. Os resultados do nosso trabalho são, em grande medida, convergentes com a evidência publicada na *Harvard Business Review*. Parece haver um núcleo de competências de valia transversal a diferentes áreas, funções e culturas.

Do que fica exposto decorrem várias implicações e podem extrair-se várias lições. Primeira: a ética é reconhecida como uma importante qualidade de liderança, inclusive pelos líderes que refletem sobre os seus melhores líderes. Segunda: a grande maioria das competências mencionadas é passível de desenvolvimento. Não estamos perante atributos inatos ou traços da personalidade dificilmente mutáveis, mas antes perante competências que podem ser melhoradas com esforço, dedicação e tenacidade. É certamente muito difícil tornar mais inteligente uma pessoa cognitivamente pouco dotada. Mas é possível desenvolver muitas competências

sociais/relacionais e de liderança pessoal – desde que o líder o deseje e esteja disposto a desenvolver os necessários esforços. Quem se desenvolve está mais capacitado para desenvolver o outro¹⁹. Terceira: os dados corroboram a evidência emergente da literatura mais académica. Para quem pretende ascender na ladeira da liderança, importa desenvolver não as forças e as capacidades que sustentaram o sucesso passado, mas as que são relevantes para o patamar seguinte. Quarta: não há líderes perfeitos²⁰. Quando um líder é desprovido de competências relevantes para a função, importa que (a) faça esforços de desenvolvimento pessoal e profissional e (b) se rodeie de quem possa suprir as suas carências.

A quinta nota é menos perentória – embora, paradoxalmente, bem categórica! Não há respostas universais para a liderança. Diferentes liderados encaram diferentemente o mesmo tipo de líder. Um líder admirado por alguns liderados pode ser odiado por outros. Ademais, a situação releva. As competências de liderança necessárias para liderar em Portugal, em época de crise, não são necessariamente correspondentes às competências exigidas na Finlândia, em época de abundância. Todavia, se considerarmos a boa liderança como um processo que envolve líderes e liderados e se orienta para o progresso humano, não podemos bastar-nos com competências técnicas e intelectuais. Precisamos, também, de líderes *responsáveis* e socialmente competentes.

A nota final decorre de uma questão essencial: sendo estas as concepções de liderança positivamente marcante, como se compreende que, frequentemente, assistamos à presença de lideranças perversas nas organizações? A razão essencial pode resultar da natureza competitiva das organizações e das qualidades necessárias para vencer na luta pelo poder. Indivíduos sem escrúpulos e manipuladores podem ser mais sedutores e “matadores” na conquista pelos lugares de poder. Mas essa “qualidade”, embora os ajude a conquistar tais lugares, pode ser perversa para a organização e os liderados. Daqui decorre uma lição crucial: não precisamos apenas de bons líderes, também precisamos de bons seguidores. Ficamos por vezes surpresos com o facto de pessoas sem escrúpulos ocuparem o vértice das organizações. Mas deveríamos compreender que, no processo de conquista do poder, numerosos seguidores os apoiaram ou, pelo menos, ficaram silenciosos. Por conseguinte, para termos boa liderança, precisamos de bons líderes e de bons liderados. ■

GUIA DE LEITURAS

- Ancona, D., Malone, T.W., Olikowski, W.J. & Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, February, 92-100.
- Bank of England (2015). *The failure of HBOS plc*. Financial Conduct Authority (FCA) and the Prudential Regulation Authority (PRA).
- Cunha, M. P., Afanador, M.M. & Rego, A. (2015). O poder micro-transformacional dos líderes normais. *Human Resources Portugal*, abril, 46-50.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2012). Os quatro núcleos de competências de um líder. *HR Portugal*, junho, 16-22.
- Dunlap, A., & Andelman, B. (1996). *Mean business: How I save bad companies and make good companies great*. New York: Fireside.
- Financial Times (2015). Better late than never for banking discipline. November 20, 8.
- Garvin, D. A. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, December, 74-82.
- Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, March 15 (<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=182c4ac1-4177-442a-bc16-66ce9579b271%40sessionmgr4007&hid=4203>).
- Hill, A. (2014). The problem of an unexpected Tesco chief in the bagging area. *Financial Times Europe*, 7 October, 14.
- Junker, N. M. & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Knuth, E. (2011). *Trading between the lines: Pattern recognition and visualization of markets*. John Wiley & Sons.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2016). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rhodes, C. (2016). Democratic business ethics: Volkswagen’s emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty. *Organization Studies*, 37(10), 1501-1518.
- 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>).
- Sull, D. (2006). Difficult decisions for an uncertain world. *Financial Times*, March 16 (<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/84c40126-b44a-11da-bd61-0000779e2340.html#axzz2Xpl8vEy>; acesso em 18 de abril de 2016).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.

NOTAS

- 1 Junker & van Dick (2014)
- 2 Rego & Cunha (2016)
- 3 Cunha & Rego (2012); Rego & Cunha (2016); Yukl (2013)
- 4 Garvin (2013)
- 5 Adaptado de Rego & Cunha (2016)
- 6 Rhodes (2016)
- 7 Stoller, Goodall, & Baker (2016)
- 8 Adaptada de Yukl (2013) por Rego & Cunha (2016)
- 9 Financial Times (2015). Veja, também, relatório do próprio Banco de Inglaterra (Bank of England, 2015, p. 368 e pp. 381-382)
- 10 Hill (2014)
- 11 Veja, por exemplo: Knuth (2011); Sull (2006)
- 12 Dunlap & Andelman (1996); Kellerman (2004)
- 13 Kellerman (2004)
- 14 Kellerman (2004, p. 133)
- 15 Dunlap & Andelman (1996, p. xii)
- 16 Fastenberg (2010)
- 17 Dados recolhidos entre novembro de 2016 e janeiro de 2017
- 18 Construído e adaptado a partir de Giles (2016)
- 19 Cunha, Afanador & Rego (2015)
- 20 Ancona, Malone, Olikowski, & Senge (2007)