

# LIDERANÇA

Fazer Acontecer Mudança Com os Outros

Amândio Vaz Velho



Suplemento Especial

**Jornal de Angola**

2 DE MARÇO DE 2017

## DEVO LER ESTE ARTIGO?

Cara leitora, Caro leitor, vou ajudá-la, ou ajudá-lo, a esclarecer esta questão. Vejo três razões principais para que despenda o seu precioso tempo a ler este artigo.

**1º Porque provavelmente gosta de liderança.** Todos nós, desde a infância, admirámos rainhas e reis, princesas e príncipes, presidentes, comandantes militares, executivos de empresas, pensadores, desportistas, artistas. A todas essas pessoas atribuímos liderança. Provavelmente, quererá ir para além do deslumbramento e perceber o que é realmente a liderança.

**2º Porque, como muitos, pode achar que o mundo vive uma crise de liderança.** No inquérito anual do Fórum Económico Mundial sobre as 10 Principais Tendências Mundiais, em 2015, 82% dos respondentes da África Subsariana concordaram que existe uma crise de liderança no mundo. O número global é ainda maior: 86%. A falta de liderança é a terceira principal preocupação, depois do aprofundamento das desigualdades de rendimento e do desemprego crescente. Está à frente do aumento da competição geoestratégica e do aumento da população nos países em desenvolvimento. É muito útil perceber melhor esse factor — liderança — que, supostamente, estará a impedir a resolução dos nossos problemas globais.

**3º Porque, provavelmente, está confrontado com situações da sua vida que demandam por mudança.** Liderança é o ingrediente chave da mudança social. Se quer levar equipas, associações, organismos públicos, empresas ou comunidades a mudar, é bom que perceba mais de liderança.

Portanto, se alguma dessas três razões se lhe aplica, este artigo pode ajudar — e muito.

Espero tê-la, ou tê-lo, convencido a fazermos juntos esta viagem pelo universo da liderança. Votos de uma boa leitura.

## FORMATO

Para desenvolver as ideias que apresentei, vou simular um diálogo entre mim, **Amândio Vaz Velho (AVV)**, e a **Leitora (L)** ou o **Leitor (L)**. Vamos conversar. Você vai colocar-me perguntas, como se estivesse a entrevistar-me. Na realidade, trata-se de uma auto-entrevista. É um formato adequado para explicar com simplicidade ideias complexas.

L – Muito bem. Desafio aceite.

## AGRADECIMENTOS

AVV – Mandam os imperativos da justiça e da gratidão que aqui deixo expressos alguns agradecimentos. Começo por agradecer ao José Ribeiro, Presidente do Conselho de Administração das Edições Novembro e Director do Jornal de Angola. Sem o seu acolhimento e o seu extraordinário apoio, este artigo não teria sido publicado. Agradeço ao António Matos pela revisão do artigo. Agradeço ao José Julião que teve a paciência e a arte para fotografar-me. Agradeço ao Jorge Ribeiro que tratou com muito carinho do desenho gráfico. Agradeço também a todos os que, ao longo dos anos, têm contribuído para o meu desenvolvimento enquanto conhecedor e praticante de liderança, nomeadamente aos participantes dos meus cursos de liderança. Por fim, mas não menos importante, a si que está neste momento a ler este artigo, o meu muito obrigado.

L – Eu é que agradeço pela generosidade em publicar este material como artigo de jornal, tornando-o disponível para um vasto público. Espero aprender muito.

## INTRODUÇÃO

AVV – Muito obrigado. Venham daí as suas perguntas.

L – Aqui vão as primeiras perguntas. Qual é o objectivo desta conversa? Que temas vamos abordar?

### A Incompreensão da Liderança

AVV – Boas perguntas para início de conversa. O objectivo desta conversa é clarificar o que é verdadeiramente a liderança. Veja o seguinte pensamento:

*“A liderança é um dos mais observados e menos compreendidos fenómenos da terra.”*

**James MacGregor Burns**  
[Leadership, 1978].

L – Declaração forte. É assim mesmo?

AVV – Já respondo. Permita-me, antes, breves notas. Nas citações que apresentarei, destacarei algumas passagens, colocando-as a lilás. Abaixo dos nomes dos citados vou mencionar o livro ou artigo onde a citação aparece e o ano de edição. Por outro lado, ao longo do artigo vou apresentar alguns dos autores que forem sendo citados. Dessa forma, o artigo servirá também para introduzir alguns dos principais nomes da disciplina Liderança.

L – Comece então por nos apresentar James MacGregor Burns.

AVV – James MacGregor Burns (nasceu em 1918 e morreu em 2014), foi historiador, cientista político e biógrafo presidencial. Foi professor da Escola de Políticas Públicas da Universidade de Maryland, nos Estados Unidos da América. A passagem que citei é retirada do seu livro de 1978, *Leadership* [Liderança]. O Prof. MacGregor Burns foi dos maiores especialistas de estudos de liderança.

L – Mas liderança é mesmo dos fenómenos mais observados e menos compreendidos?

AVV – É sim. Observa-se liderança em todo o lado. Nas associações, nas comunidades, nas empresas, nos organismos públicos, nas forças armadas, nas organizações religiosas. Em todo o lado. É o que alguns chamam *universalidade da liderança*. Mas, apesar dessa universalidade, poucos percebem verdadeiramente o que é liderança.

L – Espero que desta conversa consigo eu deixar de fazer parte do grupo dos que muito observam mas pouco percebem.

AVV – Espero que sim.

L – Durante a conversa vai referir muitos livros e autores, nomeadamente em Inglês?

AVV – Alguns. Por um lado, tentarei que esta conversa seja agradável. Mas, por outro lado, quero manter uma boa medida de rigor científico. Mas tentarei apresentar os temas de forma simples, para serem de fácil leitura e compreensão.

## Agenda

L – Quais são os temas da nossa conversa?

AVV – A nossa conversa está estruturada nos seguintes capítulos:

- Introdução
- Exemplo de Liderança
- Definição de Liderança
- Grupo
- Mudança Transformacional
- Influência
- Líderes
- Propósito Mútuo
- Notas Finais

L – Pode fazer um resumo dos capítulos?

AVV – O segundo capítulo apresenta um exemplo de liderança. O terceiro capítulo é dedicado à definição de liderança adoptada no artigo. Os capítulos entre o quinto e o oitavo constituem a parte central do artigo. Cada um deles aborda um de entre cinco elementos essenciais do conceito de liderança. O último capítulo deixa notas finais e um apelo ao carácter.

L – Parece-me uma agenda interessante.

AVV – Obrigado. Quero frisar que este artigo é simplesmente sobre “o que é a liderança” (*what* — em Inglês). Está fora do âmbito do artigo abordar o “como” (*how*), ou seja, entrar em detalhe sobre a forma como os processos de liderança funcionam. Para explicar o “como” existem dezenas de teorias que, mesmo resumidas, não caberiam no espaço deste artigo.

L – Defina-nos então liderança, por favor.



**EXEMPLO DE LIDERANÇA: PRÉDIO MUXIMA**Prédio de Luanda Que Serviu de Inspiração ao Caso *Muxima*

AVV – Ainda não. Gostaria antes de apresentar um exemplo de liderança. Utilizarei o exemplo para ilustrar os conceitos ao longo do artigo.

L – É sempre bom ter exemplos.

AVV – Escolhi o exemplo de um prédio. Vamos imaginar um dos “nossos” prédios de Luanda. Poderia ser um prédio como o da imagem em cima.

L – O prédio da imagem não parece estar em bom estado de conservação. Vai usar o caso real do prédio da imagem?

AVV – Não. Só usei a fotografia para dar maior ligação à realidade. O caso é ficção. Foi criado por mim. Mas, possivelmente, qualquer semelhança não é pura coincidência.

L – Infelizmente existem muitos prédios em Luanda em condições semelhantes.

AVV – É verdade. Vamos denominar o nosso prédio de ficção *Muxima*. Podemos imaginar um prédio de 8 andares, com 80 apartamentos. Assumindo uma média de 5 pessoas por apartamento, viveriam no *Muxima* cerca de 400 pessoas.

L – 400 pessoas não é pouca gente.

AVV – Não é, não. E para além de apartamentos, o prédio tem lojas. E “extras”. Estou a designar por extras construções adicionadas ao terraço, áreas comuns privatizadas e transformadas em espaços particulares.

L – Essas privatizações são muito comuns nos prédios em Luanda.

AVV – Não entrando em muitos detalhes, podemos apontar nove principais problemas do *Muxima*, enumerados na caixa *O Muxima Antes da Mudança* (caixa em baixo).

**O MUXIMA ANTES DA MUDANÇA**

**1 CADA UM FAZ O QUE QUER.** Incumprimento de regras de bem-estar coletivo e de boa vizinhança. Os princípios e as normas de boa convivência não eram respeitados, no que toca a ruídos, lixos, cheiros, segurança, alterações da fachada do prédio e outros aspectos. Mais: uma meia dúzia de moradores eram particularmente problemáticos, infernizando a vida dos outros.

**2 AUSÊNCIA DE CONDOMÍNIO ORGANIZADO.** O prédio não tinha uma Administração de Condomínio nem um Regulamento Interno do Condomínio. Não havendo condomínio organizado, não existia um mecanismo de quotização mensal para suportar as despesas comuns do prédio.

**3 PROLIFERAÇÃO DE EQUIPAMENTOS INDIVIDUAIS.** Cada um tinha o seu tanque de água e a respectiva moto-bomba, o seu gerador, a sua antena parabólica. Fruto disso, proliferavam barulhos incomodativos e uma confusão de equipamentos, cabos eléctricos e canalizações de água.

**4 NÃO HAVIA LIMPEZA ORGANIZADA.** O prédio não tinha um esquema organizado de limpeza de escadas, corredores e outras áreas comuns.

**5 FALTA DE SEGURANÇA.** O prédio não estava dotado de equipamentos e procedimentos adequados de segurança. A porta principal não tinha fechadura. Estava permanentemente aberta. Os furtos, mesmo dentro do prédio, eram frequentes. Eram

igualmente frequentes furtos e outros danos nos carros dos moradores.

**6 VÁRIOS EQUIPAMENTOS NÃO FUNCIONAVAM OU ESTAVAM DEGRADADOS.** O elevador do prédio há muito tempo que não funcionava. As portas do elevador estavam bloqueadas com tijolos, quer por razões de segurança, quer para evitar que o poço do elevador fosse utilizado como depósito de lixo. Os corrimãos das escadas tinham vários troços partidos. A instalação eléctrica comum estava em muito mau estado.

**7 ESTACIONAMENTO CONFLITUOSO.** O espaço das traseiras do prédio era utilizado como estacionamento. Era um espaço insuficiente para a quantidade de

carros que os moradores do prédio possuíam. Fruto disso, volta e meia surgiam conflitos entre vizinhos.

**8 ENVOLVENTE PROBLEMÁTICA.** A envolvente do prédio era problemática. Várias vendedoras teimavam em desenvolver os seus negócios na zona do passeio adjacente à porta de entrada do prédio. Havia mesmo pequenos negócios que decorriam no *hall* de entrada do prédio.

**9 AUSÊNCIA DE COLABORAÇÃO DAS AUTORIDADES.** As autoridades municipais e policiais nada faziam para ajudar a alterar a situação. Já várias vezes tinham sido chamadas a intervir e não correspondiam. Os moradores estavam entregues à sua própria sorte — ou azar.

O MUXIMA **DEPOIS** DA MUDANÇA

**1 CONDOMÍNIO ORGANIZADO.** Condomínio regido por um Regulamento Interno que estabelece normas que levam à ordem, à harmonia e à boa convivência entre os moradores. Uma Administração do Prédio, composta por um pequeno grupo de moradores, que assegura a gestão do prédio.

**2 RECURSOS FINANCEIROS.** Orçamento anual do condomínio, assegurado na parte das receitas por uma quotização regular de todos os moradores.

**3 PARTILHA DE EQUIPAMENTOS.** Sistemas centralizados de fornecimento alternativo de água e energia eléctrica, a servir todos os apartamentos do prédio. Ou seja, um único gerador para todos, um único tanque de água para todos.

**4 LIMPEZA.** Serviço organizado de limpeza das partes comuns do prédio.

**5 SEGURANÇA.** Segurança no prédio, através de recursos físicos e humanos dedicados, incluindo a operacionalidade e

cuidados especiais com a porta principal de entrada e a presença permanente de, pelo menos, dois seguranças.

**6 REABILITAÇÃO.** Remodelação e operacionalidade plena de todas as áreas e equipamentos comuns do prédio, nomeadamente elevadores, corrimãos e instalações eléctricas.

**7 ELIMINAÇÃO DOS “EXTRAS”.** Retorno ao usufruto comum de todos os espaços originalmente pertencentes às áreas

comuns do prédio.

**8 ESTACIONAMENTO.** Utilização ordeira do espaço de estacionamento, procurando um equilíbrio satisfatório para todos os moradores.

**9 COLABORAÇÃO COM AS AUTORIDADES.** Colaboração estreita com as autoridades para a regularização da evolvente do prédio e para a prestação de assistência, sempre que necessário, ao prédio e aos seus moradores.

L – Infelizmente, muitos moradores de prédios de Luanda sofrem devido a problemas semelhantes aos que enume-rou.

AVV – Vamos agora imaginar uma grande mudança no *Muxima*. Vamos imaginar que a situação *Antes da Mudança* se transforma para uma situação *Depois da Mudança*, em que o prédio passava a exibir as características enumeradas na caixa *O Muxima Depois da Mudança* (caixa em cima).

L – Uma mudança dessa envergadura, a transformação do *Muxima* do *Antes* para o *Depois*, seria um milagre.

AVV – Alguém que dispusesse de uma varinha mágica seria capaz de, instantaneamente, realizar o milagre de transformar o *Muxima Antes da Mudança* no *Muxima Depois da Mudança*. Mas como diria qualquer criança de 5 anos, as fadas não existem, nem as varinhas mágicas. Daí a pergunta: na ausência de varinhas mágicas, o que seria necessário para obter a mudança do *Muxima*?

L – A mobilização dos moradores. Os moradores teriam que se juntar para gerarem a vontade e os recursos necessários para mudarem o prédio.

AVV – Muito bem assinalado. E será que todos os moradores se envolveriam na mesma medida? Será que, de repente, todos os moradores teriam vontade e disponibilidade para se envolverem na mudança do prédio?

L – Claro que não. Nesses casos, há sempre alguns que tentam sabotar qualquer esforço de mudança. Depois, o que é o mais comum, muitos abstêm-se. Nem ajudam, nem obstaculizam.

AVV – Com essa assimetria de envolvimento da parte dos moradores, o que seria então necessário para a mudança acontecer?

L – Seria necessário que um núcleo de moradores mobilizasse os restantes, ou pelo menos uma boa parte deles.

AVV – Assim sendo, já temos respostas exemplificativas para três questões: o que é liderança, o que são líderes, o que são liderados.

L – Venham daí as respostas.

AVV – Liderança vai ser o processo de transformação do *Muxima* do *Antes* para o *Depois*. Líderes serão os moradores que fizerem parte do núcleo mais activo que mobilizará os restantes para a mudança. Liderados serão aqueles que seguirem os líderes, que se envolverem na mudança, mobilizados pela influência dos líderes.

L – E, nesse caso que ficcionou, quem foram os líderes?

AVV – Os principais líderes foram, entre outros, três vizinhos: Mateus Bula, Gasparito e Teresa Sopas.

L – Como é que o processo começou?

AVV – A iniciativa de mudança surge depois de um assalto ao apartamento de um dos moradores, Mateus Bula. Mateus Bula deparou-se com duas possibilidades: ceder à pressão da família e abandonar o prédio ou envolver-se empenhadamente na mudança do prédio. A primeira opção não lhe agradava. O prédio estava bem situado no centro da cidade. Por outro lado, apesar do contexto geral do prédio, o apartamento onde moravam era um T4 com boas áreas e, recentemente, tinha sido muito bem remodelado.

Mateus Bula partilhou o seu dilema com o seu vizinho e grande amigo Gasparito. Ambos decidem abraçar o desafio da mudança do prédio, embora tivessem dúvidas sobre como proceder. Até porque tentativas fracassadas já tinham ocorrido antes. Decidem então partilhar os seus anseios e as suas dúvidas com uma professora que morava no prédio, a Dra. Teresa Sopas. Era uma pessoa muito afável e colaborativa.

Os três decidem não partir directamente para a convocação de uma reunião geral de moradores. Preferiram seleccionar um conjunto de 12 famílias (apartamentos) com quem iriam ter conversas preliminares. Iriam conversar com uma família de cada vez. O diálogo com essas famílias estaria assente na seguinte mensagem: “*Vizinhos: o nosso prédio precisa de mudar. Nós estamos empenhados em tentá-lo. Mas só o conseguiremos se vocês se juntarem a este esforço. Vocês são pessoas destacadas aqui no prédio. Se vocês aderirem, outros vizinhos aderirão também*”.

L – Houve muito um paparicar dos vizinhos.

AVV – Um dos significados de paparicar [ou apaparicar] é “*tratar com carinho, amimar*”. Havia claramente essa intenção — proposta por Teresa Sopas.

L – E resultou?

AVV – Das conversas com as 12 famílias seleccionadas, o trio inicial reparou em dois vizinhos que se mostraram particularmente disponíveis: Jorge Bento e Marta Capitão. Jorge Bento tinha cerca de 40 anos. Era director nacional num ministério. Tinha boas aptidões de gestão. Já Marta Capitão, era directora num banco. Ambos mostraram muito entusiasmo.

L – Julgo, então, que de um trio se passou para um quinteto de promotores da mudança.

AVV – Sim. O quinteto formado por Mateus Bula, Gasparito, Teresa Sopas, Jorge Bento e Marta Capitão. Este quinteto teve várias conversas para delinear uma estratégia para operar a mudança do prédio. A grande dificuldade era como obter os recursos financeiros que seriam necessários. Não entrando em muitos detalhes, a estratégia adoptada foi a seguinte: definir 20 lugares marcados de estacionamento duplo nas traseiras do prédio. Estes seriam vendidos a 20 condóminos, em regime de licença anual de utilização exclusiva.

L – Por que preço?

AVV – 6.000 dólares americanos, por ano. Os preços estão a ser referidos em dólares, mas os pagamentos seriam em Kwanzas.

L – Os adquirentes pagariam 6.000 dólares anuais por dois lugares de estacionamento. Isto daria 123 dólares por viatura por mês. Parece-me muito razoável.

AVV – Adicionalmente, decidiram a criação de uma quota extraordinária de 3.000 dólares por condómino no primeiro ano, a que se seguiria uma quota ordinária nos anos seguintes de 150 dólares por mês.

No conjunto, estacionamento mais quotas, este esquema permitiria arrecadar uma receita de cerca de 400.000 dólares no primeiro ano — considerando 90 condóminos, 80 apartamentos e 10 lojas. Nos anos seguintes a receita seria de 280.000 dólares.

L – Isso seria uma boa receita. Mas todos os moradores tinham condições de suportar esses valores?

AVV – Não foi difícil vender os 20 lugares de estacionamento. Mas só cerca de 60% dos moradores é que pagaram a contribuição extraordinária, pelo que a receita no primeiro ano foi aproximadamente de 300.000 dólares. A estratégia era conseguir um bom valor inicial, nem que não fosse com a contribuição de todos.

L – Com um bom valor inicial seria possível introduzir melhorias significativas no prédio.

AVV – Foi o que aconteceu, sendo de destacar a instalação de dois geradores comuns. Mas os geradores só serviam os condóminos que tinham pago a quota extraordinária de 3000 dólares. À medida que se foram vendo resultados, mais condóminos foram aderindo, pagando a contribuição extraordinária. Mais receita foi estando disponível e mais melhorias foram sendo introduzidas no prédio. Houve

também alguma receita proveniente da licença para a instalação de uma antena de uma operadora móvel no topo do prédio e da venda para publicidade do espaço de uma parede lateral do prédio. Para cerca de uma dezena de moradores, foi conseguido um esquema de micro crédito junto do banco de Marta Capitão, o que lhes permitiu suportar a contribuição extraordinária.

L – E a utilização exclusiva, mediante pagamento, dos lugares de estacionamento foi pacificamente aceite?

AVV – Foi difícil de aceitar. A ideia era a seguinte: quem ficasse sem estacionamento iria beneficiar dos recursos financeiros pagos por aqueles que tinham comprado estacionamento exclusivo. Quem não tivesse dinheiro para comprar o estacionamento, ficaria sem estacionamento. Mas, em contrapartida, viveria num prédio com muito melhores condições.

L – Acho uma troca aceitável.

AVV – Mas alguns não acharam. Vários apartamentos do prédio estavam alugados a empresas e a estrangeiros. Esses não se importaram de pagar para verem a sua condição melhorada.

Depois de acertarem essa estratégia, o quinteto passou para a convocatória de uma reunião de moradores. Mas antes da reunião foram de porta a porta explicar tudo aos vizinhos, mobilizando-os para o projecto de mudança do prédio.

