

ARMÊNIO REGO  
MIGUEL PINA E CUNHA

# QUE LÍDER? SOU EU?

---

Manual de apoio ao desenvolvimento  
de competências de liderança

3ª Edição

Revista e atualizada

*EDIÇÕES SÍLABO*

*Ao Tomás e à Joana. Que sejam bons líderes.*

*À memória de meus pais, que continuam a cuidar dos netos.*

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

---

3ª EDIÇÃO  
Revista e atualizada

---

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

**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

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2016.

3ª Edição – Lisboa, setembro de 2019.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 459614/19

ISBN: 978-989-561-020-4



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

<b>Introdução</b>	9
A quem serve, e para que serve, este livro?	9
Como o livro está organizado	11
Notas de cautela para o leitor	15
Notas clarificadoras sobre relatos descritivos de líderes	18

## **Capítulo 1**

---

### **O que é a liderança?**

Definições para todos os gostos	23
A liderança será realmente importante?	27
Conclusão	32

## **Capítulo 2**

---

### **Liderança e gestão: são diferentes?**

Um gestor (não) é um líder (não) é um gestor?	37
Dois processos distintos	38
Menos gestão, mais liderança?	39
Ambos os processos são necessários	42
E podem ser executados pela mesma pessoa?	46
Gerindo transições	50
A coliderança	54
Conclusão	61

### Capítulo 3

---

#### O que fazem os líderes?

Quatro processos	65
Comportamentos de liderança orientados para a tarefa, para os relacionamentos e para a mudança	70
Conclusão	74

### Capítulo 4

---

#### Quatro núcleos de competências

O Princípio de Peter e as (in)competências gestionárias	77
Competências = traços e <i>skills</i>	82
Lidar com coisas, com pessoas, com conceitos – e consigo próprio	83
Aprendendo com a teoria e a prática	93
Não sendo imprescindíveis, podem ser importantes	95
Conclusão e perspectiva integrada	98

### Capítulo 5

---

#### Das coisas às ideias, das competências técnicas às conceituais

Da importância das coisas à relevância das ideias/conceitos	105
Não basta ser excelente diretor de obra para bem liderar uma empresa de obras	107
O Alfa, mas não o Ômega	110
O núcleo duro de competências técnicas	112
Jogar não é treinar não é jogar	114
Modelos conceituais que ajudam a formar sentido da realidade envolvente	115
Complexidade cognitiva	117
Competências específicas ao nível estratégico	119
Mudança entre níveis de análise	122

Reconhecimento de padrões	125
Simulação mental	129
Que competências devem nortear a seleção de executivos de topo?	131
Conclusão	133

## Capítulo 6

---

### Competências sociais

Os indivíduos, as equipas e as organizações são entidades sociais – não máquinas	137
<i>Coaching</i> e capacidade de desenvolver os outros – uma vertente da inteligência social	139
Empatia: uma <i>soft skill</i> muito dura	142
Capacidade de comunicação	148
Sentido e espírito de equipa	154
Sentido de justiça e respeito	158
Humor e boa disposição	162
Flexibilidade comportamental	170
Competência política	173
Conclusão	177

## Capítulo 7

---

### Competências de liderança pessoal

Antídotos contra uma doença chamada «CEO-tite»	181
Determinação e perseverança	185
Paixão	191
Resiliência	194
Autoconfiança	198
<i>Locus</i> de controlo interno e iniciativa	201
Autoconsciência	204

Energia e tolerância ao stresse	212
Autocontrolo emocional	217
Otimismo	222
Humildade	225
Orientação para a aprendizagem	231
Integridade	233
Conscienciosidade (rigor, sentido de responsabilidade, profissionalismo)	243
Prudência	247
Motivação para o poder socializado	252
Conclusão	258

## **Capítulo 8**

---

### **Unindo os pontos**

As competências influenciam-se mutuamente	261
Líderes incompletos que procuram completar-se	265
A virtude está no meio	267
Seleção e nomeação de líderes	268
Comentários finais	269

### **Referências** 271

Literatura de origem de alguns itens usados na construção do diagnóstico «Que líder sou eu»	296
---	-----



