



[Compre o livro ou o audiobook](#)

# Liderança Intencional

As oito grandes capacidades que distinguem os líderes

*(Intentional Leadership)*

Rose M. Patten • University of Toronto Press © 2023 • 232 páginas

---

## Liderança

---

### Ideias Fundamentais

- Os grandes desafios podem robustecer os líderes.
- As expectativas dos *stakeholders*, a força e local de trabalho, e as mudanças de estratégia influenciam a liderança.
- Quatro falácias sobre a liderança dificultam o sucesso dos líderes.
- O líder precisa privilegiar a melhoria das suas habilidades comportamentais: só o exercício da liderança não o consegue.
- Muitos líderes experientes consideram que eles não necessitam de mentorado.
- As oito grandes capacidades de liderança são: adaptabilidade, agilidade estratégica, autorrenovação, caráter, empatia, comunicação, colaboração, e desenvolvimento de outros líderes.
- Desenvolver outros líderes é a mais importante das Oito Grandes Capacidades, mas todas elas contribuem para os objetivos empresariais.

## Recomendação

Rose M. Patten, notável empresária canadense e Chanceler da Universidade de Toronto, se propôs analisar a liderança em conjunturas difíceis e as suas capacidades essenciais, em 25 debates de uma semana na Escola de Administração Rotman de Toronto e nos Programas BMO de Liderança Executiva. Patten destaca as oito capacidades essenciais de liderança e incentiva os líderes a explorá-las.

## Resumo

### Os grandes desafios podem robustecer os líderes.

Enfrentar uma crise pode fortalecer as capacidades dos líderes, quer em tempos de turbulência global, como a crise financeira global de 2008 ou a pandemia da COVID-19, quer em meio a perturbações em setores ou organizações. Poucas empresas antevêm o impacto que a turbulência terá nos seus executivos e na melhoria dos seus líderes. Porém, os líderes reforçados pelas crises assumem frequentemente a responsabilidade de reestruturar as suas organizações.

*“Um líder agarrado às práticas e conceitos do passado está seguindo o caminho para o seu fracasso.”*

As organizações reagem à mudança ao melhorar as suas formas de fazer negócios e os seus processos. Contudo, elas e os seus líderes raramente analisam o impacto dos grandes desafios na melhoria das suas capacidades de liderança. Após a crise, os líderes devem examinar como agiram sob pressão, analisar os efeitos desses momentos cruciais e o que aprenderam com eles.

### As expectativas dos stakeholders, a força e local de trabalho, e as mudanças de estratégia influenciam a liderança.

Ao analisar a competência de um líder, a maioria das discussões considera estes três fatores que determinam a mudança e as demandas sobre ele.

*“A liderança precisa estar preparada e manter um constante senso de urgência.”*

No passado, as diretorias focavam a definição e implementação da estratégia da sua organização. Depois, elas passaram a se preocupar com a ética empresarial. Recentemente, seu foco mudou para a agilidade dos líderes na preparação e resposta às mudanças.

### Quatro falácias sobre a liderança dificultam o sucesso dos líderes.

Primeira, as capacidades do líder permanecem constantes. Segunda, as suas capacidades comportamentais melhoram com o tempo, sem esforço. Terceira, os profissionais notáveis podem sempre ser grandes líderes. Quarta, apenas os executivos iniciantes precisam de mentorado. A liderança é dinâmica e muda com o contexto em que as empresas operam. Os líderes precisam mudar as suas percepções e abandonar até os pontos de vista enraizados.

*“A liderança é (...) aprendida e aprimorada pelo aprendizado ao longo da vida.”*

A professora de liderança Janice Gross Stein, diretora fundadora da Munk School of Global Affairs and Public Policy da Universidade de Toronto, defende que a mudança pode ocorrer em duas situações: o líder promove a mudança em uma estrutura que o apoia; ou, o líder precisa enfrentar um contexto adverso, se adaptar e alterar as práticas e conceitos em vigor. Segundo Stein, o contexto é determinante. Por exemplo, a pandemia COVID-19 mudou muito o ambiente empresarial: os líderes que esperavam regressar ao que era normal antes da pandemia não se prepararam para os novos desafios.