L – E a reunião geral de moradores correu bem?

AVV – Para a convocatória da reunião geral de moradores (RGM) foi produzido o cartaz da imagem em baixo, com várias cópias afixadas na entrada e nos andares do prédio. Teresa Sopas foi a autora do cartaz. Ela dava muita importância às questões de comunicação.

L – Cartaz simples, mas que me parece eficaz.

AVV – A RGM acabou por correr bem. Mas não foi fácil. Participaram na primeira reunião 57 condóminos. Foram levadas à reunião um conjunto de 20 propostas para a mudança do prédio.

REUNIÃO GERAL DE MORADORES

O PRÉDIO É  
NOSSO

TODOS QUEREMOS  
VIVER MELHOR

VAMOS  
TODOS  
MUDAR

JUNTOS PODEMOS

Cartaz de Convocatória da RGM



Ao longo de todo o processo, incluindo a reunião de moradores, 10 moradores destacaram-se como apoiantes e promotores da mudança. Os já mencionados Gasparito, Mateus Bula, Teresa Sopas, Jorge Bento e Marta Capitão. Mais Ernesto Bonga, Amílcar Gomes, Zulmira Peixoto, Jaime Xavier e uma jovem de nome Indira Lemos.

L – Em que é que cada um desses 10 moradores mais contribuiu?

AVV – Mateus Bula e Gasparito foram os pioneiros do projecto de mudança. Talvez tenham sido as principais fontes de energia para o avanço do grupo. Aliás, os dois tinham um passado de empreendedorismo. Tinham também um discernimento apurado sobre como atacar os problemas. Teresa Sopas também foi muito importante nas abordagens para a comunicação e interacção com os moradores. Jorge Bento pôs os seus conhecimentos de gestão ao serviço do grupo. Marta Capitão ajudou muito na formulação dos aspectos financeiros. Ernesto Bonga era uma figura muito popular. Um *muangolé* típico. Foi importante na pacificação de alguns moradores mais “das massas” que se opunham a uma certa elitização do prédio. Amílcar Gomes era o político. Foi muito importante no relacionamento com as instituições, nomeadamente com a Administração Municipal e a polícia local. Zulmira Peixoto era a dona de casa típica. Ajudou muito na relação com as mães do prédio. Jaime Xavier era engenheiro. Foi o que mais contribuiu na formulação das soluções técnicas. Indira Lemos foi muito importante na mobilização dos jovens.

L – Boa complementaridade de papéis e de competências...

AVV – Mas o que todos tinham em comum era o que poderíamos chamar força de vontade — querer profundamente que a mudança aconteça (vontade) e esforçar-se com abnegação e perseverança para ajudar a concretizá-la (força).

L – Mas também existiram moradores do contra?

AVV – Como sempre. Posso mencionar principalmente três: uma tal D. Pancha, que habitava na ex-casa da porteira, Bartolomeu Vunda e Paula Cabral. Os dois primeiros infernizavam a vida de muita gente no prédio. Paula Cabral era uma céptica permanente. Para ela, nada iria funcionar.

L – Mas o “bem” acabou por vencer o “mal”?

AVV – Venceu. Mas não foi fácil. Na verdade, para pôr o processo a andar, não bastou uma reunião geral de moradores. Foram necessárias duas. Das 20 propostas iniciais de mudança do prédio levadas às reuniões, cinco acabaram rejeitadas e três foram significativamente alteradas.

Foi constituída uma Comissão de Moradores composta por Jorge Bento, Mateus Bula, Gasparito, Amílcar Gomes e a jovem Indira Lemos.

L – Teresa Sopas não ficou na Comissão de Moradores?

AVV – Foi proposta, mas ela não quis. Mas esteve sempre disponível para ajudar. E Jorge Bento foi o escolhido para Coordenador da Comissão de Moradores. Foram Mateus Bula e Gasparito que o propuseram. Era mais jovem e pareceu-lhes mais talhado para a função. Mas eles os dois continuaram a influenciar fortemente os destinos do prédio, a procurar assegurar o avanço do projecto de mudança e a unidade dos moradores.

L – E a transformação do prédio ocorreu mesmo?

AVV – Deixe-me primeiro dizer que, principalmente no primeiro ano, os 10 moradores destacados, despenderam muito tempo em conversas permanentes com os outros moradores. Nos primeiros seis meses, definiram uma rotina de conversas individuais curtas, de 15 minutos a meia hora, com cada um dos condóminos, uma vez por mês. Houve um esforço permanente para a mobilização e congregação dos moradores, ao mesmo tempo que se procuravam gerar resultados visíveis. Foi muita conversa, mas articulada com fazer acontecer melhorias significativas no prédio.

L – Parece-me uma boa abordagem.

AVV – O prédio passou por uma transformação profunda. Houve uma renovação nos moradores de cerca de 20%. Incluindo os “terríveis” D. Pancha e Bartolomeu Vunda, que acabaram por sair do prédio.

L – Ainda bem.

AVV – Mas o processo levou três anos. E mesmo assim, sem tudo ter sido plenamente conseguido. Houve modificações físi-

cas profundas no prédio, onde se destacam pintura das fachadas, arranjo e limpeza regular das áreas comuns, segurança, elevadores operacionais e sistemas partilhados de electricidade — não foi possível avançar para o sistema centralizado de água. Passou a haver ordem e boa vizinhança no prédio.

L – No contexto de Luanda, isto foi uma grande transformação.

AVV – Foi, realmente. E gerou muito orgulho nos moradores do prédio.

L – O caso não é para menos.

AVV – Acima de tudo, o prédio transformou-se numa comunidade saudável. Ao longo do ano, passaram a ter lugar várias actividades de convívio entre os moradores, nomeadamente um lanche de Natal, um “caldo” anual e actividades específicas dirigidas às crianças e aos jovens. O prédio desenhou o seu logótipo próprio. A administração do prédio tinha avançados um advogado e um contabilista. O prédio passou a ter uma pequena revista semestral.

L – Uau! Esclareça-me uma coisa. Porque é que está a usar esse exemplo ficcionado do *Muxima*, em vez de ter adoptado um caso real? Um caso de uma empresa, por exemplo.

AVV – Irá perceber a vantagem exemplificativa do prédio ao longo do artigo. Num prédio não há “chefes”. Mas uma razão que me levou a criar o caso, foi o meu desconhecimento, na altura, de um caso real de mudança profunda num prédio de Luanda. Vim posteriormente a saber que, após um incêndio ocorrido em Setembro de 2009, o Prédio do Jacaré, situado no Bairro Alvalade em Luanda, passou por um processo de transformação semelhante. Tive recentemente o prazer de conhecer a história do prédio, através da Tânia Marques, a actual Presidente da Comissão de Moradores e uma das líderes do processo de mudança do Prédio do Jacaré. Agradeço à Tânia toda a atenção que me dispensou.

L – Avancemos, então, para a definição de Liderança. Vamos desvendar a essência da liderança?

AVV – Vamos, sim.

## DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

AVV – Uma nota prévia. A definição que vou apresentar não é “a definição” de liderança. É “a minha” definição. É a definição que formulei, porque me pareceu a mais ade-

quada, de acordo com o meu melhor entendimento de liderança. Mas há outras, umas mais próximas, outras mais distantes. Ao longo do artigo outras definições de

liderança serão apresentadas.

L – Entendido. Vamos então à definição.

### Definição de Trabalho de Liderança

AVV – A definição que adoptei resultou de uma adaptação da formulada por Joseph Rost (1937-2007). Joseph Rost foi professor de estudos de liderança da Universidade de San Diego, nos Estados Unidos da América. O seu livro de 1991, *Leadership For The Twenty-First Century* [Liderança Para o Século XXI] é dos livros mais marcantes que se dedica à busca de uma definição correcta de liderança.

Depois de analisar 221 definições de liderança, presentes em 587 livros ou artigos, escritos entre 1900 e 1990, Joseph Rost chegou à seguinte conclusão:

*“O (...) problema com os estudos de liderança enquanto disciplina académica, e com as pessoas que exercem liderança, é que **nem os académicos nem os praticantes têm sido capazes de definir liderança com precisão, exactidão e concisão, para que as pessoas sejam capazes de a identificar correctamente quando a vêem acontecer ou quando se engajam nela.**”*

**Joseph Rost**  
[*Leadership For The Twenty-First Century*, 1991].

L – Um total de 221 definições de liderança presentes em 587 publicações? Deve ser, digamos, uma baralhada de definições.

AVV – É realmente. Mas este é o cenário comum quando estão em causa conceitos tão difundidos. O mesmo acontece com estratégia.

L – Isso não parece aceitável.

AVV – Realmente, não é. Joseph Rost rejeitou este estado de coisas e lançou-se no esforço de formular uma definição de liderança, não só “precisa, rigorosa e concisa”, como adequada à nova era ou, como ele chamou, a era pós-industrial.

L – Disse que a sua definição resultou de uma adaptação da definição formulada por Joseph Rost.

AVV – Exatamente. O quadro em baixo tem a minha definição. As palavras realçadas nomeiam os elementos essenciais do conceito de liderança.

L – Conte cinco elementos destacados: *grupo, líderes, influência, mudanças transformacionais e propósito mútuo.*

AVV – Contou bem. Mas quero assinalar que me limitei a destacar cinco elementos por constrangimento de espaço no artigo. Se mais espaço houvesse, poderia ter destacado mais quatro elementos: *processo, contexto, liderados e relacionamentos.*

L – Isso faria com que o número de elementos essenciais do conceito de liderança passasse de cinco para nove.

AVV – Certo. Mas repare que os quatro elementos que não destaquei estão relacionados com os cinco que foram destacados.

L – Como assim?

AVV – Um grupo existe sempre num determinado *contexto*. Não há líderes sem *liderados*. Influência é um tipo particular de *relacionamento* entre pessoas. E, se tivéssemos espaço para entrar na filosofia do processo, um ramo particular da filosofia, veríamos que processo é o pressuposto metafísico básico. Ou seja, tudo é um processo. Portanto, liderança é um tipo particular de *processo*.

L – Parece-me uma definição algo complexa. Mas interessante. Porque é que considera essenciais os elementos que destacou?

AVV – Porque a presença de cada um desses elementos é condição necessária para estarmos em presença de liderança. Mas nenhum deles, por si só, constitui condição suficiente para isso. A presença simultânea desses elementos deve ser o critério para decidirmos se determinado fenómeno é liderança ou tem outra natureza.

L – Pode desenvolver esses elementos essenciais?

AVV – É o que farei nos capítulos seguintes. Vamos dedicar grande parte deste artigo a perceber bem esta definição, percebendo assim o que é verdadeiramente a liderança. Por agora, queria deixar três notas breves.

L – Vamos a isso.

AVV – Primeira nota. Normalmente na literatura em Inglês é usado o termo “*followers*”, que em Português significa “seguidores”. Eu prefiro usar o termo “*liderados*”. Primeiro, porque contrasta melhor com a palavra “*líderes*”. Segundo, porque não tem o papel passivo que tem a palavra “seguidores”. Por isso, enquadra-se melhor no conceito contemporâneo de liderança.

Segunda nota. A definição original de Rost usa a expressão “*mudanças reais*”, explicando depois que por “*reais*” queria significar transformacionais. Prefiro incluir directamente na definição a expressão “*mudanças transformacionais*”.

Terceira nota. Acrescentei à definição de Rost a referência explícita ao grupo. Isto para abrir a porta à inclusão

de entendimentos mais recentes da liderança, baseados na identidade social.

L – Não esperava essa definição. Vejo na definição muitos conceitos que, pelo menos eu, não associava directamente à liderança. Por exemplo, *influência*. Se calhar não tinha o conceito certo de liderança.

AVV – Provavelmente, estava mais à espera de uma definição como a seguinte:

*“Liderança é um processo através do qual muitos são organizados pelo líder para se moverem numa determinada direcção e alcançarem um determinado objectivo.”*

Conceito de Liderança dos Anos 30

L – Confesso que sim. E quais são as deficiências de uma definição como essa?

AVV – Essa concepção de liderança surgiu nos anos 30 do Século XX. De lá para cá, o entendimento da liderança evoluiu. No entanto, concepções como essa continuam vivas e predominam em muitas cabeças.

L – Explique-me então que deficiência tem esse tipo de concepção.

AVV – Várias. Posso mencionar três aspectos negativos desse conceito de liderança. Primeiro, é centrado no líder. Divide “o mundo” entre, o líder, por um lado, e os “muitos”, por outro. Esses muitos são passivos. Já o líder, muito forte, “move-os”. O líder é o centro de toda a atenção. O líder é a força motriz. Segundo, não diz nada sobre a natureza da interacção entre o tal líder e esses “muitos”, nomeadamente, se é ou não coerciva. Terceiro, não diz nada sobre o tal “determinado objectivo”, nomeadamente, a quem ele interessa. Se ao líder ou aos “muitos”.

Com uma concepção de liderança como essa, qualquer violador ou manipulador poderia ser um líder. Isto porque seria capaz de “mover” outros, independentemente de “como” e “para o quê”. Definitivamente, essa concepção de liderança não nos serve.

L – Eu não sou nenhum violador ou manipulador. Mas também tinha um pouco essa concepção de liderança. Porque será?

AVV – Porque tinha um conceito de liderança baseado na ideia do comando, da hierarquia, da autoridade. Enfim, do chefe.

L – Reconheço que sim.

Liderança é um processo em que, no contexto de um **grupo, líderes** e liderados envolvem-se em relacionamentos de **influência**, para intentarem **mudanças transformacionais**, que servem o seu **propósito mútuo**.

DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA: Adaptada de Joseph Rost

### Mobilização Colectiva

AVV – Quero frisar que, quando analisamos definições de liderança, devemos fugir quer do absolutismo quer do relativismo absoluto.

L – Absolutismo e relativismo absoluto? O que é que isso significa?

AVV – A definição de liderança que apresentei parece-me apropriada, abrangente. Incorpora um vasto conjunto de ele-

mentos que, nos tempos de hoje, é essencial considerar quando estudamos e praticamos liderança. No entanto, a definição não deve ser considerada como a melhor definição de liderança e a única válida. Isto seria *absolutismo*. Existem outras definições igualmente válidas que, com outras redacções, incorporam mais ou menos os mesmos elementos.

L – Pode dar um exemplo de uma dessas definições “igualmente válida”?

AVV – Posso sim. Vou recorrer a uma definição mais simples, mas que incorpora alguns dos elementos que identifiquei como essenciais. A definição é da autoria de Peter Northouse. Peter Northouse é professor na Escola de Comunicação da Universidade Wester Michigan, Estados Unidos da América.

É autor de um dos livros de texto de liderança mais utilizados. O livro em questão é *Leadership: Theory and Practice* [Liderança: Teoria e Prática]. A sétima e mais recente edição do livro é de 2015. O Prof. Northouse define liderança da seguinte forma:

*“Liderança é um processo em que um indivíduo **influencia** um **grupo** de indivíduos para alcançarem um **objectivo comum**.”*

**Peter Northouse**  
[*Leadership: Theory and Practice*, 2013].

- L – É parecida com a sua definição.
- AVV – É parecida, mas mais simples. Não é tão completa e, em meu entender, padece de algumas deficiências. A principal deficiência é que refere “um indivíduo”, o que remeteria para uma unicidade da liderança: num grupo só poderia existir um líder. E não é assim.
- L – Percebi. E quanto ao relativismo absoluto?
- AVV – Neste caso, *relativismo absoluto* seria considerar que todas as definições de liderança são igualmente válidas. Isto não seria aceitável. Porque nesta concepção tudo seria liderança.
- Para sustentar melhor a minha tese, gostaria de citar um livro muito interessante. O livro revisita vários temas de liderança com base na filosofia. Trata-se do livro de Donna Ladkin, com o título *Rethinking Leadership: A New Look At Old Leadership Questions* [Repensando a Liderança: Um Novo Olhar Para Velhas Questões de Liderança]. Donna Ladkin é professora de Ética e Liderança na Escola de Pós-Graduação em Gestão da Universidade de Plymouth, no Reino Unido. Nesse livro, a autora utiliza várias áreas da

filosofia, como a fenomenologia, a filosofia do processo, a estética, a hermenêutica e a ética, para trazer “um novo olhar” sobre a liderança. Vejamos o seguinte excerto:

*“Será que tudo isso significa que liderança é toda e qualquer coisa? Não propriamente. Afinal, a cor cor-de-rosa continua a ser a cor cor-de-rosa, independentemente de ela aparecer em um gerânio ou em uma pluma de algodão cor-de-rosa. Continua a ser distintiva de laranja, azul ou verde. Da mesma forma, apesar da liderança se poder manifestar diferentemente em diferentes contextos, a sua **trajectória energética** partilha uma característica comum: a **mobilização colectiva** em direcção a um **propósito**, **implícita ou explicitamente determinado**.”*

**Donna Ladkin**  
[*Rethinking Leadership: A New Look At Old Leadership Questions*, 2010].

- L – Gostei das expressões que destacou: *trajectória energética* e *mobilização colectiva*.
- AVV – A “*trajectória energética*” quer referir o essencial, o comum de todas as manifestações de liderança. E para a autora, o comum, o essencial de todas as manifestações de liderança, é a *mobilização colectiva* para um determinado propósito.

Isto permitir-nos-ia formular a seguinte definição mínima de liderança:

*“Liderança é o processo de **mobilização colectiva** em direcção a um determinado **propósito**.”*

- L – Simples, mas muito explicativo.
- AVV – Onde os autores e as respectivas definições de liderança se vão diferenciar é nas formas que consideram válidas, quer de mobilização, quer de propósito.
- L – E haverá certamente várias concepções.
- AVV – Como sempre. Algumas concepções — rudimentares — dirão que todas as formas de mobilização colectiva, coercivas ou não, e todos os propósitos, partilhados ou não, são válidos num processo de liderança.
- Outros colocarão condições ou restrições nas formas de mobilização colectiva e na natureza do propósito, para que determinado processo seja considerado liderança. Dirão que só estamos em presença de liderança, se a mobilização for não coerciva e se o propósito for mútuo. Mútuo quer significar do interesse quer dos líderes quer dos liderados.
- L – Julgo estar a entender. Embora aguarde por mais explicações e exemplos.
- AVV – Podemos recorrer ao caso do prédio. O que aconteceu no *Muxima*? Nada mais nada menos do que a mobilização colectiva de um conjunto de moradores para um determinado propósito — a transformação do prédio, a resolução dos principais problemas do prédio.
- L – Estou a perceber. Liderança tem a ver com mobilização colectiva para um propósito comum.
- AVV – É isso mesmo.

## Pessoa, Resultado, Posição, Processo

- AVV – Depois de ter conceptualizado a liderança como processo, vou apresentar, de maneira breve, outras formas que têm sido utilizadas para conceptualizar a liderança.
- Começo por assinalar que muitas vezes os conceitos são entendidos, caracterizados e usados de forma diferente. Não só entre leigos, mas mesmo entre especialistas. Isso também se passa com a liderança.
- L – Imagino que sim.
- AVV – Keith Grint é professor de Liderança Pública na Escola de Negócios da Universidade de Warwick, no Reino Unido. Nesta secção vou utilizar a sua taxonomia de liderança, exposta num livro de 2005 com o título *Leadership: Limits and Possibilities* [Liderança: Limites e Possibilidades]. O Prof. Grint diz que as formas mais comuns de conceptualização da liderança têm sido as seguintes:

- *“Liderança como **Pessoa**: é **QUEM** os ‘líderes’ são que os torna líderes?”*
- *Liderança como **Resultado**: é **O QUE** os ‘líderes’ alcançam que os torna líderes?”*
- *Liderança como **Posição**: é **ONDE** os ‘líderes’ operam que os torna líderes?”*
- *Liderança como **Processo**: é **COMO** os ‘líderes’ fazem com que as coisas sejam feitas que os torna líderes?”*

**Keith Grint**  
[*Leadership: Limits and Possibilities*, 2005].

- L – Acho que cada uma dessas alternativas de conceptualização da liderança merece mais explicação.
- AVV – Sem dúvida. A questão pode também ser colocada da seguinte forma: quando as pessoas pensam em “liderança” no que é que pensam?
- L – Acho que consigo responder. Algumas pensam numa pessoa, outras pensam num resultado, outras pensam numa posição, outras pensam num processo.
- AVV – Muito bem. Podemos ainda colocar a questão de outra forma: porque é que as pessoas são consideradas líderes?
- L – Também acho que consigo responder. Usando a taxonomia de Keith Grint, as pessoas são líderes porque têm determinadas *características pessoais*, ou porque alcançam determinados *resultados*, ou porque ocupam

determinada *posição* — numa organização, julgo eu —, ou porque se envolvem de determinada forma em certos *processos*.