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

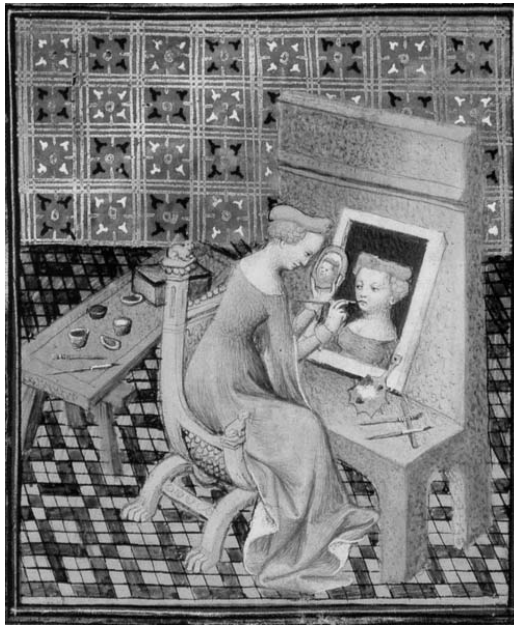
Conhece profissionais de elevada craveira técnica que, quando catapultados para funções de liderança, se revelaram autênticos desastres? Lembra-se de excelentes professores ou investigadores que se transformaram em ministros incompetentes? Já ouviu a expressão «perdeu-se um bom técnico, ganhou-se um 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»? O que explica os tombos de líderes como Carlos Ghosn (Nissan), Bruno de Carvalho (Sporting Clube de Portugal) ou Paula Brito e Cunha (Raríssimas)? Foram incompetências técnicas, fragilidades relacionais ou modestas capacidades concetuais/estratégicas? Ou foram, antes, deficientes competências de liderança pessoal?

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, concetuais e de liderança pessoal. Líderes tecnicamente competentes mas desprovidos de competências sociais 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 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!

«Que líder sou eu?»

**Um diagnóstico para autoconhecimento e desenvolvimento**



**Compondo o autorretrato<sup>1</sup>**

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

<sup>(1)</sup> Master of the Coronation of the Virgin (fl. from 1399 until 1405). Local: Bibliothèque nationale de France. Fonte: The Visual Arts: A History, by Hugh Honour & John Fleming. Pearson/Prentice Hall, 7th edition. p. 19 (acedido através de [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:De\\_mulieribus\\_claris\\_-\\_Marcia.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:De_mulieribus_claris_-_Marcia.png)). Imagem no domínio público.

dimensões: as motivações para liderar, as competências sociais, 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, 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/](http://www.catolicabs.porto.ucp.pt/quelidersoueu/).

Se deseja submeter-se a uma avaliação 360°, contacte o LEAD.Lab, na Católica Porto Business School. Este tipo de ferramentas permite que o/a líder compare a sua autoimagem com a imagem que outras categorias de pessoas (superiores, pares, subordinados, e mesmo familiares e amigos).

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 todas as pessoas interessadas em compreender as dinâmicas associadas aos líderes e à liderança. Poderá igualmente trazer proveito a formadores, docentes e consultores.

## 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. 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 sozinho sobre os seus ombros o difícil empreendimento de conduzir eficazmente um coletivo humano.

Também não são os párias que, sozinhos, praticam o mal e destroem pessoas, equipas, organizações e comunidades. Hitler, Pol Pot, Mao Tse Tung, Estaline ou Pinochet praticaram o mal com o apoio,

complacência ou a mera passividade de milhões de pessoas. A liderança tóxica e destrutiva singra porque, em determinados contextos, os liderados contribuem para a toxicidade e a destruição!<sup>1</sup>

O Capítulo 2 aborda as diferenças entre os papéis 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 papéis são importantes para a eficácia das organizações, é então necessário assegurar que são executados por diferentes pessoas. Mais precisamente: importa que ambos os papéis 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, competências conceituais e competências de liderança pessoal. As competências técnicas permitem, sobretudo, liderar *coisas*. As sociais ajudam a liderar *pessoas*. As conceituais 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 conceituais. A

---

<sup>(1)</sup> Padilla *et al.* (2007); Thoroughgood *et al.* (2012, 2018).

incompreensão desta realidade pelos responsáveis organizacionais (*i.e.*, os que selecionam, nomeiam ou 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 concetuais (que permitem liderar *ideias e conceitos*). Foram inseridas num capítulo próprio por duas razões fundamentais. Primeira: muitas dessas competências são específicas de cada posição de liderança. Ou seja, as competências técnicas e (menos) as competências concetuais 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 e das competências de liderança pessoal é transversal à generalidade das funções de liderança. Por conseguinte, enquanto o Capítulo 5 contempla competências «frias» (*i.e.*, técnico-rationais), os Capítulos 6 e 7 discutem competências «quentes» (*i.e.*, socioemocionais). Como se verá, essa arrumação tem intuítos sobretudo pedagógicos, pois as várias categorias de competências influenciam-se mutuamente.