### **O líder precisa privilegiar a melhoria das suas habilidades comportamentais: só o exercício da liderança não é suficiente.**

Frequentemente, executivos competentes com habilidades comportamentais insuficientes são promovidos a líderes, na expectativa de que eles as melhorem na liderança. Isso tem um impacto negativo sobre eles e pode provocar o seu insucesso.

*“As pessoas podem esquecer o que você disse, as pessoas podem esquecer o que você fez, mas elas nunca esquecerão o que você as fez sentir. (Poeta Maya Angelou).”*

Os líderes com habilidades comportamentais insuficientes afetam os seus colegas, subordinados e clientes. Os líderes precisam avaliar o impacto do seu comportamento nos outros e como os seus funcionários analisam o que eles fazem, e agir ponderadamente. Muitos líderes não desenvolvem a sua autoconsciência, o que prejudica o seu desempenho e a sua empatia, e pode levar ao seu insucesso. Pesquisas mostram que os líderes autoconscientes têm até quatro vezes mais chances de sucesso.

### **Muitos líderes experientes consideram que eles não necessitam de mentorado.**

Segundo eles só os líderes iniciantes e de nível inferior se beneficiam com o mentorado, enquanto os líderes seniores só precisam dele em caso de problemas. Contudo, pesquisas mostram que, na prática, embora não o considerem como mentorado, quase 80% dos CEOs buscam conselhos de outros – por exemplo, de membros da sua diretoria, colegas ou amigos.

*“Segundo eles só os líderes iniciantes e de nível inferior se beneficiam com o mentorado, enquanto os líderes seniores só precisam dele em caso de problemas. Contudo, pesquisas mostram que, na prática, embora não o considerem como mentorado, quase 80% dos CEOs buscam conselhos de outros – por exemplo, de membros da sua diretoria, colegas ou amigos.”*

Até 2008, as empresas investiam pouco na formação dos seus líderes seniores. Depois da crise econômica, as organizações passaram a propiciar frequentemente aos seus executivos o desenvolvimento das suas capacidades de liderança. Muitos líderes pensam conhecer os seus pontos fortes e fracos, mas, efetivamente, quase 80% deles não reconhecem alguns desses seus pontos. Geralmente, eles não se autoexaminam e se sentem confiantes dado o seu sucesso. Os mentores podem ajudar os líderes nesse autoexame.

## As oito grandes capacidades de liderança são: adaptabilidade, agilidade estratégica, autorrenovação, caráter, empatia, comunicação, colaboração, e desenvolvimento de outros líderes.

Os líderes e suas equipes devem colaborar intensamente. Para ter sucesso, os líderes precisam ter adaptabilidade e analisar as coisas do ponto de vista da equipe. Eles precisam confiar na sua equipe, ser inclusivos e incentivar mesmo os que discordam deles.

*“Sua execução é ainda mais importante do que o brilhantismo da estratégia. Os líderes devem considerar que a estratégia também depende do mercado, da análise contínua e de propiciar uma implementação rápida.”*

Patten decidiu aprofundar o estudo da liderança após alguns líderes e instituições falharem durante a crise financeira global. Ela analisou a liderança sob estresse e definiu as “Oito Grandes Capacidades” que os líderes precisam ter.

Com início em 2010, membros da Escola de Administração Rotman de Toronto e dos Programas BMO de Liderança Executiva realizaram 25 sessões de uma semana de debates sobre essas oito capacidades, recorrendo à metodologia do estudo de caso. Elas são:

1. **Adaptabilidade** – Você precisa analisar regularmente os pontos fortes e fracos da sua liderança. Esta análise, recomendada por Tiff Macklem, governador do Banco do Canadá, permite a você selecionar os seus pontos fortes mais adequados para responder a crises. Suas experiências anteriores podem servir de orientação, mas você precisa se adaptar a cada nova situação.
2. **Agilidade estratégica** – Você precisa ser flexível para aproveitar as oportunidades e lidar com os desafios novos. Para isso, você pode ter de adotar estratégias e procedimentos diferentes. Isso pode ser mais difícil do que lidar com os desafios diários de liderança.
3. **Autorrenovação** – Os líderes precisam manter a mente aberta e se renovar para se beneficiar das suas oito grandes capacidades. Macklem diz que a sua autoavaliação leva você à liderança intencional e ao seu autoconhecimento. Ron Farmer, diretor administrativo da Mosaic Capital Partners, considera o *feedback* e a autoavaliação vitais para o desenvolvimento dos executivos seniores.
4. **Bom Caráter** – Ter bom caráter é essencial para a liderança, ao permitir conquistar e manter a confiança dos outros. Você precisa persistir na verdade e transparência e agir de acordo com seu caráter, mesmo em circunstâncias difíceis.
5. **Empatia** – A empatia, um valor fundamental da pessoa, é crucial para a liderança. Os líderes precisam quebrar as barreiras e ser compreensivos e simpáticos com os outros. Este é um processo intencional não delegável. As decisões, grandes e pequenas, dos líderes determinam a atmosfera dentro das suas organizações, e a sua interação com os outros é decisiva. Os executivos que prezam os seus funcionários contribuem para um ambiente empresarial produtivo, enquanto os executivos rudes o prejudicam.
6. **Comunicação contextualizada** – A maioria das listas das capacidades de liderança inclui esta, embora muitas enquetes institucionais não a valorizem muito. As formas tradicionais de comunicação focam “o quê”. Atualmente, a força de trabalho quer saber “o porquê” da comunicação e tende a formar a

sua opinião através da mídia social e da Internet. Para além dos seus objetivos, os líderes precisam explicar o propósito e impacto das suas decisões nas suas organizações e equipes.

7. **Colaboração intensa** – Mesmo quando enfrentam questões controversas, as equipes e seus líderes precisam colaborar. Os líderes bem-sucedidos estão em sintonia com as suas equipes, confiam nelas e não microgerem. Eles incentivam todos os membros das equipes, mesmo os que discordam deles. Os líderes precisam compartilhar a liderança, e conceder o protagonismo às suas equipes.
8. **Desenvolvimento dos outros líderes** – Sempre os líderes contribuíram para a formação de futuros líderes, incluindo os seus sucessores. Contudo, o ambiente empresarial mudou muito, e os líderes precisam ter outras capacidades. As Oito Grandes Capacidades podem ser usadas para orientar a avaliação dos pontos fortes e fracos dos líderes atuais e o que eles precisam fazer para melhorar.

### **Desenvolver outros líderes é a mais importante das Oito Grandes Capacidades, mas todas elas contribuem para os objetivos empresariais.**

Para superar a sua falta de líderes eficazes, as empresas precisam fomentar o desenvolvimento dos seus líderes, sem deixar de lado as outras sete capacidades, pois todas elas contribuem para atingir os seus objetivos. As empresas precisam investir na liderança e na sua melhoria, conjuntamente com o investimento nas suas capacidades técnicas.

*“O autoconceito, combinado com o feedback objetivo de outras fontes, é o ingrediente principal da autoconsciência. É preciso intenção, coragem e firmeza.”*

Todo líder quer assegurar a capacidade das suas equipes para atingir seus objetivos. Antes, quando os pesquisadores perguntavam aos executivos de topo o que eles teriam feito diferentemente em suas carreiras, eles indicavam muitas vezes a maior rapidez ao iniciar e implementar as mudanças. Atualmente, eles podem dizer algo semelhante e acrescentar que buscariam promover o fortalecimento das suas equipes, a inclusão das pessoas mais talentosas e o estímulo ao trabalho em equipe.

## **Sobre a autora**

**Rose M. Patten** é empresária e filantropa canadense. Em 2018, ela foi eleita como Chanceler da Universidade de Toronto. Em 2007, Patten foi incluída no Hall of Fame das 100 Mulheres Mais Poderosas do Canadá.



Você gostou deste resumo?  
[Compre o livro ou o audiobook](http://getab.li/47240)  
<http://getab.li/47240>