- AVV – Muito bem. A conceptualização da liderança como processo explica melhor o que se passa realmente na mobilização colectiva com vista a um determinado objectivo.
- L – É a sua escolha predilecta.
- AVV – É sim. Mas, feita a escolha, não podemos afirmar que qualquer uma das outras concepções de liderança é sempre e em qualquer circunstância desapropriada.
- L – Como assim?
- AVV – Vou responder, não só com explicações mas também com exemplos.
- Começamos pela pessoa. Se não inevitável, é pelo menos frequentíssimo associar-se a história de empresas como a Microsoft ou a Apple às características pessoais de Bill Gates e Steve Jobs. O sucesso dessas empresas é explicado pelas características pessoais desses personagens (visão, empreendedorismo), considerados seus líderes.
- L – Assim tem sido, de facto.
- AVV – Em todos esses casos, a explicação da ocorrência da liderança concentra-se na pessoa do líder. Nesta concepção, assume-se que é quem as pessoas são que determina se elas se tornam, ou não, líderes. E esse “quem” determina-se em função de traços, características das pessoas. Os líderes são vistos como pessoas dotadas de certos ingredientes especiais. É graças a isso que são capazes de liderar.
- L – E presumo que essa concepção seja problemática.
- AVV – Efectivamente. Essa concepção tem várias limitações. De entre elas, destacam-se duas muito importantes. Primeiro, apesar de uma vasta investigação, os tais ingredientes especiais que caracterizariam os líderes nunca foram encontrados. Basta ver, recorrendo ao exemplo anterior, como os traços de um Bill Gates e de um Steve Jobs se mostram tão diferentes, apesar de a Microsoft e a Apple serem ambas empresas de grande sucesso. Portanto, não há evidência empírica dessa concepção, segundo a qual liderança se baseia num conjunto de heróis, os ditos líderes, feitos de uma massa especial.
- L – E qual é o segundo problema?
- AVV – O segundo problema é que essa concepção centrada nos líderes esquece os liderados. Isso não parece aceitável. Aliás, será um ponto central da liderança enquanto disciplina considerar que ninguém é líder sem “ter” liderados.
- L – Parece-me óbvio.
- AVV – Até podemos, com base nessa tese, formular a mais simples definição de líder:

*“Líder é quem tem liderados.”*

- L – Definição simples, mas significativa.
- AVV – Conceber a liderança como algo individual, em vez de vê-la como um processo colectivo, não parece aceitável. Poderíamos perguntar: Bill Gates ou Steve Jobs fizeram a Microsoft ou a Apple sozinhos?
- L – Claro que não.
- AVV – Pode ser tentador considerar que Cristiano Ronaldo é o líder do Real Madrid. Isso porquê? Pelos resultados, traduzidos em golos que ele e o clube, por intermédio dele, são capazes de alcançar. Por outro lado, ninguém acharia completamente errado denominar o Papá Francisco líder da Igreja Católica ou Vladimir Putin líder da Rússia. E neste caso estamos a conceptualizar a liderança como posição.
- L – Muito bem.
- AVV – Vale a pena voltarmos a citar Keith Grint para deixarmos uma nota final e de enquadramento.

*“Todos esses aspectos são ‘tipos ideais’, seguindo a asserção de [Max] Weber de que provavelmente nenhum caso empírico existe em alguma forma pura, mas isso de facto ajuda-nos a perceber **melhor o fenómeno da liderança, e as suas conseqüentes confusões e complexidades**, porque liderança significa coisas diferentes para pessoas diferentes.”*

**Keith Grint**  
[*Leadership: Limits and Possibilities*, 2005].

- L – Liderança significa coisas diferentes para pessoas diferentes.
- AVV – Aceitando esse mosaico conceptual, vou defender que a conceptualização da liderança como processo supera as outras — mas tendo sempre em conta que não há casos puros.
- L – Certo.
- AVV – Dito isso, vamos começar a ver cada um dos elementos seleccionados como elementos essenciais da liderança, de acordo com a nossa definição de trabalho. Vou abordar esses elementos não pela ordem com que aparecem mencionados na definição de liderança, mas por uma ordem que me pareceu mais adequada para o seu entendimento.
- L – Vamos a isso.

## GRUPO

AVV – Recomendo que o leitor releia a definição de liderança, destacada na página 6. Neste capítulo vamos abordar o primeiro elemento essencial da liderança: *grupo*.

L – Já reli a definição. Podemos continuar.

AVV – Deixe-me começar por apresentar um resumo do capítulo. O capítulo começa com a apresentação de um caso, o caso de Jamie Andrew, um montanhista escocês com uma história de vida impressionante. Através do caso, vamos frisar que liderança é diferente de actos individuais. Frisaremos também outras duas ideias muito importantes: líder não é

necessariamente quem está no topo e liderança não são traços. Terminaremos o capítulo com o conceito de identidade social, a sensação internalizada num indivíduo de ser membro de um grupo.

L – Obrigado pelo resumo.

## O Caso de Jamie Andrew

AVV – A foto ao lado foi tirada em Dezembro de 2014. Comigo está Jamie Andrew — os braços e as pernas do Jamie são próteses. A foto foi tirada em Lausana (Suíça), nas instalações do IMD, uma das mais prestigiadas escolas de gestão do mundo.

L – Quem é Jamie Andrew?

AVV – Jamie Andrew é um magnífico montanhista escocês — e principalmente um ser humano extraordinário. Na caixa

em baixo, *A história de Jamie Andrew*, apresento Jamie Andrew, reproduzindo passagens do seu *site* ([www.jamieandrew.com](http://www.jamieandrew.com)).

L – Parece-me uma história impressionante. Esse Jamie Andrew deve ser realmente muito inspirador.

AVV – MUITÍSSIMO. Dê uma olhadela pelo seu *site*. Uma capacidade impressionante de sobrevivência e de superação de obstáculos.

## Liderança Diferente de Actos Individuais

AVV – A questão que quero colocar é a seguinte: o acto de sobrevivência de Jamie Andrew e todas as provas e limitações que ele tem sido capaz de superar são actos de liderança?

L – Parece-me que sim. Jamie Andrew revela qualidades de líder. Revela determinação, capacidade de superação, resiliência. E a níveis excepcionais.

AVV – Tem mostrado realmente essas qualidades. E essas são qualidades que normalmente estão presentes nos líderes. Mas basta a exibição dessas qualidades para estarmos perante um acto de liderança?

L – Não sei.

AVV – Olhe para a definição de liderança (destacada na página 6). O que é que pode estar a faltar nos actos de Jamie Andrew para podermos considerá-lo líder?

L – Deixe-me ver. Em certa medida, grupo.

AVV – Acertou: grupo. Atenção, os actos de Jamie Andrew merecem toda a minha admiração. Senti-me comovido durante a apresentação dele a que assisti no IMD. Tenho-o como um ser humano extraordinário.

Mas sobreviver a uma tempestade de neve durante cinco dias, ser capaz de escalar o Kilimajaro, não é necessariamente liderança. Só é liderança se for feito no contexto de um grupo. Nesse caso, será líder quem for capaz de mobilizar os outros para em conjunto vencerem os desafios.

L – Mas ele subiu o Kilimajaro com três outros alpinistas deficientes.

AVV – Bom, aí talvez tivesse revelado liderança. Mas se tivesse subido sozinho, teria sido um feito extraordinário, talvez ainda mais extraordinário, mas não teria sido um acto de liderança.

L – Porque não haveria grupo.

AVV – Bem observado. Frequentemente, usa-se a palavra líder para referir “os bons” — com qualidades como aquelas que Jamie Andrew eximientemente exibiu. Mas a essência da liderança não está nas qualidades individuais. Está na mobilização colectiva de um grupo. Actos praticados num contexto individual, por mais meritórios ou louváveis que sejam, não são actos de liderança.

L – Sem grupo não há liderança.



Amândio Vaz Velho (à Direita) Muito Orgulhosamente com Jamie Andrew (à Esquerda)

AVV – Exactamente. Liderança ocorre sempre num processo de grupo. Só tem sentido falar de liderança quando estamos perante um grupo de pessoas.

## A HISTÓRIA DE JAMIE ANDREW

A minha grande paixão na vida sempre foi montanhismo. No auge da minha carreira de escalada, a tragédia chegou inesperadamente. Eu e o meu parceiro de escalada fomos apanhados por uma terrível tempestade, depois de termos atingido o topo da face norte do Les Droites, nos Alpes franceses. A tempestade durou cinco dias. O salvamento por helicóptero que se seguiu foi um dos mais espectaculares na história dos Alpes. Infelizmente,

o resgate veio tarde demais para o meu parceiro, Jamie Fisher. Eu sobrevivi, apesar de queimaduras graves e hipotermia. Mais tarde, no hospital, as minhas duas mãos e os meus dois pés tiveram que ser amputados.

Desde o acidente, tenho estado activo em muitas actividades desportivas, incluindo natação, corrida, esqui, *snow-boarding*, parapente, espeleologia, orientação e vela. Em Junho de 2000, subi Ben Nevis, a monta-

nha mais alta da Grã-Bretanha, angariando para caridade mais de 15.000 libras. Corri a Maratona de Londres, angariando mais de 22.000 libras para caridade. Voltei aos Alpes várias vezes em 2002 e subiu várias montanhas, incluindo Mont Blanc du Tacul (4200m) e The Monch (4099m).

Em Janeiro de 2004, com três outros alpinistas deficientes, fiz uma subida ao Kilimajaro (5895m), a montanha mais alta de África. A escalada angariou mais de 5.000

libras para um centro de lepra na Tanzânia, situado nas encostas da montanha.

Em Fevereiro de 2004, eu e Anna tivemos o nosso primeiro filho, uma filha chamada Iris. Dois anos depois, um pouco mais, fomos surpreendidos ao descobrir que a Anna estava à espera de gémeos! Os gémeos, uma menina chamada Alix e um menino chamado Liam, nasceram em Maio de 2006. Escusado será dizer, a nossa vida está muito mais movimentada do que costumava estar...

## Líder Não É Necessariamente Quem Está no Topo

L – Mas, nas organizações, os do topo não são os líderes?

AVV – Deixe-me reproduzir duas perguntas colocadas num artigo muito interessante da autoria de John S. Burns. O artigo, publicado em 1996 na revista científica *Journal of Leadership & Organizational Studies* [Revista de Liderança & Estudos Organizacionais], tem como título *Defining Leadership* [Definindo Liderança]. O artigo dedica-se a analisar os esforços que têm sido feitos para definir liderança. As perguntas em questão são as seguintes:

*“O que é então liderança? (...) Liderança é o comportamento daqueles que por alguma razão são chamados líderes? Ou as pessoas são chamadas líderes devido aos seus comportamentos de liderança?”*

John S. Burns

[*Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1996].

L – Parece uma questão do tipo do ovo e da galinha.

AVV – Pode ser que sim. Mas a resposta que escolhermos terá consequências marcantes. Podemos fazer algumas analogias para esclarecermos qual deve ser o sentido da resposta. Por exemplo: o que é medicina? Será que seria uma resposta válida dizer que medicina é o que praticam as pessoas que exercem os cargos de topo nos hospitais?

L – Certamente que não. É até possível que alguém ocupe o cargo de topo de um hospital ou seja ministro da saúde sem ser médico. Para mim, medicina é uma ciência e uma prática. Que neste caso concreto é exercida por pessoas devidamente qualificadas, a que chamamos médicos.

AVV – Muito bem. É também esse tipo de entendimento que queremos ter da liderança. E, dessa forma, queremos ver a liderança como “uma ciência e uma prática”, um determinado processo, onde certas pessoas desempenham o papel de líderes. Mas, ao contrário do caso dos médicos, esse papel não é permanente, nem é adquirível através de qualquer tipo de qualificação prévia — embora o desenvolvimento de certas aptidões possa aumentar a eficácia no desempenho desse papel.

L – Então no caso da liderança esse papel depende de quê?

AVV – Depende do que as pessoas fazem — e são — nos grupos, depende do que as pessoas fazem nos processos de mudança.

L – Mas não são os do topo que tratam da mudança?

AVV – Não necessariamente, e não exclusivamente.

L – Como assim?

AVV – Não necessariamente, porque é possível ter pessoas no topo que não promovem as mudanças que o grupo necessita numa determinada fase. Aliás, muitas crises decorrem exactamente do facto de os do topo não alinharem com a mudança. Muitas vezes até tentam bloqueá-la. Nessas situações, essas pessoas do topo não estarão a liderar.

L – Percebo. Serão os do topo, os “chefes”, mas, na concepção de liderança que nos está a desenvolver, não serão líderes.

AVV – E a mudança não tem necessariamente que partir, ser impulsionada ou ser promovida, exclusivamente pelo topo. Mas disso falaremos mais tarde.

AVV – A focagem no topo, em detrimento do grupo e dos processos de relacionamento no grupo, resulta do que um autor chamou *paradigma feudal de liderança*.

L – O que é esse paradigma feudal?  
 AVV – Vou citar o autor em causa.

*“Resumidamente, o paradigma [feudal da liderança] pode ser caracterizado por semelhança com a estrutura de um reino feudal: uma imagem de um líder masculino poderoso, que se senta no topo de uma estrutura hierárquica, dirigindo e controlando as actividades dos seus súbitos para que se alcancem os objectivos do líder.”*

**Richard Barker**

*[How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is?, 1997].*

L – Pelo que me tem sido dado a observar, esse conceito de líder e de liderança, a que está a chamar feudal, é muito comum.  
 AVV – Realmente. Chamo a atenção para o título do artigo. Vou traduzir: “Como Podemos Treinar Líder Se Não Soubermos O Que É a Liderança?”  
 L – Parece-me um título muito sugestivo.

## Liderança Não São Traços

AVV – Há ainda um outro aspecto que já referi antes e que agora gostaria de desenvolver um pouco mais. Referi antes que um dos erros comuns que as pessoas cometem relativamente à liderança é a ênfase nos “bons”, nos “melhores”.  
 L – Referiu sim.  
 AVV – Aliás, a dúvida que pode existir em relação a Jamie Andrew ter ou não praticado um acto de liderança está também no facto de ele ter alcançado feitos heróicos.  
 L – De todo.  
 AVV – Esse engodo, digamos assim, das qualidades individuais, é muito forte e é uma das grandes fontes de distorção do entendimento correcto da liderança.  
 Já referi o livro marcante de Joseph Rost de 1991. Ele é também autor de um artigo de 1993 igualmente marcante. O artigo foi publicado no *Journal Of Leadership & Organizational Studies* [Revista de Liderança & Estudos Organizacionais] e tem como título *Leadership Development In The New Millennium* [Desenvolvimento da Liderança no Novo Milénio]. Neste artigo, Rost faz várias recomendações para o desenvolvimento da liderança no Século XXI. A primeira é a seguinte:

*“Deixem de se concentrar no líder.*

*(...) Se nós não nos livrarmos do pressuposto básico que liderança é o que fazem os [ditos] líderes, tudo o resto não serve para nada. Como é que nós paramos de nos focar no líder?*

*Livremo-nos da ênfase nos traços e nas características de personalidade. Não é com traços que a liderança é feita.”*

**Joseph Rost**

*[Leadership Development in the New Millennium, 1993].*

L – A citação recomenda que nos livremos de duas coisas. Primeiro, “do pressuposto básico que liderança é o que fazem os líderes”. Segundo, “da ênfase nos traços”. Da pri-

## Identidade Social

L – Já agora, seria interessante vermos esta questão dos grupos no exemplo do prédio.  
 AVV – Boa sugestão. No prédio temos um grupo de cerca de 400 pessoas. No prédio temos um *grupo social*.  
 L – Grupo social? Gostaria que desenvolvesse esse conceito.  
 AVV – Para incorporar na nossa conversa o conceito de grupo social, vou basear-me num livro de 2011. Os autores são



meira questão já tratou. Querirá certamente agora tratar da segunda. O que são traços?

AVV – Em termos simples e não entrando em muita complexidade da área da psicologia, podemos dizer que traços são atributos individuais. O termo tem sido usado para referir desde características físicas (altura, p. ex.), aspectos de personalidade (extroversão, p. ex.), outras características psicológicas (auto-estima ou resiliência, p. ex.), assim como habilidades, aptidões (comunicação ou visão, p. ex.), competências, necessidades, motivações e valores (traços de carácter).

L – E o que há de errado com essa ênfase nos traços?

AVV – A ênfase nos traços coloca a liderança como uma questão de atributos qualitativos de certos indivíduos, os ditos líderes. E já vimos o que isso tem de errado. Para além de outros inconvenientes, esta abordagem não leva em consideração o grupo. E, dessa forma, não capta a realidade da dinâmica dos processos de mudança. É esta a questão.

L – Mas tal como acontecia com a ênfase nos do “topo”, essa tal ênfase nos traços também é muito comum. Porquê?

AVV – Deixe-me responder voltando a citar Richard Barker.

*“O foco nas habilidades e nos traços dos líderes serve duas funções sociais importantes: esperança pela salvação e culpa pelo fracasso. O líder tem sido comparado com “algo parecido com um salvador num mundo que precisa de salvação” (...) e a liderança com uma ilusão social que permite aos ‘seguidores’ escaparem da responsabilidade pelas suas acções e inacções (...).”*

**Richard Barker**

*[How Can We Train Leaders If We Do Not Know What Leadership Is?, 1997].*

L – E liderança não tem a ver com isso?

AVV – Não. Liderança não tem a ver nem com “deuses salvadores” nem como “demónios culpados”. Liderança tem a ver com processos de interacção no contexto de grupos — que intentam mudança transformacional.

L – Começo a perceber.

Alexander Haslam, Stephen Reicher e Michael Platow. O título do livro é *The New Psychology Of Leadership: Identity, Influence and Power* [A Nova Psicologia da Liderança: Identidade, Influência e Poder]. Alexander Haslam é da Escola de Psicologia da Universidade de Queensland, na Austrália. A sua abordagem à liderança não vem da gestão nem da ciência política — as abordagens mais comuns — mas da psicologia social, mais precisamente das teorias de identidade social.

L – A definição de liderança que nos apresentou menciona grupos e influência. Mas não fala de identidade.

AVV – Não fala de identidade, mas o conceito de identidade está subjacente ao conceito de grupo. Vou citar o livro de Alexander Haslam e dos seus colegas. Desculpem a citação um pouco longa. O destaque a lilás provém do texto original.

“Liderança não é somente um relacionamento entre líderes e seguidores. É um relacionamento entre líderes e seguidores dentro de um grupo social. Como resultado, para serem eficazes, os líderes e os seguidores necessitam de estar ligados em conjunto, sendo parte de um “nós” comum. Para além disso, os líderes ganham o seu estatuto e a sua influência sobre os outros por serem capazes de representar aquilo em que consiste essa ‘nós-sidade’, e também estão constrangidos no que eles podem fazer pelo significado dessa ‘nós-sidade’. Por essa razão, a liderança não pode nunca ser convenientemente entendida através simplesmente de uma apreciação ou análise de qualidades individuais. Ao invés, liderança está irrevogavelmente ligada com processos de grupo.”

Alexander Haslam e outros  
[The New Psychology Of Leadership, 2011].

L – Novamente a ideia de que liderança não é uma questão de qualidades individuais, é uma questão de processos de grupo.

AVV – Exacto.

L – No nosso prédio temos claramente um grupo. Temos cerca de 400 pessoas.

AVV – Mas não temos um grupo simplesmente porque temos um conjunto de pessoas, sejam 4, 40, 400 ou 4000. Para formarem um grupo essas pessoas têm que partilhar algo.

L – Obviamente. O que partilham neste caso é o facto de habitemos no mesmo prédio.

AVV – Diz bem. Mas, de forma mais geral, o que os membros de um grupo partilham é uma *identidade social*. Vou agora explicar este conceito. Para isso vou citar novamente o livro de Alexander Haslam e dos seus colegas.

“Identidade social refere-se à *sensação internalizada de ser membro de um grupo*, da parte de certos indivíduos. É uma *sensação do eu associada à consciência de pertencer a um grupo social particular e de que esse grupo é importante e significativo*. (...) é a *identidade social que permite às pessoas referirem-se a si próprias e a outros membros desses grupos como ‘nós’* (...)”

Alexander Haslam e outros  
[The New Psychology Of Leadership, 2011].

L – Pode dar exemplos?

AVV – Posso. Eu sou da família Vaz Velho. Isso faz parte da minha identidade porque me junta a um grupo, o grupo das pessoas que partilham o meu apelido e são da minha família. E posso referir-me a esse grupo como “nós” os Vaz Velho. Mas também sou Angolano, o que também faz parte da minha identidade e me liga ao grupo de “nós” os Ango-

lanos. E poderia ser adepto do Recreativo do Libolo, militante de um partido político ou membro de uma associação ambientalista. E assim estaria ligado a outros “nós”. Tudo isso constituiria a minha identidade social. Mas umas identidades são mais fortes que outras.

L – Porquê?

AVV – Porque, embora eu faça parte de vários grupos, vários “nós”, a minha sensação de que “esse grupo é importante e significativo” não é a mesma, não tem a mesma intensidade, para todos os grupos de que faço parte. Por exemplo, eu faço parte do grupo de “nós os Angolanos”. Mas também faço parte do grupo de “nós os da CPLP” — Comunidade de Países de Língua Portuguesa. Para mim, a primeira dessas identidades é, obviamente, mais forte que a segunda.