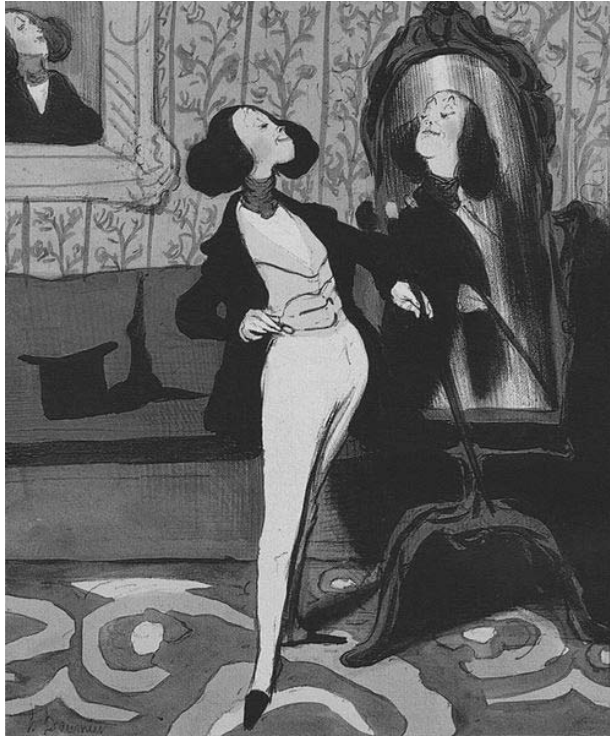
O Capítulo 6 debruça-se sobre as competências sociais: *coaching* e capacidade de desenvolver os outros, empatia, capacidade de comunicação, espírito de equipa, sentido de justiça e respeito, boa disposição, flexibilidade comportamental e competências políticas. A tese fundamental é que a boa liderança 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 autocom-

preenda 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 de obstáculos e dificuldades;
- 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. A determinação, se não for acompanhada de humildade, pode transformar o líder numa personagem autoritária, agressiva e abusadora, conduzindo-o a desafios megalómanos e impedindo-o de abandonar projetos inviáveis. 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 ou escolher outros líderes.



Conhece-te a ti mesmo/a – mas sem exagero<sup>1</sup>

## 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 a honestidade precisamente por sabe-

---

<sup>(1)</sup> Título: Dandy. Autor: Honoré Daumier (1808-1879). Fonte: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Honor%C3%A9\\_Daumier\\_-\\_Dandy.jpeg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Honor%C3%A9_Daumier_-_Dandy.jpeg). Imagem no domínio público.

rem 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<sup>1</sup>

Steve Jobs também era profundamente determinado – mas não podemos ignorar o seu lado relacional mais negro.<sup>2</sup> Ademais, alguma evidência sugere que Steve Jobs se atribuía o «direito» de violar as convenções e mesmo a lei<sup>3</sup>. Havia nele uma face destrutiva<sup>4</sup>, tanto na vida profissional quanto na pessoal. A propósito do livro de memórias escrito pela sua filha Lisa (cuja paternidade Jobs rejeitara), Troy Woverton<sup>5</sup> escreveu um texto demolidor na *Business Insider*. Aí descreve Jobs com epítetos como «idiota», «terrível», «cruel» e «podre». Eis um extrato da prosa arrasadora:

«Não é surpresa que Steve Jobs era um idiota. Há abundantes descrições, ao longo dos anos, que detalham a sua crueldade, rudeza e avareza para com trabalhadores, parceiros de negócio e, até, familiares e amigos. Mesmo assim, as histórias que surgem em *Small Fry*, a nova autobiografia escrita pela sua filha Lisa Brennan-Jobs, são chocantes. Jobs emerge não só como alguém autocentrado e malvado, mas como um verdadeiramente terrível ser humano».

Elon Musk<sup>6</sup>, líder da Tesla e SpaceX, e Jeff Bezos<sup>7</sup>, líder da Amazon, são igualmente reconhecidos pela enorme determinação – mas não devemos ignorar a abrasividade e a face mais negra que (também) os caracteriza.<sup>8</sup>

---

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

(2) Isaacson (2011).

(3) Stewart (2014).

(4) Thoroughgood *et al.* (2018).

(5) Woverton (2018).

(6) Vance (2015).

(7) Stone (2013).

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



*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. **Miguel Pina e Cunha** é o Professor Fundação Amélia de Mello na Nova School of Business and Economics. Em conjunto têm publicado o seu trabalho de investigação em revistas como *Human Relations*, *Journal of Management* e *Leadership Quarterly*, entre outras. Os seus livros mais recentes são *Superquipas* (3ª edição, 2019), *Que líder sou eu* (3ª edição, 2019) e *Positive Organizational Behavior* (2019). Move-os o desejo de ajudarem líderes e organizações a cumprirem virtuosamente e com eficácia as suas missões empresariais e sociais.

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, concetuais e de liderança pessoal. Líderes tecnicamente competentes mas desprovidos de competências sociais serão incapazes de gerir devidamente equipas e de se relacionarem frutuosa e com subordinados, pares, superiores e entidades externas à organização. E líderes desprovidos de competências concetuais 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 com o 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?».

**3ª Edição**

*Novos casos e resultados de um estudo realizado pelos autores a mais de 900 líderes intermédios portugueses.*

ISBN 978-989-561-020-4



9 789895 610204

530