L – E no caso do prédio?

AVV – No caso do prédio há um grupo que partilha a identidade social “nós os moradores do Muxima”. Esta identidade pode não ser muito forte — para alguns ou para a maioria. Mas existe. E pode até ser forte. Em Angola diz-se frequentemente que vizinho é parente.

L – Acho que percebo. Não pode surgir um sentimento de “um por todos” sem um sentido de “nós”. Qual a importância da identidade social para a liderança?

AVV – Desenvolverei esse tema mais tarde. Por agora, diria somente que a identidade social permite às pessoas tanto liderar como serem lideradas. Isto porque um sentido partilhado de “nós” é central para a influência social que está no coração da liderança.

L – Muito bem. Fixo a seguinte ideia: liderança é uma questão de “Nós”; Liderança não é uma questão de “Eu”.



## MUDANÇA TRANSFORMACIONAL

AVV – Vamos agora abordar a mudança transformacional. Mas recomendo ao leitor que reveja a definição de trabalho de liderança, destacada na página 6.

L – Revisão feita. Vamos então conversar sobre mudança.

### O Que São Mudanças Transformacionais

L – Mudanças transformacionais são mudanças grandes?

AVV – Podemos vê-las dessa forma. Mas vou desenvolver um enquadramento que nos vai ajudar a perceber melhor o que são mudanças transformacionais.

L – Esta parece ser uma questão importante.

AVV – De facto. Vou recorrer à terminologia resultante do trabalho de Ronald Heifetz e dos seus colegas. Ronald Heifetz, um dos mais influentes estudiosos de liderança, foi co-Director do Centro Para a Liderança Pública na Escola John Kennedy de Governação da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos da América.

L – Quais são então esses conceitos?

AVV – Heifetz e os seus colegas distinguem entre *mudanças técnicas* e *mudanças adaptativas*, posicionando-as da seguinte forma:

*“Nós referimo-nos a essas transformações dolorosas das organizações como “mudanças adaptativas”, algo muito diferente das “mudanças técnicas” que ocupam as pessoas em posição de autoridade numa base regular. Os problemas técnicos, embora frequentemente desafiantes, podem ser resolvidos aplicando o know-how existente, os processos de resolução de problemas existentes na organização. Os problemas adaptativos resistem a esse tipo de solução porque exigem que em toda a organização as pessoas alterem os seus caminhos; como as próprias pessoas são o problema, a solução reside nelas.”*

Ronald Heifetz e outros  
[*The Practice of Adaptive Leadership*, 2009].

### Liderança Versus Gestão

L – Acho que já percebi o que são mudanças transformacionais. Mas agora ocorre-me uma pergunta: porque é que só se concebe a existência de liderança quando há mudança transformacional?

AVV – Esta pergunta é muito pertinente. Na resposta à pergunta vamos estabelecer a diferença entre liderança e gestão. Vejamos uma definição de gestão:

*“Gestão é um relacionamento de autoridade entre um gestor e pelo menos um subordinado, que coordena as suas actividades, para produzir e vender produtos e/ou serviços específicos.”*

Joseph Rost  
[*Leadership For The Twenty-First Century*, 1991].

AVV – O funcionamento corrente de um sistema, uma organização ou empresa, por exemplo, é assegurado pela gestão. Nesse tipo de processo, os gestores coordenam as actividades dos subordinados. O objectivo da gestão não é provocar mudança transformacional. O objectivo da gestão é a operação corrente dos sistemas para, no caso das empresas e organizações afins, gerar produtos e serviços. Quanto muito, a gestão poderá demandar mudanças incrementais — pequenas mudanças.

L – Estou a ver a diferença. Gestão tem a ver com o funcionamento corrente dos sistemas, liderança tem a ver com mudança transformacional.

AVV – Correcto. John Kotter, professor da Escola de Negócios da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos da América, é um dos mais destacados especialistas de mudança no contexto organizacional. O Prof. Kotter é muito conhecido por ter proposto um processo de 8 passos para a mudança organizacional. Vejamos a forma como ele distingue liderança de gestão.

AVV – Deixe-me apresentar primeiro um resumo deste capítulo. Começaremos por ver o que são mudanças transformacionais. Aproveitaremos o conceito de mudança transformacional para estabelecer a diferença entre liderança

L – Pode explicar melhor?

AVV – Quando estamos perante um desafio técnico, quer a definição do problema, quer a solução do problema, são conhecidas. Trata-se de aplicar o que já temos em termos de recursos para resolvermos o problema — embora isso possa exigir esforço.

L – Pode dar um exemplo?

AVV – Concertar um carro. Se o nosso carro deixar de pegar, pegamos nele e levamo-lo a uma oficina. O mecânico irá perceber o problema e utilizará recursos de que já dispõe para o resolver, nomeadamente as suas aptidões e as suas ferramentas.

L – E no caso dos desafios adaptativos?

AVV – Nesse caso, nem o problema, nem a solução são claras. Para perceber o problema e para encontrar uma solução, será necessária aprendizagem. Aplicar ou utilizar mais do mesmo não será suficiente.

L – Pode explicar melhor a última parte da citação de Ronald Heifetz: “como as próprias pessoas são o problema, a solução reside nelas”?

AVV – Quando estamos perante problemas técnicos, em geral, as pessoas não são o grande problema. E portanto, trata-se de usar recursos já existentes, eventualmente enriquecidos, para pôr a funcionar plenamente sistemas que terão deixado de funcionar ou que funcionam de forma deficiente. O nosso hipotético mecânico farta-se de concertar carros, sem que isso requeira uma transformação dele próprio ou dos condutores dos carros.

L – E presumo que no caso das mudanças adaptativas não seja assim.

AVV – No caso das mudanças adaptativas há normalmente uma crise, um desafio adaptativo, que pode estar em desenvolvimento ou que pode já ser perfeitamente visível. Nesse caso as pessoas têm que se transformar elas próprias, transformar, por exemplo, os seus quadros mentais. Só assim serão capazes de perceber a crise e de encontrar soluções para ela.

*“Os gestores fazem funcionar os sistemas. Isso ajuda-nos a fazer o que sabemos que temos que fazer. Os líderes constroem sistemas ou transformam sistemas antigos. Isso leva-nos a território que é novo e menos conhecido, ou até completamente desconhecido.”*

John Kotter  
[*Leading Change*, 1996].

L – Está clara a diferença.

AVV – Pensemos no *Muxima* após a transformação. Certamente que seria constituída uma comissão de moradores para tratar do funcionamento corrente do prédio. Esta função, mesmo que assegurada pelas mesmas pessoas que lideraram a transformação do prédio, não é uma função de liderança. É uma função de gestão.

L – Percebo.

AVV – Como se pode encontrar em qualquer livro de introdução à gestão, as funções comuns da gestão são a organização, o planeamento, a direcção e o controlo. Portanto, quando encontramos palavras semelhantes a essas, estamos perante processos de gestão. Já nos processos de liderança, uma palavra marcante é a palavra mudança. É também comum dizer-se que a gestão faz bem as coisas (*do things right*). Enquanto a liderança faz as coisas certas (*do the right things*).

L – Mas reparo que na definição de gestão também destacou a palavra autoridade.

AVV – Muito bem assinalado. A gestão envolve um relacionamento entre gestores e subordinados. Para poderem fazer

e gestão. Terminaremos o capítulo apresentando uma metáfora que me parece muito ilustrativa para lidar com a mudança: a metáfora do mudar de livro.

L – Pode dar um exemplo?

AVV – Já voltamos ao nosso *Muxima*. Mas por agora fiquemos com um pequeno exemplo, oferecido pelo próprio Ronald Heifetz. Imaginemos que um carro apareça amolgado. A solução é leva-lo à oficina de bate-chapas. Mas imagine-mos que o mesmo carro esteja recorrentemente a aparecer com amolgadelas. Ai teremos que investigar e tentar perceber porque é que o carro está a ter acidentes recorrentes. Imaginemos que descobrimos que o problema está no facto do condutor habitual do carro estar a desenvolver um hábito de conduzir alcoolizado. Nesse caso, o bate-chapa — mudança técnica — não vai providenciar uma solução duradoura. A solução exigirá uma mudança no condutor do carro, uma mudança que o livre do problema de alcoolismo ou pelo menos que o leve a adoptar o “Se conduzir, não beba”. Isso implicará uma grande transformação do condutor. A solução não será o concerto do carro. A solução estará na mudança do condutor do carro. Não na mudança do carro. É a esse tipo de mudanças que Ronald Heifetz e os seus colegas chamam de mudanças adaptativas.

L – Julgo então que podemos dizer que as mudanças transformacionais são mudanças adaptativas?

AVV – Podemos efectivamente usar esse enquadramento e essa terminologia. Mudanças transformacionais são mudanças significativas, substantivas, grandes, e isso decorre de terem na base desafios adaptativos.

L – Percebo.

AVV – No caso do *Muxima*, não se trata simplesmente de substituir lâmpadas fundidas, promover pequenos arranjos ou até mesmo pintar a fachada do prédio. Trata-se de mudar completamente o prédio. Desde o comportamento dos moradores relativamente ao uso das áreas comuns, até mudanças ao nível da instalação e utilização de sistemas comuns de fornecimento alternativo de água e de electricidade. Essas mudanças transformariam completamente o prédio.

a coordenação das actividades executadas pelos subordinados, os gestores precisam de estar empossados de autoridade. Precisam de ter legitimidade para darem ordens aos seus subordinados. Os gestores são chefes dos seus subordinados.

L – E isso não se verifica na liderança?

AVV – Não. O relacionamento entre líderes e liderados não é um relacionamento de autoridade. Os líderes não mobilizam os liderados com ordens. Os líderes mobilizam os liderados influenciando-os. Trataremos da influência no próximo capítulo. Alguém dizia que a liderança começa quando acabam as ordens. Enquanto os resultados são obtidos com recursos a ordens, estamos no domínio da gestão. Quando é preciso gerar o envolvimento voluntário das pessoas em processos de mudança transformacional, estamos no domínio da liderança.

L – Acho que percebi. Gestão tem a ver com autoridade utilizada para assegurar o funcionamento corrente dos sistemas. Liderança tem a ver com influência utilizada para promover mudança transformacional dos sistemas.

AVV – Muito boa síntese. Um dos principais mal-entendidos da liderança consiste em confundir-la com gestão. E com essa confusão, aparece uma outra: a confusão entre chefes e líderes.

L – Vejo que é mesmo muito importante distinguir liderança de gestão.

AVV – Talvez perceba agora melhor porque construí o exemplo do prédio. Porque, por natureza, um prédio não é uma organização hierárquica com chefes e subchefes. Nem o “melhor gestor do mundo” seria capaz de operar a transformação do *Muxima* recorrendo somente a práticas de gestão. A transformação do *Muxima Antes da Mudança* para o *Muxima Depois da Mudança* só seria possível com liderança.

L – Concordo, completamente.

## Mudar de Livro

AVV – Vou terminar este capítulo partilhando uma metáfora que me parece muito útil.

L – As metáforas ajudam a perceber os conceitos.

AVV – A metáfora que quero partilhar está relacionada com a mensagem da imagem ao lado. Há momentos na vida das pessoas, das organizações, das comunidades, em que o livro está esgotado. E continuar a virar páginas desse livro não gera mudança transformacional. Gera mais do mesmo, eventualmente um pouco melhor — ou pior, porque os sistemas vão ficando cada vez mais degradados. Nessas alturas, o que é necessário é mesmo mudar de livro.

L – Muitos teimam em não mudar de livro. Tiram vantagens pessoais com o livro antigo. Ou foram os autores

do livro antigo e não querem reconhecer que o seu livro se esgotou.

AVV – É verdade. Repare que até Deus mudou de livro. Mudou do Velho Testamento para o Novo Testamento. Jesus Cristo trouxe-nos à Nova Aliança entre Deus e a Humanidade. Portanto, com humildade e amor, todos devemos saber reconhecer quando é que chegou a altura de mudar de livro.

L – E mais: saber ver qual pode ser o nosso melhor contributo nessa mudança.

AVV – Exacto. Muitas vezes, esse melhor contributo pode ser o nosso afastamento voluntário do papel de líderes.

L – Gostei da metáfora do livro.



## INFLUÊNCIA

AVV – Vamos avançar para o próximo elemento essencial da liderança. Vamos falar de influência. Como em todos os capítulos dedicados aos elementos essenciais da liderança, recomendo que comece por rever a definição de liderança, destacada na página 6.

L – Já reli a definição. Podemos continuar.

AVV – Deixe-me apresentar um resumo do que trataremos neste capítulo. Começaremos por ver o que é a influência. Vou depois frisar duas características muito importantes dos relacionamentos de influência: eles são multidireccionais

e não coercivos. Sem entrar no “como” da influência, dedicaremos a secção final do capítulo ao princípio dos princípios da influência: a ligação com quem se quer influenciar.

L – Muito bem.

## O que É a Influência

AVV – Veja a seguinte definição de liderança.

*“Liderança é a habilidade do líder para imprimir a sua vontade nos liderados, induzindo obediência, respeito, lealdade e cooperação.”*

Concepção de Liderança dos Anos 20

L – Um conceito de liderança centrado na força, no poder, capacidade de obrigar os outros a fazer o que o dito líder quer.

AVV – Exacto. É correcto considerar líder um homem que à força, usando um qualquer tipo de arma, viola uma mulher? Ele impôs obediência, cooperação, e com isso atingiu o seu objectivo. Será que isso basta para considerarmos que estamos perante um processo de liderança? É esse tipo de processo que queremos estudar na liderança? É para essa forma de alcançar objectivos que queremos treinar as pessoas?

L – Compreendo que esse é um exemplo extremo. Mas a resposta é claramente não. Isso não é liderança, é estupro.

AVV – E qual é a característica chave desse tipo de relacionamentos — que não queremos incluir na liderança?

L – É o uso de força, coerção, para levar outros numa determinada direcção. Basta ver a definição de estupro: “Acto de forçar alguém a ter relações sexuais contra a sua vontade, por meio de violência ou ameaça. = Violação”.

AVV – Usou a palavra adequada: *coerção*. Não é esse tipo de relacionamento que queremos na liderança. Queremos conceber a liderança como um relacionamento baseado em *influência*.

L – Podemos perceber melhor o que é a influência?

AVV – Certamente. Vou citar — novamente — Joseph Rost:

*“Influência significa usar persuasão para ter um impacto*

*em outras pessoas. Contudo a persuasão não tem que estar limitada somente a um discurso racional.”*

Joseph Rost

[*Leadership Development in the New Millennium*, 1993].

L – Influência é sinónimo de persuasão?

AVV – Não. A chamada persuasão racional, argumentar com factos e lógica, é uma das formas de influência. Mas não é a única. O simples facto de eu informar alguém das minhas pretensões funciona como uma forma de influenciar essa pessoa. E em vez de recorrer a factos e lógica, posso influenciar apelando a valores, sejam valores partilhados por um grupo restrito de pessoas, por exemplo amizade ou laços familiares, sejam valores colectivos e partilhados por grupos alargados, como o patriotismo, por exemplo.

L – Talvez pudesse explicar melhor.

AVV – Um dos autores mais relevantes na área do estudo dos processos de influência é Robert Cialdini. Cialdini é professor de psicologia e marketing na Universidade Estadual do Arizona, Estados Unidos da América. O seu livro mais destacado é *Influence: The Psychology of Persuasion* [Influência: A Psicologia da Persuasão], um livro de 1984, mas que tem sido várias vezes reeditado e que já vendeu milhões de cópias. O Prof. Cialdini usa como sinónimos de influência palavras como *anuência* e *acquiescência*.

L – Qual é o significado dessas palavras?

AVV – Vejamos o que diz o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia de Ciências de Lisboa: “*Anuência*: Acto de consentir, de anuir = Aprovação, Consentimento”; “*Acquiescência*: Acção de permitir, consentir, acto ou efeito de aquiescer. = Anuência, Aprovação, Assentimento. # Oposição, Recusa, Rejeição”. “*Aquiescer*: Concordar com o que alguém quer; dar assentimento, consentimento, aprovação ou aquiescência. = Aceder, Aceitar, Anuir, Assentir. # Negar, Opor-se, Recusar”.

É desse tipo de relacionamentos que estamos a considerar quando falamos de influência. Relacionamentos em que uns obtêm de outros a sua anuência, a sua aquiescência.

L – Pode dar um exemplo?

AVV – Voltemos ao nosso *Muxima*. Será que Mateus Bula, Gasparito e os seus pares conseguiriam impor aos restantes moradores as transformações de que o prédio carecia? Teriam eles capacidade para dar ordens para que todos contribuíssem para a instalação de um gerador comum? Mateus Bula até poderia ser general, ministro ou um grande empresário. Mas no prédio seria um morador como outro qualquer, não teria qualquer autoridade formal.

L – Percebo. No prédio cada um manda da porta do seu apartamento para dentro. Sendo assim, o que teriam que fazer para tentarem concretizar as transformações?

AVV – Influenciar os moradores para que *anuissem*, pelo menos um número significativo deles, a contribuir para a concretização das mudanças. Teriam que usar de informação, persuasão, apelos pessoais, apelos inspiradores e de outras formas de influência, para levarem os moradores a aquiescer.

L – É verdade. Só mesmo levando os moradores a aderir, ou para usar a terminologia que acabou de nos introduzir, a aquiescer, a anuir.

AVV – Vários autores colocam grande ênfase no papel central que a influência tem no conceito contemporâneo de liderança. Peter Northouse chega a afirmar o seguinte:

*“Influência é o sine qua non da liderança. Sem influência, a liderança não existe.”*

Peter Northouse

[*Leadership: Theory and Practice*, 2013].

L – Sem influência a liderança não existe.

AVV – De facto. Processos onde os resultados ou objectivos são conseguidos por outros meios que não através de influência, nomeadamente pelo uso da autoridade, legítima ou ilegítima, não são processos de liderança.

L – Já vimos isso quando tratámos da diferença entre liderança e gestão.

## Multidireccional e Não Coercivo

AVV – Gostaria que analisássemos a seguinte citação, retida do artigo de Rost que já referi antes.

*“Se liderança é concebida como um relacionamento de influência, então duas coisas vêm em seguida. Ela é multidireccional, porque a influência pode vir de qualquer direcção, não somente do topo.*

*E é não coerciva, porque o relacionamento tornar-se-ia num relacionamento de autoridade, poder ou ditatorial, se comportamentos coercivos fossem utilizados para influenciar.”*

Joseph Rost

[*Leadership Development in the New Millennium*, 1993].

L – Destacou dois pontos: multidireccional e não coerciva.

AVV – Quanto a não coercitividade, parece-me que estamos claros. Queremos retirar da liderança todo o tipo de relacionamento que se baseia em obrigar outros a fazer o que supostos líderes pretendem.

Quanto aos relacionamentos de influência serem multidireccionais, este é um ponto extremamente importante. Nos processos de liderança, todos podem influenciar, ainda que não na mesma medida. Por isso se diz que os relacionamentos de liderança são multidireccionais, por-



que ocorrem em todas as direcções. Ocorrem de cima para baixo, de baixo para cima, o que se designa por *leading up* [liderar para cima], e lateralmente, entre colegas, entre pessoas que estão no mesmo nível hierárquico.

- L – No prédio os relacionamentos de influência serão fundamentalmente laterais.
- AVV – Sim. Porque no prédio não há hierarquia. Não há os que estão “em cima” e os que estão “em baixo” — isso só relativamente aos andares. Mas no prédio há ou deve haver muita liderança, isso para que as mudanças transformacionais possam acontecer. Essa liderança exerce-se como: através de relacionamentos laterais de influência.

## É Melhor Ser Amado do Que Ser Temido

- L – E como é que se influencia?
- AVV – Como disse antes, este artigo não é sobre o “como” da liderança. Portanto, não avançarei muito nessa questão — como é que se influencia.
- L – Mas poderia ao menos deixar algumas ideias gerais.
- AVV – É o que vou fazer. Já referi antes Robert Cialdini e o seu livro “Influência: A Psicologia da Persuasão”. Nesse livro ele propõe 6 princípios, a que chama de Armas de Influência. Gary Yukl é professor na Escola de Negócios da Universidade Estadual de Nova Iorque. Para além de ser um investigador destacado, é autor de um dos principais livros de texto de liderança, *Leadership In Organizations* [Liderança Nas Organizações]. A oitava e mais recente edição do livro é de 2013. Yukl sintetizou o que chamou de 11 Táticas de Influência. Não vou entrar na explicação dessas armas e dessas táticas.
- Vou abordar somente o princípio dos princípios, o meta princípio, que está na base de todo o esforço de influência. Vou usar para o efeito o trabalho de Amy Cuddy, professora da Escola de Gestão da Universidade de Harvard. Esse trabalho foi exposto num artigo publicado na edição de Julho-Agosto de 2013 da *Harvard Business Review*, assinado por Cuddy e outros colegas. O título do artigo é o seguinte: *Connect Then Lead* [Conecte Depois Lidera].

- L – Título sugestivo.
- AVV – É verdade. Cuddy e os seus colegas dizem que quando julgamos outras pessoas, especialmente os nossos líderes, olhamos primeiro para duas características: quão adoráveis elas são — a sua cordialidade, companheirismo ou confiabilidade; quão espantosas elas são — a sua força, capacidade de acção ou competência. Embora haja algum desacordo sobre as palavras utilizadas para designar esses traços, os investigadores concordam que essas são as duas dimensões primárias de julgamento social. Deixe-me citar as conclusões de Cuddy e dos seus colegas.

L – Mesmo nas empresas onde há hierarquia, muitas vezes as boas ideias, as soluções para os desafios, não vêm de cima. Vêm dos níveis intermédios, ou até mesmo de baixo.

- AVV – Com muita frequência. E se o topo não é aberto à influência, à participação dos outros, prejudica o grupo em dois aspectos essenciais.
- Primeiro, desperdiça uma fonte muito importante de boas ideias, inovação, boas soluções. O topo não tem nenhum exclusivo do mérito. Segundo, desperdiça energia, motivação. Porque se as pessoas não se sentem livres para influenciar, não desenvolvem sentimentos de maternidade e de

paternidade. Não se sentem como mães e pais daquilo que a empresa gera. Sentem-se meros empregados. Com essa postura, não se envolvem com entusiasmo, não se esforçam profundamente. O seu esforço fica ao nível do empregado que precisa de assegurar o ganha-pão. Não chega ao nível da mãe ou do pai que tudo fazem pelos seus filhos. Como se podem sentir mães e pais se não participaram na gestação? Se não influenciaram nos processos de geração das ideias, das soluções, dos projectos?

- L – Pode até acontecer que alguém de baixo salve o grupo de uma situação muito difícil. Já vi isso acontecer.
- AVV – E não é tão raro assim isso acontecer.

*“É certo que há muitos outros traços nas pessoas, mas eles não são de forma nenhuma tão influentes como a cordialidade e a força. De facto, conhecimentos do campo da psicologia mostram que essas duas dimensões contribuem em mais de 90% da variação na impressão positiva ou negativa que formamos nas pessoas que nos rodeiam. (...)”*

*Os líderes que projectam força antes de estabelecerem confiança correm o risco de gerar medo, e com o medo um comportamento disfuncional. O medo pode minar potencial cognitivo, criatividade, capacidade de resolução de problemas e pode levar os empregados a ficarem bloqueados ou menos engajados. (...)”*

*Um corpo crescente de investigação sugere que a forma de influenciar – e de liderar – é começar por ser caloroso na condução da influência: isso facilita a confiança, a comunicação e a absorção de ideias.”*

Amy Cuddy e outros  
[*Harvard Business Review*, 2013].

- L – Aí está então o tal meta princípio: a forma de influenciar é começar por ser caloroso.
- AVV – Exacto. A investigação de Amy Cuddy e dos seus colegas chegou às seguintes conclusões. Quando somos calorosos e competentes, geramos *admiração* nas outras pessoas. Quando somos competentes e não somos calorosos, geramos *despreito* da parte dos outros — “Sensação de ressentimento ocasionada por uma falta de consideração, por uma humilhação, por sofrer injúrias”. Quando não somos

nem competentes, nem calorosos, as pessoas sentem *desprezo* por nós. Quando somos calorosos, mas não somos competentes, as pessoas têm *pena* de nós.

- L – Lembrei-me daquela máxima de Machiavelli: “É preferível ser temido do que ser amado”.
- AVV – O problema é que, se se é temido, nunca se vai ser amado. Quem é temido gera medo. Como já vimos, o medo mina o potencial cognitivo. Se não se é amado, se as pessoas não gostarem verdadeiramente de nós, não é possível influenciá-las profundamente, levá-las a desenvolverem-se e a darem o melhor de si próprias.
- L – Qual é então a recomendação?
- AVV – A recomendação é a seguinte: se queres influenciar as pessoas, começa por ser “amado”. Começa por ser caloroso, cordial, com elas. Depois disso, e tendo sido aceite, então aí, começa a aplicar as forças, a competência, a capacidade de acção. Se quisermos colocar as coisas noutros termos, primeiro é preciso “gerar química”.
- L – Para preparar o terreno para depois semear aquilo que queremos influenciar.
- AVV – É isso mesmo. Deixe-me voltar a citar Alexander Haslam. Já o vimos quando introduzimos as ideias de grupo e de identidade social — e iremos voltar a ele mais tarde.

*“Liderança ... não tem a ver simplesmente com conseguir que as pessoas façam coisas. Tem a ver com que as pessoas **queriam** fazer coisas. Por isso, liderança tem a ver com formatar crenças, desejos e prioridades. **Tem a ver com alcançar influência, não com assegurar submissão.**”*

Alexander Haslam e outros  
[*The New Psychology Of Leadership*, 2011].

- L – Muito bem. Liderança tem a ver com alcançar influência. Não tem a ver com assegurar submissão.

## LÍDERES

AVV – Vamos prosseguir e passar para o capítulo dedicado aos líderes.

L – Finalmente! Até parece estranho como é que já conversamos tanto sobre liderança, sem termos dedicado um capítulo específico aos líderes.

AVV – Isso só mostra que na liderança há muito mais do que líderes. Liderança não é só o estudo dos líderes.

L – Agora reconheço que sim. Mas não é esse o entendimento comum.

AVV – Deixe-me apresentar um resumo deste capítulo. Do que já vimos antes, vamos começar por derivar uma definição de líderes. De seguida, partindo do conceito de identidade social, já anteriormente visto, veremos o que faz com que certas pessoas sejam aceites nos grupos como

líderes. Passaremos depois para uma perspectiva comportamental para vermos uma proposta sobre o que fazem os líderes. Dedicaremos depois uma secção a traços frequentemente associados aos líderes. O capítulo termina abordando uma polémica comum em liderança: os líderes nascem ou fazem-se.

## O Que São Líderes

L – Permita-me uma pergunta: quem foi o líder da mudança do *Muxima*?

AVV – Está pergunta está mal formulada. E, como alguém dizia, más perguntas não podem ter boas respostas.

L – Errada, porquê?

AVV – Vou explicar depois. Mas primeiro deixe-me definir líderes. A definição de líderes tem que decorrer da definição de liderança. Por isso, por favor, volte a ler a definição de liderança destacada na página 6.

L – Definição relida. Podemos continuar.

AVV – Como vimos, o processo de liderança tem como objectivo intentar mudança transformacional. Essa mudança reflecte o propósito de um conjunto de pessoas. E essas pessoas existem e relacionam-se no contexto de um grupo.

L – Isto é o que decorre directamente da definição de liderança.

AVV – Exacto. Já sabemos também que, nos processos de liderança, a forma de interacção entre as pessoas do grupo é baseada em influência. Mas perguntemo-nos: todas as pessoas de um grupo exercem a mesma influência? Ou haverá algumas que se destacam na influência que exercem sobre as outras?

L – Eu acho que nos grupos há normalmente uma ou mais pessoas que se destacam na mobilização e no incentivo aos outros.

AVV – É isso mesmo. Vejamos como um destacado investigador de liderança coloca a questão, num artigo com o título (em Português) De Receptores Passivos a Co-Produtores Activos:

“Só existe liderança quando um indivíduo (muitas vezes um par de indivíduos ou um pequeno grupo) exerce uma influência não coerciva e *desproporcional* sobre outros. (...) Para um fenómeno social ser qualificado de liderança, temos que ser capazes de identificar certos actores que, pelo menos em certas alturas, exercem *mais influência* que outros no grupo ou no processo.”

B. Shamir

[From *Passive Recipients To Active Co-Producers*, 2007].

L – Destacou “desproporcional” e “mais influência”.

AVV – É o que distingue líderes de liderados. Num grupo, todos podem exercer influência. Mas a influência que os líderes exercem sobre os liderados é *destacada*, por ser muito maior, quando comparada com a influência que os liderados exercem sobre o grupo. Portanto, podemos adotar a definição de líderes apresentada em baixo.

L – Pode exemplificar?

AVV – Posso. Voltemos ao *Muxima* e perguntemos: quem é que se destacou na influência junto dos moradores no *Muxima*?

L – Pelo que descreveu, acho que várias pessoas. Desde logo, Mateus Bula, Gasparito e Teresa Sopas, a quem se juntaram posteriormente Jorge Bento e Marta Capitão. Referiu também outros cinco moradores como tendo-se destacado: Ernesto Bonga, Amílcar Gomes, Zulmira Peixoto, Jaime Xavier e a jovem Indira Lemos.

AVV – Foram efectivamente essas pessoas. Podemos então dizer que essas pessoas foram os líderes do prédio.

L – Percebo. Líderes são os que se destacam na influência.

AVV – E percebe agora porque é que eu considere que a sua pergunta — “quem foi o líder da mudança do *Muxima*?” — estava mal formulada?

L – Acho que estou a perceber. O problema da pergunta está em ter sido formulada no singular. A pergunta certa seria: quem foram os líderes da mudança do *Muxima*?

AVV – O pressuposto errado está em considerar que num grupo só há um líder. Mas não é assim. Normalmente, num grupo há vários líderes, várias pessoas que se destacam na influência.

L – Acho que a concepção errada vem da confusão entre líder e chefe.

AVV – Exacto. O escolhido para chefe do prédio, se quisermos dizer assim, Coordenador da Comissão de Moradores, foi Jorge Bento. Mas, do ponto de vista da influência, não podemos considerar Jorge Bento o único líder do prédio.

L – Somente numa perspectiva de liderança enquanto posição.

AVV – Certo. Todos os do grupo dos dez — e não só, provavelmente — tiveram uma influência destacada. Desde logo, Mateus Bula e Gasparito, promotores iniciais da mudança e que muito se bateram por ela.

L – Aprendi a lição.

AVV – Dada a importância da questão, permita-me insistir: liderança e líderes definem-se no plural — nós. Não no singular — eu.

L – Uma questão de nós.

AVV – Gosto muito da seguinte citação de Thomas Cronin, cientista político que se tem dedicado ao estudo das presidências americanas:

“Liderança define-se genericamente como a capacidade de *fazer acontecer* coisas que, *de outra forma*, não aconteceriam.”

Thomas Cronin

[*The Paradoxes of the American Presidency*, 2012].

L – Partilho a sua apreciação por essa citação. Muito bem conseguida.

AVV – Chamo a atenção para a expressão “de outra forma”. Vejamos o seu significado recorrendo a James MacGregor Burns.

“Quando o líder é removido, o grupo deteriora-se. Remover um liderado do grupo não tem um efeito perceptível na estrutura do grupo.”

James MacGregor Burns  
[*Leadership*, 1978].

L – Retiram-se os líderes e a mudança não acontece. Percebo agora esse “de outra forma”.

AVV – Temos então aqui um critério para identificar líderes. No caso do *Muxima*, o que aquela dezena de líderes fizeram, onde estiveram incluídos Mateus Bula, Gasparito e Jorge Bento, foi fazer acontecer o que, na sua ausência, sem a sua iniciativa e o seu empenho, não teria acontecido.

L – Que no caso foi a mudança do prédio.

AVV – Mas esses líderes não mudaram o prédio sozinhos. Mobilizar os outros não significa dispensar os outros — antes pelo contrário. A mudança aconteceu, liderada pelos líderes, mas com os outros, com os liderados.

L – Assim já me fez perceber o sentido do título deste artigo: “Liderança: Fazer Acontecer Mudança Com os Outros”.

AVV – É isso mesmo. Liderança é fazer acontecer mudança, com os outros.

L – Ideia muito forte. Gosto!

AVV – Estamos perante processos de liderança quando um conjunto de líderes, através de relacionamentos de influência, mobiliza um conjunto de liderados — normalmente muito mais vasto — para em conjunto fazerem acontecer mudança transformacional. Mudança essa que, de outra forma, na ausência dos líderes, e da sua interacção com os liderados, não teria acontecido.

L – Na ausência dos líderes, a mudança não acontece.

AVV – É isso mesmo. Deixe-me referir que abundam na literatura supostas definições de líderes que mais não são do que *declarações normativas*, prescrições, sobre o que os líderes devem ser ou fazer.

L – O que é isso de declarações normativas?

AVV – Veja a citação que se segue. Warren Bennis (1925-2014) foi um dos mais destacados académicos, consultores e autores de liderança. Ele é considerado um pioneiro nos estudos contemporâneos da liderança. Foi professor da Universidade de Southern California, nos Estados Unidos da América. O seu livro mais consagrado é *On Becoming A Leader* [Tornando-se Líder], livro publicado originalmente em 1989 e várias vezes reeditado.

Líderes são pessoas que, no contexto de um grupo, exercem uma **influência destacada** junto dos outros, para intentarem mudanças transformacionais, que servem o seu propósito mútuo.

*“Líderes são pessoas capazes de se expressarem completamente. ... Eles sabem também o que querem, porque o querem, e como comunicar o que querem a outros, para ganhar a sua cooperação e o seu apoio. Finalmente, eles sabem como alcançar os seus objectivos.”*

**Warren Bennis**

[*On Becoming a Leader*, Edição Comemorativa do 25º Aniversário, 2009].

L – Considero uma boa síntese das qualidades dos líderes. Qual é o problema com a citação? Não podemos considerá-la uma definição de líderes?

AVV – Qualquer pessoa que sabe o que quer e porque o quer é um líder? Não. A citação incorpora um conjunto de características que normalmente estão presentes nos líderes — quem não sabe o que quer perde condições para mobilizar outros. E nesse sentido *normaliza* os líderes. Estabelece requisitos para os *bons líderes*. Mas não entra na essência do que as pessoas têm que *fazer* para serem consideradas líderes.

L – E o que é as pessoas têm que fazer para serem consideradas líderes?

AVV – Já vimos isso. Destacarem-se na influência sobre outros, para intentarem mudanças transformacionais que reflec-

tem o seu propósito mútuo. Uma pessoa que saiba tudo isso — o que quer, porque o quer, como comunicar, etc. — mas que não mobilize outros, não aja, não faça as coisas acontecerem, não será um líder. Tornar-se-á líder quando exercer influência junto de outros e juntos — desculpe o “juntos” duas vezes, mas o “juntos” é mesmo muito importante — fazerem a mudança acontecer. As pessoas definem-se ou não como líderes, em função do papel que desempenham nos grupos.

L – E não em função do que são?

AVV – O “ser” não basta. Só se este “ser” for posto em acção com os requisitos especificados na definição de liderança. Aí sim teremos líderes.

L – Até porque liderança é um processo. Não é uma pessoa. Percebo agora o que chamou de declarações normativas.

## Porque É que Certas Pessoas São Aceitas como Líderes

L – Mateus Bula, Gasparito e outros destacaram-se na influência. Mas presumo que só lideraram porque, de alguma forma, foram aceites pelo grupo. Certo?

AVV – Correcto. Poderiam ter “despejado toneladas” de influência sobre os outros sem terem conseguido gerar a tal anuência, aquiescência e a mudança não teria acontecido. Só se é líder quando se é aceite e, assim, se passa a ter liderados. Aliás, já vimos que uma definição simples de líder é: líder é quem tem liderados.

L – Sendo assim, coloca-se a questão: porque é que certas pessoas são aceites como líderes num grupo? E porque é que outras tentam sê-lo e não conseguem?

AVV – Está é uma questão muito boa. Para respondê-la vamos retomar o conceito de *identidade social*. Este conceito já foi apresentado antes, quando tratámos do grupo. A identidade social foi definida como a sensação internalizada de ser membro de um grupo. Foi dito que é a identidade social que permite às pessoas referirem-se a si próprias e a outros membros de um grupo como ‘nós’.

L – Obrigado por o recordar.

AVV – Acrescentado ao que foi dito antes sobre identidade social, nesta secção vou recorrer a um artigo recente de Alexander Haslam e outros colegas. Neste artigo, os autores definem o que denominaram por Abordagem à Liderança Baseada na Identidade Social. O título do artigo em Português é: Liderança Como Gestão da Identidade Social. Vou citar o artigo.

*“Liderança é um processo recursivo e multidimensional que se centra na capacidade dos líderes para **representar, avançar, criar e firmar um sentido partilhado de identidade social** nos membros do grupo.*

*Isto porque, é por desenvolverem e direccionarem um **sentido partilhado de ‘nós’** que os líderes são capazes de **galvanizar motivações individuais, que de outra forma seriam idiossincráticas, e fazer uso do poder transformativo das suas energias coordenadas.***

*Muito importante, dessa perspectiva, a liderança bem-sucedida é um **processo de influência social** (algo que não reside numa posição, pessoa ou resultado), o que envolve **fazer com que os liderados queiram contribuir para o objectivo partilhado.**”*

**Nikas Steffens, Alexander Haslam e outros**

[*Leadership As Social Identity Management*, *The Leadership Quarterly*, Nº 25, 1001-1024, 2014].

L – Esta citação é complexa. Vou precisar de mais explicações para a perceber.

AVV – Vou explicar e exemplificar. Mas, por favor, releia-a atentamente.

L – Já o fiz. Por favor, continue.

AVV – Vamos ao exemplo do prédio. Cada um dos moradores tem as suas “motivações individuais idiossincráticas”. De um ponto de vista egocêntrico, cada um gostaria de viver

no seu apartamento como se estivesse numa vivenda isolada onde pudesse fazer o que quisesse, sem ter que se preocupar com vizinhos. Por exemplo, colocar música alta a qualquer hora.

L – Isso num prédio não pode ser.

AVV – Não pode mesmo. O que leva as pessoas a prescindirem dessas “motivações individuais idiossincráticas” é o desenvolvimento de um sentido de “nós”. É a substituição de motivações egocêntricas por motivações grupo céntricas. É o desenvolvimento de uma identidade social enquanto membros de um grupo, os moradores do prédio.

L – Estou a perceber. Não pensar só, nem fundamentalmente, no “eu”, mas pensar fundamentalmente no “nós”.

AVV – A infografia *Modelo das 4 Dimensões da Gestão da Identidade Social* (em cima), adaptada do artigo que estou a citar, esquematiza o significado dessa afirmação. Por seu turno, a caixa *As 4 Dimensões da gestão da Identidade Social* (na página seguinte) apresenta descrições mais desenvolvidas de cada uma das quatro dimensões da gestão da identidade social. Por favor, leia as descrições com atenção.

L – Das descrições, mais uma vez, parece-me que liderança e líderes é uma questão de grupo, uma questão de nós.

AVV – Eu só acrescentaria uma palavra: *identidade*. Porque é a partilha de identidade que está na base do grupo e do “nós”.



Modelo das 4 Dimensões da Gestão da Identidade Social

L – Realmente. Estou a perceber. Mas alguns exemplos poderiam ajudar.

AVV – Pense em alguns dos grupos mais comuns, nomeadamente os grupos desportivos, religiosos ou políticos.

Quem é que ascende à liderança nesses grupos? (i) os que melhor representam a identidade do grupo; (ii) os que vivem para o grupo, fazem tudo pelo grupo; (iii) os que agregam os outros, são fonte de coesão e unidade no grupo; e, finalmente, (iv) os que tornam o grupo importante, fazem o grupo alcançar os objectivos, gerar resultados, tornam o grupo campeão, vencedor.

Quem queira ascender à liderança do Benfica, por exemplo, tem que mostrar que é um “grande benfiquista”; tem que viver para o Benfica, ir aos jogos, até mesmo aos treinos; tem que revelar capacidade de agregar os benfiquistas; e, por fim, mas não menos importantes, antes pelo contrário, tem que mostrar que vai pôr em curso estruturas e actividades que vão tornar o Benfica campeão.

L – Realmente.

AVV – A primeira citação do artigo que estamos a utilizar nesta secção definia liderança como um processo recursivo e multidimensional. O multidimensional refere-se às quatro dimensões que temos estado a tratar.

L – E o recursivo? O que significa?

## AS 4 DIMENSÕES DA GESTÃO DA IDENTIDADE SOCIAL

**1** PROTÓTIPO DE IDENTIDADE:  
**SER UM DOS NOSSOS.**

Representar as qualidades únicas que definem o grupo e o que significa ser membro desse grupo. Incorporar esses atributos nucleares do grupo que tornam esse grupo especial, e distinto de outros grupos. Ser um membro do grupo exemplar e modelo.

**2** AVANÇADO DA IDENTIDADE:  
**FAZER ISSO POR NÓS.**

Avanço e promoção dos interesses nucleares do grupo. Levantar-se pelos interesses do grupo (e não por interesses pessoais ou de outro grupo) e, em caso de ameaça, defendê-los. Ser um campeão das preocupações

e ambições que são chave para o grupo como um todo. Contribuir para a realização dos objectivos do grupo. Actuar para prevenir falhas do grupo e para ultrapassar obstáculos à realização dos objectivos do grupo.

**3** EMPREENDEDORISMO DA IDENTIDADE:  
**ELABORAÇÃO DE UM SENTIDO DE NÓS.**

Juntar as pessoas através da criação dentro do grupo de um sentido partilhado de 'nós' e 'nos'. Fazer com que pessoas diferentes se sintam parte do mesmo grupo. Incrementar a coesão e a inclusão dentro do grupo. Clarificar o entendimento das pessoas sobre aquilo que o grupo defende (e o que não defende), clarificando valores, normas e ideais nucleares.

**4** EMPRESÁRIO DA IDENTIDADE:  
**TORNAR-NOS IMPORTANTES.**

Desenvolver estruturas, eventos e actividades que deem peso a existência do grupo e que permitam aos membros viver a sua pertença ao grupo. Promover estruturas que facilitem e firmem entendimentos partilhados, coordenação e sucesso (e não estruturas que dividam ou ninem o grupo). Promover uma realidade física para o grupo, criando materiais relacionados com o grupo e gerando resultados tangíveis para o grupo. Tornar o grupo importante, tornando-o visível, não somente para os seus membros, mas também para pessoas de fora do grupo.

AVV - Significa que as pessoas ascendem a líderes porque se destacam nessas quatro dimensões. E ao fazê-lo, são cada vez mais e melhor aceites. Com isso, têm cada vez mais condições para liderar, o grupo ascende cada vez mais, o que faz que sejam cada vez mais e melhor aceites como líderes. Há um ciclo virtuoso.

L - Percebo.

AVV - Foi o que se passou com Mateus Bula, Gasparito, Teresa Sopas, Jorge Bento e os outros líderes do *Muxima*. Representavam a um nível elevado o que se queria de um bom morador do

prédio. Esforçavam-se pelo bem do prédio. Agregavam os moradores do prédio, clarificando e promovendo valores, normas e objectivos. Criaram formas de gerar resultados, que concretizaram a transformação do prédio.

L - Estou a ver que essas questões de identidade, grupo, nós, são mesmo muito importantes.

AVV - Muito importantes. Alexandre Haslam e os seus colegas falam de uma "armadilha da liderança". Uma armadilha em que caem muitos líderes que numa certa fase são bem-sucedidos. Vejamos o que eles dizem.

*"Eles [os líderes bem-sucedidos] começam a pensar que estão acima do grupo, que sabem mais do que o grupo, que podem simplesmente dizer aos membros do grupo o que fazer. De facto, apesar de a sua experiência dar vida ao mito da liderança heróica, no final, esse mito - e a publicidade que se faz dele - é qualquer coisa em que eles começam a acreditar."*



*E, à medida que formam essa crença, sucumbem à arrogância e começam a distanciar-se dos membros de base do grupo. Para os líderes, isso é o beijo da morte.”*

Alexander Haslam e outros  
[The New Psychology Of Leadership, 2011].

- L – A arrogância e o distanciamento do grupo são o beijo da morte para os líderes.
- AVV – Um conselho para todos os líderes: não brinquem com a identidade, não se afastem do grupo e dos interesses do grupo. Foi o grupo que vos fez líderes. E só o serão

enquanto fizerem avançar o grupo e os seus interesses. Esse mesmo grupo que vos fez líderes também pode revogar-vos essa condição. Fã-lo-á, mais tarde ou mais cedo, se sentir que vocês, líderes, se tornaram parte de um “vós”, diferente do nosso “nós”.

L – Aí será o beijo da morte.

AVV – No dia em que Mates Bula, Gasparito, Jorge Bento e os outros líderes acharem que são os chefes, os patrões, os donos do prédio, que sabem tudo o que os moradores precisam e que, por isso, os moradores já só precisam de obedecer aos seus ditames, nesse dia, não importa quanto bem tenham feitos ao prédio e aos seus moradores no passado, perderão a condição de líderes do prédio. Pior ainda, se perderem o espírito de serviço, o altruísmo, e começa-

rem a tirar vantagens pessoais do prédio. Se começarem, por exemplo, a contratar bens e serviços para o prédio a empresas onde detêm interesses, ou a obter ganhos com sobrefacturação. Aí, mais tarde ou mais cedo, vão mesmo receber o beijo da morte.

L – No início julguei que essa questão da identidade social fosse mera teoria. Parecia-me algo que não iria ter grandes repercussões práticas. Agora vejo que é mesmo muito importante.

AVV – E vê muito bem. Como alguém dizia, não há nada mais prático que uma boa teoria.

L – A arrogância e o distanciamento do grupo são o beijo da morte para os líderes.

## O que Fazem os Líderes

AVV – Vamos avançar. Vimos antes uma citação que enquadrava a liderança como processo da seguinte forma:

*“Liderança como Processo: é COMO os ‘líderes’ fazem com que as coisas sejam feitas que os torna líderes?”*

Keith Grint  
[Leadership: Limits and Possibilities, 2005].

AVV – Vimos também, citando John S. Burns, que liderança não é o comportamento daqueles que por alguma razão são chamados de líderes. Ao contrário, as pessoas são chamadas líderes porque têm comportamentos de liderança.

Podemos então perguntar: quais são esses comportamentos de liderança? É o que queremos ver nesta secção. De forma breve, porque, como assinalei antes, este artigo não é sobre o “como” da liderança.

L – Acho útil que nos diga algo sobre o que fazem os líderes. Algo mais desenvolvido do que a formulação genérica que os líderes mobilizam outros para um propósito mútuo de mudança. Será mais um elemento que ajudará a perceber o que é verdadeiramente a liderança.

AVV – Vou recorrer a um conjunto de comportamentos de liderança sistematizados por James Kouzes e Barry Posner, autores norte-americanos, no seu livro *The Leadership Challenger* [O Desafio da Liderança]. Este é um dos livros mais marcantes de liderança. A primeira edição do livro é de 1987, sendo a quinta e última de 2012. Os autores chamam compromissos aos comportamentos e agrupam-nos no que chamam de 5 práticas. Os compromissos e as práticas estão esquematizados na figura (em baixo) *As 5 Prá-*

*ticas e os 10 Compromissos de Liderança de James Kouzes e Barry Posner.*

L – Podemos dizer que o que fazem os líderes é o que está especificado nesses 10 compromissos?

AVV – Exacto. Vejamos, nas palavras dos autores, um resumo de cada uma das práticas (comportamentos):

*“Os líderes exemplares sabem que, se querem ganhar comprometimento e alcançar padrões elevados, têm que ser modelos do comportamento que esperam nos outros. Os líderes modelam o caminho. (...)*

*Toda organização, todo o movimento social, começa com um sonho. O sonho ou a visão são a força que inventa o futuro. Os líderes inspiram uma visão partilhada. (...)*

*Nenhuma pessoa reivindicou ter alcançado o seu melhor, deixando as coisas na mesma. Todos os líderes desafiam o processo. (...)*

*“Sorte” ou “estar no sítio certo no momento certo” podem ter um papel nas oportunidades específicas que os líderes abraçam, mas aqueles que lideram outros para a grandiosidade buscam e aceitam desafios. (...)*

*Grandes sonhos não se tornam realidades significativas através da acção de uma única pessoa. Requerem um esforço de equipa. Requerem confiança sólida e relacionamentos fortes. Requerem competência profunda e confiança fresca. Requerem colaboração de grupo e responsabilização individual. Para fazer coisas extraordinárias nas organizações, os líderes têm que capacitar outros para a acção. (...)*  
*A subida para o topo é árdua e longa. As pessoas ficam exaustas, frustradas e desencantadas. Elas ficam muitas vezes tentadas a desistir. Os líderes encorajam o coração dos seus constituintes para continuar. Actos genuínos de carinho elevam o espírito e levam as pessoas para frente.”*

James Kouzes, Barry Posner  
[The Leadership Challenger, 2012].

L – Muito interessante.

AVV – O que fazem os líderes? Podemos responder assim: modelam o caminho, inspiram uma visão partilhada, desafiam o *status quo* promovendo mudança transformacional, capacitam os liderados para a acção, encorajam o coração dos liderados.

L – Acho uma boa síntese dos comportamentos dos líderes.

### 1 MODELAR o Caminho

1 **CLARIFIQUE OS VALORES** encontrando a sua voz e afirmando os ideais partilhados.

2 **DÊ O EXEMPLO** alinhando as suas acções com os valores colectivos.

### 2 INSPIRA uma Visão Partilhada

3 **VISIONE O FUTURO** imaginado oportunidades nobres e excitantes.

4 **MOBILIZE OUTROS** para uma visão comum apelando a aspirações partilhadas.

### 3 DESAFIAR o Processo

5 **BUSQUE OPORTUNIDADES** procurando formas inovativas de mudar, crescer e melhorar.

6 **EXPERIMENTE E CORRA RISCOS** gerando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros.

### 4 CAPACITAR outros para a Acção

7 **FOMENTE COLABORAÇÃO** promovendo metas cooperativas e construindo confiança.

8 **REFORCE OUTROS** partilhando poder e direcção.

### 5 ENCORAJAR o Coração

9 **RECONHEÇA CONTRIBUIÇÕES** mostrando apreciação pela excelência individual.

10 **CELEBRE OS VALORES E AS VITÓRIAS** criando um espírito de comunidade.

As 5 Práticas e os 10 Compromissos de Liderança de James Kouzes e Barry Posner

## Sobre os Traços dos Líderes

AVV – Deixe-me voltar a um tema já antes abordado. O capítulo dedicado ao grupo enquanto componente essencial da liderança continha uma secção com o título “Liderança Não São Traços”. A secção anterior tratou de “O que Fazem Os Líderes”. Como vimos, os líderes definem-se em decorrência do que fazem nos grupos e não em função do que são, nomeadamente dos seus traços, das suas características pessoais.

L – Correcto.

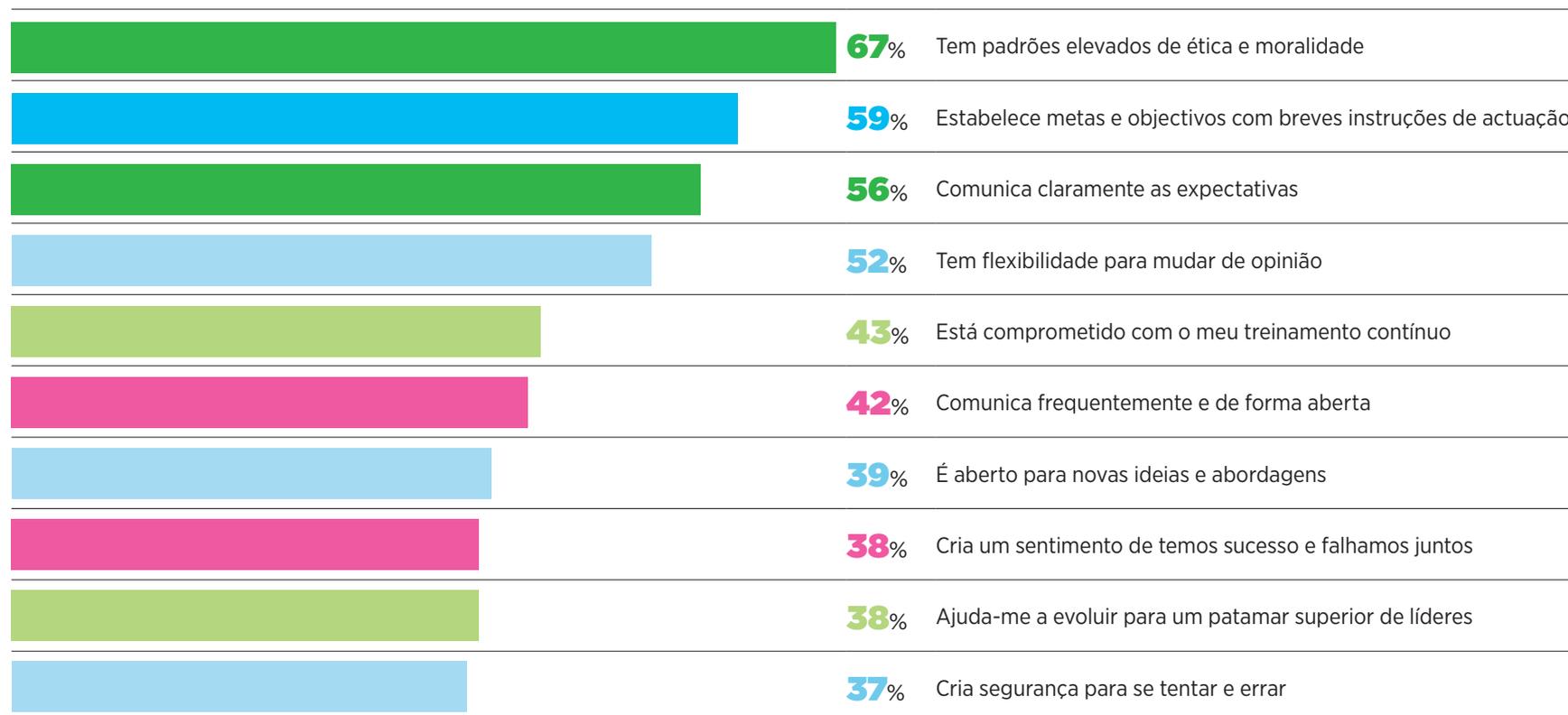
AVV – Gostava agora de colocar a seguinte questão: mas não são os “traços” dos líderes, as suas características pessoais, que lhes permitem “fazer” o que os define como líderes?

L – É uma boa questão. Venha daí a resposta

AVV – É óbvio que tudo o que nós fazemos está suportado no que somos, nas nossas características pessoais, nos nossos traços. A questão que se colocou na investigação sobre liderança foi se existiria *um conjunto universal de traços de liderança*.

L – O que é isso de um conjunto universal de traços de liderança?

AVV – O conjunto universal de traços de liderança, a existir, seria um conjunto de atributos pessoais que estariam presentes em todos os líderes. Por exemplo, será que todos os líderes têm que ser extrovertidos, ou é possível termos líderes introvertidos? Será que todos os líderes têm a comunicação como uma das suas aptidões predilectas? Será que todos os líderes são pessoas dotadas de uma auto-estima elevada?



↑ Percentagem de respostas ↓

TEMAS: **FORTE ÉTICA & SEGURANÇA** **AUTO-ORGANIZAÇÃO** **PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO** **APRENDIZAGEM EFICIENTE** **LIGAÇÃO & PERTENÇA**

### As 10 Principais Competências de Liderança Agrupadas em 5 Temas [Escolha de 195 Líderes Globais Entre 74 Qualidades.]

L – Qual é ou quais são as respostas?

AVV – Quem respondeu definitivamente a essa questão foi Ralph Stogdill. Antes de morrer, em 1978, Ralph Stogdill era Professor Emérito de Ciências de Gestão e Psicologia na Universidade Estadual do Ohio, nos Estados Unidos da América. Já no longínquo ano de 1948 publicou um artigo marcante na investigação da liderança, com o título, traduzido, “*Factores Pessoais Associados Com a Liderança: Um Levantamento da Literatura*”. Em 1974, volta a apresentar as suas conclusões sobre essa questão.

L – Diga-nos então o que conclui o Prof. Stogdill sobre os traços.

AVV – Vou revelar as conclusões de Stogdill, citando Gary Yukl, já antes apresentado:

*“Stogdill (1974) tornou claro que não há evidência de um conjunto universal de traços de liderança.*

*A posse de determinados traços ou aptidões aumenta a probabilidade de um líder ser efectivo, mas não garante que seja efectivo. Um líder com certos traços pode ser efectivo numa situação mas não ser efectivo numa situação diferente. Por outro lado, dois líderes com diferentes padrões de traços podem ambos ser bem-sucedidos na mesma situação.”*

**Gary Yukl**

[*Leadership In Organizations, 8th Global Edition, Pearson Education, 2013*].

L – Não há evidência de um conjunto universal de traço de liderança.

AVV – Exactamente. Ralph Stogdill chegou a esta conclusão, depois de analisar centenas de estudos sobre supostos traços de liderança. Em 1974, com base na análise de 163 estudos conduzidos entre 1948 e 1970, concluiu que os traços mais correlacionados com liderança eram os seguintes:

- Realização (*Achievement*)
- Persistência
- Perspicácia (*Insight*)
- Iniciativa
- Auto-Confiança

- Responsabilidade
- Cooperação
- Tolerância
- Influência
- Sociabilidade

AVV – Não vou explicar o significado desses traços. Em grande medida, os seus nomes são auto-explicativos.

L – O que é isso de “correlacionados”?

AVV – Correlações não são relacionamentos de causa-efeito. O facto de duas variáveis *A* e *B* estarem positivamente correlacionadas numa percentagem *p*, significa que em *p* por cento dos casos, quando *A* sobe, *B* também sobe. Se a correlação for negativa, é ao contrário: quando *A* sobe, *B* baixa. Por exemplo, há uma correlação elevada entre hábitos tabágicos e cancro no pulmão. O que não quer dizer que todos os cancros no pulmão sejam provocados pelo hábito de fumar, nem que todos os fumadores desenvolvam cancro no pulmão.

L – Percebo. Isso significa que, quanto mais os traços identificados por Stogdill estiverem presentes numa pessoa, maior a probabilidade desta pessoa liderar com eficácia?

AVV – Exactamente. Embora duas pessoas possam revelar-se igualmente eficazes em papéis de liderança com subconjuntos diferentes desses ou outros traços.

L – Tal como defende a citação de Gary Yukl que nos apresentou antes.

AVV – Exactamente. Houve no passado muita investigação à volta dos traços. No início, a investigação centrou-se em traços de personalidade, como extroversão ou introversão. Mas, com algumas interrupções em certos momentos, principalmente após as conclusões de Stogdill, foram também investigadas características designadas por habilidades, aptidões, competências e, mais recentemente, traços de carácter. A evolução das técnicas de análise estatística, nomeadamente o desenvolvimento de uma técnica designada por análise factorial, tem gerado vários estudos que revisitam a questão dos traços.

L – E esses estudos obtiveram resultados que contrariam a tese de Stogdill?

AVV – Acho que não — tanto quanto sei. Depois de muitos estudos e de muita evolução nas técnicas de estatística, a tese de Stogdill continua válida: *não há evidência de um conjunto universal de traço de liderança.*

L – Deixe-me dar a minha opinião de leigo. Embora possa não parecer, julgo que esse resultado é o mais intuitivo. As pessoas são muito diferentes umas das outras. E com as suas diferenças, ou seja, partindo de ingredientes diferentes, conseguem alcançar resultados idênticos.

AVV – Concordo. Gosto muito de um slogan que usam os grupos contra o racismo: *todos diferentes, todos iguais.*

L – Exactamente. Todos diferentes nas características pessoais, incluindo a cor da pele, todos iguais na dignidade, no potencial de realização da condição humana.

AVV – Exactamente. Mas estamos a afastar-nos da liderança. Para terminar esta secção, quero mencionar duas propostas de traços dos líderes.

L – Gostaria de as conhecer.

AVV – A primeira está esquematizada na infografia *As 10 Principais Competências de Liderança Agrupadas em 5 Temas* (em cima). Este resultado está incluído num artigo de Sunnie Giles, publicado na edição de Março de 2016 da revista *Harvard Business Review*. O artigo tem como título *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World* [As Competências de Liderança Mais Importantes de Acordo Com Líderes de Todo o Mundo]. O artigo resulta de um estudo em que foram entrevistados 195 líderes de 30 organizações globais, em 15 países diferentes.

L – Muito interessante.

AVV – Estudos e resultados como este sugerem, vou usar as palavras da autora, “*um conjunto de prioridades para os líderes e para os programas de desenvolvimento de liderança*”.

L – É interessante constar que questões como ética, comunicação clara de expectativas ou flexibilidade para mudar de opinião, apareçam no topo.

AVV – É isso o que as pessoas demandam dos líderes. Abordaremos de forma breve a relação entre ética e liderança no próximo capítulo.

L – Como seria bom se as empresas e instituições públicas tivessem líderes com essas características. Teríamos organizações muito mais eficientes, eficazes e com trabalhadores muito mais satisfeitos com o seu trabalho.

AVV – Sem dúvida. Quero partilhar uma segunda proposta de traços dos líderes. A proposta anterior está mais talhada para os contextos organizacionais, nomeadamente empresas e instituições públicas. Apresentarei em seguida uma proposta de nove aptidões, mais viradas para os contextos de mudança social. O autor da proposta é Manfred Kets de Vries, holandês, professor de liderança e mudança organizacional no INSEAD, uma das mais cotadas escolas de gestão do mundo, baseada em Fontainebleau, França. Kets de Vries é um dos mais relevantes especialistas de liderança da actualidade, distinguindo-se por trazer para a liderança uma perspectiva da psicoterapia e da psicanálise.

L – Liderança misturada com psicoterapia e psicanálise deve dar uma boa combinação.

## MARTIN LUTHER KING ENQUADRANDO O SONHO [Excerto do Discurso “Eu Tenho Um Sonho”]

Há cem anos, um grande americano [Abraham Lincoln], sob cuja sombra simbólica nos encontramos, assinava a Proclamação da Emancipação. (...)

Cem anos mais tarde, lamentavelmente, a vida do Negro ainda é dilacerada pelas algemas da segregação e pelas correntes da discriminação. Cem anos mais tarde, o Negro continua a viver numa ilha isolada de pobreza, no meio de um vasto oceano de prosperidade material. (...)

Num certo sentido, viemos à capital do nosso país para descontar um cheque. Quando os arquitectos da nossa república escreveram as magníficas palavras da Constituição e da Declaração de Independência, estavam a assinar uma promissória, de que cada cidadão americano se tornaria herdeiro.

Este documento era uma promessa de que todos os homens veriam garantidos os direitos inalienáveis à vida, à liberdade e à busca da felicidade. É óbvio que a América ainda hoje não pagou tal promissória no que con-

cerne aos seus cidadãos de cor. Em vez de honrar este compromisso sagrado, a América deu ao Negro um cheque sem cobertura; um cheque que foi devolvido com a seguinte inscrição: “saldo insuficiente”. Porém, nós recusamo-nos a aceitar a ideia de que o banco da justiça esteja falido. Recusamo-nos a acreditar que não exista dinheiro suficiente nos grandes cofres de oportunidades deste país.

Por isso viemos aqui cobrar este cheque — um cheque que nos dará, quando o receber-

mos, as riquezas da liberdade e a segurança da justiça. Também viemos a este lugar sagrado para lembrar à América da clara urgência do agora. Não é o momento de se dedicar à luxúria do adiamento, nem para tomar a pílula tranquilizante do gradualismo. Agora é tempo de tornar reais as promessas da Democracia. (...)

Digo-lhes, hoje, meus amigos, que apesar das dificuldades e frustrações do momento, ainda tenho um sonho. É um sonho profundamente enraizado no sonho americano.

AVV – Pode querer que sim. Muitos líderes são pessoas mentalmente complexas, às vezes até próximo do patológico. Traços como o narcisismo abundam em vários líderes. Perceber esses líderes exige o contributo de áreas como psicoterapia, psicanálise ou dinâmica psiquiátrica. Tem sido essa “luz” que Manfred Kets de Vries tem trazido para a liderança.

L – Já me estimulou para o seu trabalho.

AVV – Ainda bem. O quadro ao lado apresenta uma lista de 9 aptidões que Manfred Kets de Vries considera essenciais para os líderes. Por limitações de espaço, não vou entrar na explicação de cada uma das aptidões propostas por Kets de Vries. Fiquemos pelo significado sugerido pelos nomes.

L – Interessante. Por que razão ilustrou o quadro com uma imagem de Martin Luther King?

Martin Luther King é muito conhecido pelo seu célebre discurso “Eu Tenho Um Sonho”.

AVV – É verdade. O discurso foi proferido na Marcha de Washington, em 28 de Agosto de 1963, um grande momento da chamada luta pelos direitos civis, nos Estados Unidos da América. A parte do discurso mais famosa é a parte final onde Martin Luther King afirma várias vezes “Eu Tenho Um Sonho”. Por exemplo, “Eu tenho um sonho que os meus quatro pequenos filhos viverão um dia numa nação onde não serão julgados pela cor da sua pele, mas pela qualidade do seu carácter”. Mas a primeira parte do discurso parece-me uma demonstração soberba de três das nove aptidões listadas no quadro **9 Principais Aptidões de Liderança Propostas Por Manfred Kets de Vries** (ao lado): visão, comunicação simbólica e construção de sentido. Veja o excerto do discurso reproduzido na caixa em cima “Martin Luther King Enquadrando o Sonho”.

L – Acho simplesmente soberbo.

- Visão
- Comunicação Simbólica
- Empatia Emocional
- Construção de Redes
- Construção de Sentido
- Capacidade de Dar Poder (*Empowerment*)
- Competência
- Resistência, Perseverança e Consistência
- Promulgação (Fazer Acontecer)



Martin Luther King

### 9 Principais Aptidões de Liderança Propostas Por Manfred Kets de Vries

AVV – Também acho. Sobressai no discurso comunicação simbólica. As metáforas são excelentes. Arrebatam os corações. O sentido que dá à luta é transcendente. A luta não é posicionada contra a América. É sim uma luta pela América. “É um sonho profundamente enraizado no sonho americano”. E, claro, a visão. Como disse Martin Luther King no discurso, “Eu tenho um sonho que um dia esta nação levantar-se-á e viverá o verdadeiro significado da sua crença: Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas, que todos os homens são criados iguais”.

L – Repito: soberbo.

AVV – A leitura deste discurso provoca-me deslumbramento. Como diria Aristóteles, deslumbramento com o verdadeiro, com o bom e com o belo.

L – A mim também. Talvez seja pela nostalgia por personagens como Martin Luther King que muitos acham que existe no mundo de hoje uma crise de liderança.

AVV – Certamente. Mas o mundo de hoje não é o de Martin Luther King. Os desafios, os problemas e os dilemas de hoje são doutro tipo. O mundo de hoje é um mundo VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo). Mas este é um outro tema — que não vamos abordar.

## Os Líderes Nascem ou Fazem-se

L – Mas a capacidade para a liderança nasce com as pessoas, ou desenvolve-se com o crescimento e as circunstâncias que as pessoas enfrentam na vida.

AVV – Esta talvez seja uma das principais polémicas, se não mesmo a principal, sobre liderança. Embora hoje esteja relativamente ultrapassada. Será que um bebé como o da imagem ao lado já tem o seu futuro marcado quanto à liderança? Está impresso na sua genética se vai ou não ser um líder? Será a capacidade para liderar inata?

L – Qual é a resposta certa? Os líderes nascem ou fazem-se?

AVV – Uma forma de esclarecer esse tipo de questões é fazer investigação com gémeos, principalmente os chamados gémeos verdadeiros ou monozigóticos. Estes têm a mesma informação genética, dado que resultaram de um mesmo óvulo. Ao contrário dos chamados gémeos falsos ou fraternos, em que dois espermatozoides fecundaram dois óvulos diferentes.

L – O que é que isso tem a ver com liderança?

AVV – Se a liderança fosse inata, fosse determinada por factores genéticos, que dariam origem a traços de liderança presentes nas pessoas à nascença, então dois gémeos (verdadeiros) teriam que ser os dois líderes, ou nenhum deles seria.

L – E o que é que a investigação mostra?

AVV – Mostra que não é assim. Dois gémeos verdadeiros podem vir a revelar, relativamente à liderança, apetência e aptidões muito diferentes. Um pode revelar-se um líder e outro não.

L – Este resultado seria de esperar?

AVV – Sim. Porque o que nos acontece na vida depende de três categorias de factores. Primeiro, o que herdamos, incluindo a herança genética. Segundo, os contextos em que vamos estando inseridos ao longo da vida. E terceiro, as decisões próprias que vamos tomando, principalmente em momentos marcantes das nossas vidas. Nesses momentos marcantes, somos normalmente confrontados com encruzilhadas. Mesmo que esses factores tivessem o mesmo peso, a hereditariedade só determinaria um terço do nosso futuro.

L – Mas há miúdos que logo no jardim-de-infância mostram-se líderes.

AVV – Mas isso não quer dizer que já nasceram assim. Entre o nascimento e o jardim-de-infância, muita coisa acontece. Desde logo, o tipo de lar em que se é nutrido nos primeiros anos de vida. Onde reina segurança e amor, haverá mais probabilidade de se desenvolver confiança, criatividade. E o comportamento no jardim-de-infância não está garantido para o resto da vida.

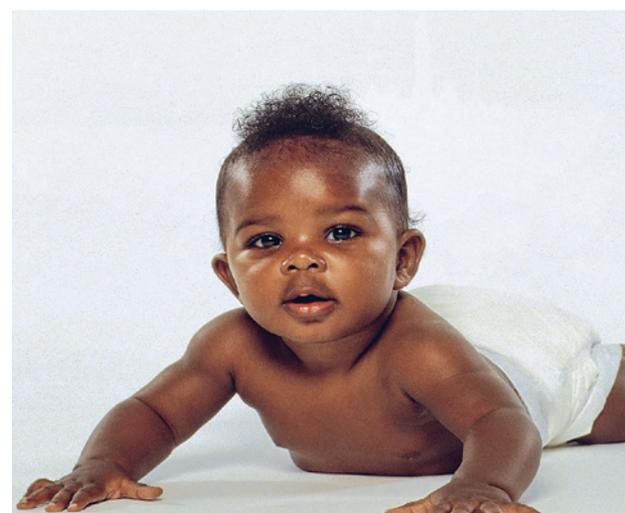
L – Acho que faz sentido.

AVV – A posição mais comum hoje na comunidade científica que se dedica ao estudo da liderança é a seguinte:

“(…) os líderes fazem-se ou desenvolvem-se, embora (...) as pessoas possam partir de níveis diferentes de capacidades herdadas ou inatas de liderança.”

Nitin Nohria, Rakesh Khurana

[Handbook of Leadership Theory And Practice, 2010].



### Os Líderes Nascem ou Fazem-se?

AVV – Nitin Nohria é um renomado especialista de liderança. Em 2010 assumiu o cargo de Reitor da famosíssima *Harvard Business School* [Escola de Negócios de Harvard]. Foi o primeiro americano não nascido nos Estados Unidos a assumir esse cargo.

L – Portanto?

AVV – Os líderes fazem-se.

## PROPÓSITO MÚTUO

AVV – Vamos tratar do último, de entre os elementos essenciais da liderança que estamos a considerar: propósito mútuo.

L – Vamos a isso.

AVV – Antes de avançarmos para o propósito, recomendo que o leitor releia a definição de liderança, destacada na página 6.

L – A definição diz que a mudança transformacional serve o “seu propósito mútuo”. Seu de quem? Pressuponho que dos líderes e dos liderados

AVV – Correcto. Apesar de propósito ser uma das componentes essenciais da liderança, não é comum encontrar na literatura de liderança um tratamento específico do propósito. Alguns dos livros de texto de liderança mais notáveis não têm sequer uma entrada específica para propósito no índice de assuntos.

L – Estranho. Mas porque é que isso acontece?

AVV – Deixe-me buscar a resposta num artigo de Steve Kempster, professor de liderança na Escola de Gestão da Universidade de Lancaster, Reino Unido, e de outros colegas, este sim dedicado especificamente a questão do propósito. O título do artigo — traduzido — é “Liderança Como Propósito: Explorando o Papel do Propósito na Prática da Liderança”.

*“Pela nossa experiência, propósito está tão fundamentalmente amarrado com liderança que é quase invariavelmente subsumido e dado por adquirido pelos académicos de liderança.”*

Steve Kempster e outros

[*Leadership As Purpose: Exploring The Role of Purpose In Leadership Practice, Leadership, 2011*].

L – Destacou “subsumido”. Não é uma palavra muito comum. O que significa?

AVV – Subsumir significa incluir em algo mais vasto ou abrangente. É o que se passa com o propósito. Fora a parte do “mais vasto ou abrangente”, normalmente, o propósito é incorporado no tratamento de conceitos como visão ou missão. Mas não deveria ser assim. Esses outros conceitos é que deveriam ser “subsumidos” no propósito.

L – Realmente, propósito parece-me um conceito mais vasto que visão ou missão.

AVV – Deixe-me apresentar a estrutura do capítulo. A primeira secção esclarece o que é propósito. A segunda secção aborda a razão pela qual, para haver liderança é necessário que o propósito seja mútuo. A secção final do capítulo reflecte sobre se uma pessoa como Hitler pode ser considerada um líder.

L – Obrigado pela introdução ao capítulo. Pode então definir-nos propósito?

## O Que É o Propósito

AVV – Deixe-me voltar a citar o artigo de Steve Kempster:

*“Propósito pode ser visto, no seu sentido mais geral, como um desejo ou objectivo que guia a acção – alcançar uma meta num contexto particular. (...) A perspectiva social estende o debate para a noção de propósito merecedor: um desejo que guia a acção num domínio social mais amplo.”*

Steve Kempster e outros

[*Leadership As Purpose: Exploring The Role of Purpose In Leadership Practice, Leadership, 2011*].

L – Bom. Da definição, vejo que, por um lado, temos esse “sentido mais geral”, em que propósito se mistura com desejo, objectivo ou meta. Por outro lado, temos o “propósito merecedor”.

AVV – Os autores ancoram-se na filosofia, começando em Aristóteles e na sua ideia de *teleologia* — o propósito como sendo qualquer coisa que é inerente a todos os seres e a noção de finalidade extrínseca, que consiste num “ser” realizando um propósito externo a esse “ser”, para a utilidade e o bem-estar de outros “seres”. Segundo Aristóteles, uma pessoa só se sentirá realizada e só ganhará uma sensação de bem-estar e de intencionalidade, se se mover em direcção ao seu *telos*.

L – Esta seria uma noção filosófica de propósito.

AVV – Exacto. Esta definição filosófica de propósito coloca ênfase numa noção societária de propósito, como sendo uma actividade cujos resultados estão para além do indivíduo, ligando valores pessoais intrínsecos com necessidades sociais. Isso é que será um propósito merecedor. Também o poderíamos designar por digno ou honrado.

L – Pode dar-nos exemplos?

AVV – Vejamos os exemplos dos próprios autores.

*“Exemplos de propósitos comuns para a vida humana podem ser criar uma família, prosseguir um serviço público ou dedicarmos-nos a uma vocação criativa. Isto não significa que propósitos sociais só podem ser perseguidos fora das organizações corporativas; o propósito social que um indivíduo pode achar merecedor, para que ele ou ela invista nele, pode ser uma ideologia corporativa.”*

Steve Kempster e outros

[*Leadership As Purpose: Exploring The Role of Purpose In Leadership Practice, Leadership, 2011*].

L – Isto está muito filosófico. Mas entendo, ou julgo entender, a ligação entre realização, bem-estar e um propósito merecedor.

AVV – Essa ligação é essencial. Quer para os seres humanos individualmente, quer para a sociedade. Como vários autores têm assinalado, propósito é uma questão central para a vida humana. A felicidade vem da fidelidade a um propósito merecedor. Ao mesmo tempo que a natureza não merecedora do propósito leva à infelicidade de um indivíduo.

L – E o que é que isso tem a ver com liderança?

AVV – Acho que a seguinte citação responde a essa pergunta:

*“Liderança é mais do que uma pessoa; é um sentido de propósito, uma força que dá às pessoas um sentido comum.”*

Wilfred Drath

[*Approaching The Future Of Leadership Development, 2011*].

L – A força que faz com que as pessoas se movam num sentido comum vem do propósito. Mas gostaria de ver isso de forma mais concreta. Por exemplo, no caso do *Muxima*.

AVV – Deixe-me antes citar outra definição de propósito. Nikos Mourkogiannis, um destacado consultor de liderança e

negociação, escreveu um livro dedicado ao propósito no contexto empresarial, com o título — traduzido — *Propósito: O Ponto de Partida das Empresas Grandiosas*. Vejamos a sua definição de propósito.

*“Propósito é o seu ADN moral.*

*É aquilo em que acredita sem ter que pensar. É a resposta que dá quando lhe pedem a resposta certa – em oposição da resposta factualmente correcta. (...) Propósito é a preparação para fazer o que é certo e o que vale a pena. Por isso ele cria um sentido de obrigação. Mas essa obrigação não é um peso ou algo que devemos arrastar – é uma forma de sabermos o que podemos e o que não podemos fazer.”*

Nikos Mourkogiannis

[*Purpose: The Starting Point of Great Companies, 2008*].

L – Perante esta definição, gostaria de perguntar: no *Muxima*, o que é certo, o que vale a pena?

AVV – Deixe-me responder formulando, no destaque em baixo, o propósito do processo de mudança do *Muxima*.

L – Parece uma boa formulação. Mas repito a pergunta: o que é certo, o que vale a pena, no *Muxima*?

AVV – A resposta está dada na formulação do propósito do *Muxima*. Um vasto conjunto de moradores quer ordem no prédio. Não quer um prédio onde cada um faz o quer. Quer limpeza na entrada e nos corredores. Quer segurança no acesso ao prédio e no seu interior. Quer cooperação e harmonia entre vizinhos, o que normalmente se designa de boa vizinhança. Quer os equipamentos e as partes comuns a funcionarem plenamente e a serem alvo de uma manutenção adequada.

L – Esse seria o propósito do *Muxima*.

AVV – O primeiro capítulo do livro de Nikos Mourkogiannis começa com a seguinte citação:

*“Deve-se ser alguma coisa, para se fazer alguma coisa.”*

Johann Wolfgang Von Goethe.

L – Gostei.

AVV – O propósito postula o que queremos ser. Em função disso poderemos derivar o que devemos fazer.

L – O ser precede o fazer.



## PROPÓSITO DO MUXIMA

Dentro dos constrangimentos de Luanda, fazer do *Muxima* um bom prédio para se viver, com ordem, limpeza, segurança, bom funcionamento e conservação dos equipamentos e partes comuns, convivendo os vizinhos numa comunidade saudável.

AVV – Pelo menos para quem tem um propósito — “*Um homem sem propósito é como um navio sem leme*”, Thomas Carlyle.

L – E um navio sem leme não chega a bom porto.

AVV – De forma alguma. A citação anterior falava num “*sentido de obrigação*” que vem do propósito. Os moradores do *Muxima* que se identificarem com o propósito sentir-se-ão “obrigados” a assumir comportamentos que promovam ordem, limpeza, segurança, cooperação, etc. Mas isso não constituirá um peso para eles. Porque deriva do que eles querem ser ou, melhor, do que querem que o seu prédio seja.

L – Acho que esse tipo de “obrigações”, em vez de pesarem sobre nós, impulsionam-nos. Dão-nos asas.

AVV – Bem assinalado. Gostaria de deixar uma nota sobre as comunidades, o que, aliás, vem expresso na parte final do propósito do *Muxima*: “*convivendo os vizinhos numa comunidade saudável*”.

L – Vai falar-nos sobre comunidades?

AVV – Muito gostaria. Mas não temos espaço. Vou deixar simplesmente alguns pensamentos sobre o tema da autoria de John Gardner (1912-2002), um dos autores de referência de liderança. John Gardner escreveu muito sobre como melhorar a liderança na sociedade Americana. Foi Secretário [Ministro] da Saúde, Educação e Assuntos Sociais na Administração do Presidente Lyndon Johnson. *On Leadership* [Sobre Liderança] é a sua obra-prima sobre liderança.

## Porque o Propósito Tem que Ser Mútuo

AVV – Não só é mais global e holístico, como “*permite o desenvolvimento de mais mutualidade*”. Aí é que propósito e liderança se cruzam.

L – Como assim?

AVV – Devido à não coerção, os liderados são livres de responder sim ou não às tentativas de influência dos líderes. Assim sendo, perguntemo-nos: na ausência de coerção, o que leva os liderados a responderem sim e a juntarem-se aos líderes no esforço de mudança?

L – Acho que aderem à mudança porque têm interesse nela.

AVV – Certo. Se nos lembrarmos do conjunto de mudanças que se preconizaram para o *Muxima*, desde o funcionamento dos elevadores até ao gerador comum, certamente que a generalidade dos moradores tinha interesse nelas. Contudo, esses benefícios não cairiam do céu. Seriam necessárias contribuições dos moradores. E alguns moradores poderiam perder privilégios. Seja o direito de estacionar gratuitamente, seja o fim do uso exclusivo de áreas comuns.

L – Realmente.

AVV – Seria possível mobilizar uma vasta porção dos moradores do prédio somente com base numa barganha de interesses e contribuições?

L – Acho difícil. Especialmente entre grupos numerosos e heterogéneos.

AVV – Bem observado. As pessoas só se unem de forma profunda com base na partilha de um interesse mais fundamental. Não com base numa negociação de interesses específicos. Muito menos com base em interesses marcadamente egocêntricos ou idiossincráticos. Esse interesse fundamental partilhado é o que estamos a designar de *propósito mútuo*.

L – O que é essencial para estarmos em presença de um processo de liderança.

AVV – Exacto. Só com base num propósito mútuo, um propósito partilhado, é que uma influência não coerciva pode agre-

## A Questão de Hitler

L – Um déspota pode ser um líder?

AVV – Boa pergunta. Vamos terminar este capítulo analisando essa questão.

L – A questão preocupa-me e gostaria de a ver esclarecida.

AVV – Um déspota ou um ditador é alguém que, através de meios coercivos, obriga outros a submeterem-se à sua vontade. Fá-lo para benefício seu ou do seu grupo restrito — poder, riqueza, etnia, ideológica, etc. — e em detrimento dos interesses desses outros. A base de um déspota ou ditador é o exercício de coerção e a imposição de um propósito egocêntrico.

L – E a base da liderança é não coerção e propósito mútuo.

AVV – Então já estamos a ver a resposta: ditador e líder são uma contradição em termos. Um déspota ou um ditador não é um líder.

“*A desintegração das comunidades e a perda do sentido de comunidade são claramente prejudiciais para a concretização dos propósitos dos grupos. (...) é na comunidade que os indivíduos desenvolvem identidade e um sentido de pertença. É na comunidade que os valores são gerados e regenerados. Com a desintegração das comunidades vem a desintegração dos valores partilhados. Se os líderes não conseguirem encontrar nos seus liderados qualquer base de valores partilhados, a liderança baseada em princípios torna-se praticamente impossível. Os líderes são construtores de comunidades, porque eles têm que ser. Cícero, no seu ensaio “Da República” escreveu: “Um povo não é somente qualquer colecção de seres humanos, mas uma reunião de pessoas (...) associadas num acordo, com respeito pela justiça e a parceria pelo bem comum”.*”  
John Gardner  
[*On Leadership*, 1991].

gar pessoas diferentes num processo de mudança transformacional. Objectivos específicos a alcançar existirão muitos. E certamente que pessoas diferentes terão grande margem de divergência sobre os objectivos específicos a seleccionar e a ordem porque devem ser concretizados. O propósito vai estabelecer a base fundamental mutualizada, que aglutinará as pessoas no esforço de mudança.

L – Percebo.

AVV – O propósito, num contexto de grupo, define o que queremos ser como grupo. Só com base num acordo no “ser” é que se pode gerar agregação para um grupo negociar o que vai fazer, os objectivos específicos que vão procurar alcançar. No caso do *Muxima*, o propósito estabelece os aspectos fundamentais do que queremos ser enquanto prédio, enquanto comunidade *Muxima*.

L – E, no caso do *Muxima*, esses tais aspectos fundamentais são ordem, limpeza, segurança, cooperação, harmonia e bom estado de funcionamento e conservação dos equipamentos e áreas comuns.

AVV – Isso mesmo. A partilha de propósito é tão essencial para os grupos, especialmente para grupos pequenos, ao ponto de podermos afirmar que sem propósito mútuo não há grupo. Teremos ao invés um aglomerado de pessoas.

L – Concordo.

AVV – James MacGregor Burns define um grupo pequeno da seguinte forma:

“*Uma colecção de pessoas com propósitos e valores partilhados; com contacto face a face uns com os outros, ou qualquer outra forma de relacionamento físico próximo; com extensos contactos sociais entre elas,*

L – Mas abundam exemplos na história de déspotas que são apresentados como grandes líderes.

AVV – Vejamos o que James MacGregor Burns escreveu sobre Stalin — e sobre Hitler.

“*Ele [Stalin] ajudou o seu povo, em 1941 e 1942, a realizar as suas necessidades mais imediatas de sobrevivência. Mas ele nunca foi capaz de reconhecer as suas necessidades superiores, de inovação, criatividade e liberdade de expressão. Uma vez consolidado*

L – Os líderes são construtores de comunidades. Gostei. Deixe-me perguntar: propósito é o mesmo que objetivo?

AVV – Propósito é algo muito mais vasto do que objectivos específicos. Podemos ver alguns exemplos de objectivos específicos no caso do *Muxima*: assegurar a substituição das lâmpadas fundidas dos corredores; assegurar o bom funcionamento e a adequada manutenção dos elevadores; acabar com a realização de grelhados nas zonas comuns exteriores aos apartamentos.

L – Esta diferença entre propósito e objectivos específicos parece importante. Pode elaborar mais sobre ela?

AVV – Posso sim. Para isso vou citar Joseph Rost.

“*Os propósitos são mais globais e holísticos que os objectivos e são menos orientados para a quantificação. O propósito permite o desenvolvimento de mais mutualidade; os objectivos tendem a ser mais fixos e rígidos.*”

Joseph Rost  
[*Leadership For The Twenty-First Century*, 1991].

L – Realmente o propósito é mais global que os objectivos. “*Convivendo os vizinhos numa comunidade saudável*” é muito mais global do que proibir grelhados nas zonas comuns.

em resultado de interesses partilhados e de influência de uns sobre outros; e como uma certa estabilização de papéis.”

James MacGregor Burns  
[*Leadership*, 1978].

L – Lá está o propósito partilhado — e a influência.

AVV – Exacto. Especialmente no contexto de grupos pequenos, pode haver uma tendência para exagerar na mutualidade do propósito, ao ponto de quase se formular um pressuposto de “não-conflito”. Sabemos que não é assim. O potencial para o conflito está sempre presente e aumenta com a dimensão e a heterogeneidade do grupo. Existe sempre alguma tensão entre as necessidades individuais e as expectativas do grupo.

L – Isso parece-me inevitável.

AVV – O propósito constituirá a base comum que vai permitir aos indivíduos agregarem-se e moverem-se como grupo. Vou voltar a citar Steve Kempster e os seus colegas.

“*Liderança reside em grande parte na geração de um ponto de referência em relação ao qual possa emergir [da parte dos liderados] um sentido de organização e direcção.*”

Steve Kempster e outros  
[*Leadership As Purpose: Exploring The Role of Purpose In Leadership Practice*, Leadership, 2011].

L – E julgo que esse “ponto de referência” é um propósito partilhado. Muito bem. Está compreendida a necessidade da mutualidade de propósito

o seu poder e friamente destruída uma multiplicidade de antigos camaradas e de adversários, tal como o seu inimigo, Adolfo Hitler, ele não foi um líder, mas um déspota.”

James MacGregor Burns  
[*Leadership*, 1978].

L – Stalin, tal como Hitler, não foi um líder, mas um déspota.

AVV – Exacto. Mas atenção. Liderança ocorre sempre num determinado contexto, que também é um contexto temporal. Pode-se ser um déspota “hoje” e ter sido um bom líder “ontem”. O próprio Burns diria que Stalin foi um líder “ontem”.

*“As revoluções parecem produzir primeiras gerações de líderes que não somente representam como incorporam os fins superiores da causa; quem mais poderia liderar as suas revoluções que Lenin, Mao, Bolívar, Castro, Ho Chi Min? O teste é a segunda geração de liderança – os Jeffersons, Nehrus – e a medida em que os propósitos humanos originais da revolução foram preservados na caminhada para o poder.”*

James MacGregor Burns  
[Leadership, 1978].

- L – A questão está realmente na preservação desses “propósitos humanos originais”, depois de se alcançar e fortalecer o poder. Bem diz o autor: “O teste é a segunda geração de liderança”.
- AVV – Convém também assinalar que liderança acontece sempre no contexto de um grupo.
- L – Já vimos que grupo é um dos elementos essenciais da liderança.
- AVV – Por isso, a questão de ser déspota ou líder precisa de ser colocada no contexto de um grupo. O dito déspota pode submeter com coerção um grupo vasto de pessoas. Mas pode ao mesmo tempo ter à sua volta um grupo muito mais restrito de verdadeiros seguidores que se identificam com ele — ou ela — e que partilham o seu propósito. Para esse grupo restrito de indivíduos, o déspota será um líder — apesar de, normalmente, nunca colocar completamente de parte a coerção.
- L – Acho que sim. Hitler tinha seguidores devotos e voluntários.
- AVV – Certamente. Joseph Goebbels, Ministro da Propaganda na Alemanha Nazi, entre 1933 e 1945, foi um devoto apoiante de Hitler. De acordo com o testamento de Hitler, Goebbels seria o seu sucessor como Chanceler da Alemanha. Goebbels possuía aptidões oratórias fantásticas — a par de um igualmente fantástico anti-semitismo. É citado como sendo o autor de frases como “Uma mentira repetida mil vezes torna-se verdade.” ou “Este homem é perigoso, ele acredita no que diz”.
- L – Máximas fantásticas.
- AVV – Mas Goebbels também terá dito o seguinte: “Eu não existo. É o Führer que existe dentro de mim”.
- L – Isto é o grau máximo da identificação com outro.
- AVV – E, como vimos, liderança envolve partilha de identidade, a tal “nosidade” — de nós. Para Goebbels, certamente que Hitler foi um líder. Já para as vítimas do seu propósito, especialmente os milhões de Judeus exterminados, Hitler foi um déspota macabro.
- L – Acho que, quando falamos de líder, temos sempre que perguntar: líder para que grupo?
- AVV – Exacto. Mas, quem exerce coerção sobre uma pessoa ou um grupo, nunca desempenha o papel de líder perante essa pessoa ou esse grupo — pelo menos não no episódio em que a coerção é exercida.
- L – Compreendo. Mas eu acho que a dificuldade em considerar Hitler um líder, não tem só a ver com ele ter sido um déspota. Tem também a ver com o seu propósito. Não há na liderança uma dimensão moral, ética? Qualquer propósito, desde que mútuo, é aceitável num processo de liderança?
- AVV – Os especialistas em liderança divergem na resposta a essas questões. Por um lado, temos uma posição que considera a ética inseparável da liderança. Um dos nomes mais destacados no entrelaçar entre ética e liderança é Joanne Ciulla, professora de Ética & Liderança na Universidade de Richmond, Estados Unidos da América, e ex-Presidente da Associação Internacional de Negócios, Economia e Ética. Num artigo com o título — traduzido — Liderança Ética: Mapeando o Território, a Profa. Ciulla escreveu o seguinte:

*“O ponto final no estudo da liderança é ‘O que é boa liderança?’ O uso da palavra boa tem dois sentidos: moralmente boa e tecnicamente eficaz. Estes dois sentidos formam uma conjugação lógica. Noutras palavras, para a frase ‘Ela é boa líder’ ser verdadeira, tem que ser verdadeiro que ela é eficaz e que ela é ética. (...) Eu penso que é justo dizer que a ética repousa no coração dos estudos de liderança.”*

Joanne B. Ciulla  
[Leadership Ethics: Mapping The Territory, 2004].

- L – A ética repousa no coração da liderança.
- AVV – O ponto é o seguinte: não faz sentido falar só de liderança. Temos sempre de falar de boa liderança. E isso envolve, invariavelmente, uma dimensão ética — para além de uma dimensão técnica.
- L – E aí um Hitler estaria excluído enquanto líder.
- AVV – Exacto. Já Joseph Rost tem outra posição. Vejamos:

*“Incluir uma exigência moral, em qualquer definição de liderança ou na compreensão da transformação, é muito limitado e, portanto, inaceitável.*

*Não existem critérios morais na definição pós-industrial de liderança. Uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais que reflectem os seus propósitos mútuos pode ser moral ou imoral.”*

Joseph Rost  
[Leadership For The Twenty-First Century, 1991].

- L – Moral ou imoral?

- AVV – Sim. Existiu liderança na obra de Madre Teresa de Calcutá. Mas também existe liderança num gang. E essas realidades estão em extremos diferentes de um contínuo de moralidade. Rost dá o exemplo do aborto. Existe liderança nos grupos que se opõem ao aborto, os chamados pró vida. Assim como existe liderança nos grupos que defendem o aborto. Se a moralidade fosse critério para a existência de liderança, teríamos que determinar qual seria a posição “moralmente superior” e excluir a outra da liderança. O que não parece aceitável.
- L – Qual é a sua opinião?
- AVV – Eu tendo a concordar com a posição de Rost. Embora ache que não nos devamos limitar a estudar “liderança”. Devemos também procurar estudar “boa liderança”. Porque os desafios que enfrentamos têm normalmente associada uma dimensão ética, não somente critérios de eficácia.
- L – Compreendo. Qual é então a conclusão? Hitler foi ou não um líder?
- AVV – Para os seus, para os que partilhavam o seu propósito e foram cativados sem coerção, simplesmente com influência, Hitler foi um líder. Independentemente da imoralidade do seu propósito. E isto, não só relativamente a Hitler, como em relação a Bin Laden — ou mesmo, para alguns, George W. Bush. Afinal, líder é todo aquele que tem seguidores. E todas essas pessoas tiveram seguidores devotos.
- L – As questões sobre ética são sempre difíceis.



## NOTAS FINAIS

AVV – Chegamos ao capítulo final deste artigo — escrito no formato de auto-entrevista.

L – Foi uma longa caminhada.

AVV – É verdade. Após a introdução, o artigo apresentou o exemplo do *Muxima*. Depois disso, estabeleceu a definição de Liderança — que repito ao lado. Daí para frente foi abordando cada um dos cinco elementos essenciais da liderança: *grupo, mudança transformacional, influência, líderes e propósito mútuo*.

L – E houve ao longo do artigo muitas citações de livros e artigos.

AVV – Também é verdade. O artigo permitiu apresentar os principais autores e livros de liderança.

L – Se tivesse que recomendar um par de livros para quem estivesse interessado em começar a instruir-se sobre liderança, que livros escolheria?

AVV – Vou seleccionar 6 livros. As capas ao lado são a minha escolha. Obviamente que é uma escolha subjectiva. Estes são também alguns dos livros — e dos autores — que mais utilizei para suportar este artigo.

L – Vou tentar lê-los. Pena serem todos em Inglês.

AVV – Do segundo (*The Leadership Challenge*) e do terceiro (*On Becoming A Leader*) existem traduções para Português.

L – Não fazia ideia que liderança era um campo tão vasto.

AVV – Mas é. Muito mais haveria para dizer. Os temas que tratámos poderiam ser muito mais aprofundados. Poderíamos ter desenvolvido outros componentes essenciais da liderança, como *processo, contexto, relacionamentos e liderados*.

E haveria muito, mas mesmo muito, mais para dizer sobre a parte do “como”. Sobre as várias escolas de liderança, com propostas diferentes para descrever e prescrever a forma como a liderança funciona ou deve funcionar. Há também vários temas conexos com liderança, nomeadamente tudo o que tem a ver com desempenho e desenvolvimento pessoal.

L – Fiquei muito bem impressionado.

AVV – Obrigado. Para terminar este artigo, queria tocar num tema que aparece muito agregado à liderança: carácter.

L – Boa proposta. O que é o carácter?

AVV – Já não temos tempo — ou espaço — para esse tipo de perguntas, o que é isto ou aquilo.

L – Que pena.

AVV – Vou simplesmente citar um texto que relaciona liderança e carácter. Acho o texto fascinante (ver caixa em baixo). O texto é retirado de um pequeno livro com o título “*O Teste da Liderança: Você Vai Passar?*”.

L – Muito bom. Muito bom mesmo.

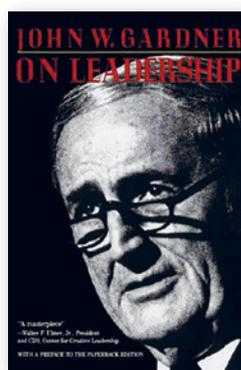
Com a ajuda desta conversa, espero que também eu deixe um legado, não um aterro sanitário.

AVV – Que assim seja. Que cada um de nós reflecta e tire lições, sobre a sua vida e sobre os processos de liderança em que participa.

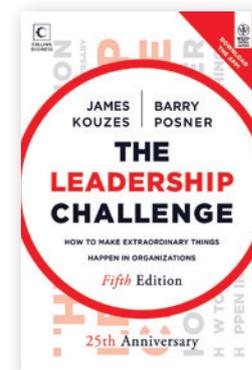
Votos de felicidades, pessoais, familiares e profissionais!

Liderança é um processo em que, no contexto de um **grupo, líderes** e liderados envolvem-se em relacionamentos de **influência**, para intentarem **mudanças transformacionais**, que servem o seu **propósito mútuo**.

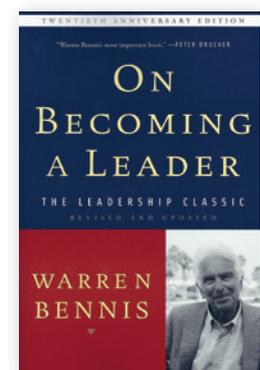
DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA: Adaptada de Joseph Rost



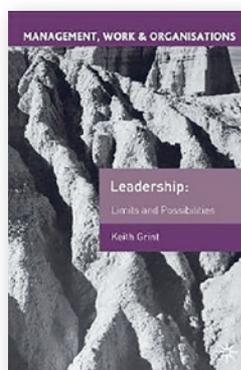
On Leadership  
John W. Gardner



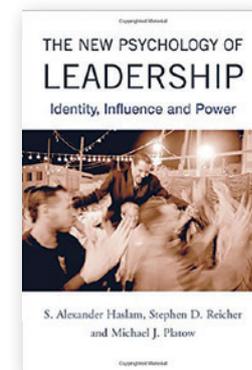
The Leadership Challenge:  
How to Make Extraordinary  
Things Happen In  
Organizations  
James M. Kouzes,  
Barry Z. Posner



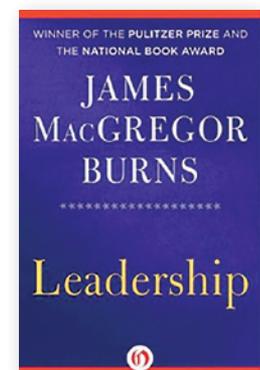
On Becoming A Leader  
Warren Bennis



Leadership: Limits  
and Possibilities  
Keith Grint



The New Psychology  
of Leadership: Identity,  
Influence and Power  
S. Alexander Haslam,  
Stephen D. Reicher,  
Michael J. Platow



Leadership  
James MacGregor Burns

### 6 Livros Recomendados Para Começar os Estudos Sobre Liderança

## O TESTE DA LIDERANÇA

Qual é o recurso mais escasso no mundo? Pergunte a qualquer professor de jardim-de-infância e a resposta é a atenção. Mas há outras respostas — oxigénio para o mergulhador de *scuba diver*, partilha das mentes para o *blogger*, minutos de telefonia móvel para o adolescente, a variedade para o trabalhador de linha de montagem. Todas são boas respostas. Mas há uma melhor: liderança.

A sua ausência é a pandemia do nosso tempo. Nós não precisamos de mais pessoas inteligentes. Isso nós temos em abundância. É

uma pobreza de princípios que enfrentamos, uma crise de carácter.

A liderança tem a ver com ser mordomo dos outros, não com auto-interesse. É responsabilidade moral pela sua vida, pela vida das outras pessoas e pelos recursos que partilhamos. Demasiadas vezes, este não é o padrão. O que vemos em vez disso são líderes intoxicados com o poder, sede de serem idolatrados, vangloriando-se como se tivéssemos a sorte de tê-los. E o que eles deixam? Uma desarrumação indulgente cheia

de ganância e corrupção. Como é triste deixar um aterro sanitário quando se poderia deixar um legado.

A tentação universal da liderança é usar a posição para obter ganhos pessoais. O teste culminante da liderança é resistir a essa tentação. Mas, como todos nós observamos, muitos sucumbem. Em demasiados casos, os líderes tornam-se donos do direito.

Vemos personagens mercenárias de desenhos animados leiloadas pelo maior lance. Vemos *glamour* de figuras públicas para

louvar e homenagem dos menos elevados. Vemos modelos que não modelam. Vemos criadores de imagem que preferem impressionar em vez de abençoar. (...)

A essência da liderança parece perdida nos arquivos. Aptidões e experiência contam. É claro que sim. Mas a verdade duradoura continua a ser que a integridade de um líder é a verdadeira medida da sua grandeza.

**Timothy R. Clark,**  
*The Leadership Test: Will You Pass?*, 2007.

**Amândio Vaz Velho** é Licenciado pela Faculdade de Engenharia da Universidade Agostinho Neto (Angola) e Doutorado pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa (Portugal).

Após o doutoramento tem continuado a cuidar da sua formação e voltou à escola para frequentar, entre outros, os seguintes cursos: *High Performance Leadership*, IMD, Suíça; *Tendências do Pensamento Político Contemporâneo*, Universidade Nova de Lisboa; *Leadership For Senior Executives*, Harvard Business School, Estados Unidos da América (EUA); *Leadership Development Program*, Center for Creative Leadership, America, Europe, Middle East, África; *The Market Focused Organization: Creating and Delivering The Customer Experience*, Kellogg School of Management, EUA; *Competitive Strategy*, INSEAD, França; *Foundations of Positive Psychology*, College of Liberal and Professional Studies at the University of Pennsylvania, EUA; *Developing Strategy for Value Creation*, London Business School, Reino Unido; *Managing Complex Organizations In a Complex World*, New England Complex Systems Institute,

EUA; *Managing Information Technology for Business Value*, Massachusetts Institute of Technology, EUA; *Implementing Information Systems Strategies*, Cranfield School of Management, Reino Unido; Programa Avançado de Gestão Para Executivos, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

Preside ao C4E (Centro de Estratégia, Eficácia e Eficiência Empresarial).

Leccionou no mestrado em gestão (MBA) da Universidade Católica Portuguesa e em cursos de pós-graduação no Instituto Superior Técnico de Lisboa (IST) e no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Foi docente e Chefe de Departamento no Instituto Superior de Gestão (ISG). Leccionou também no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB). Começou a sua actividade de docência universitária na Faculdade de Engenharia da Universidade Agostinho Neto, onde foi Chefe de Departamento.

Tem prestado assessoria para membros de governo, destacadas empresas e organismos públicos.

Já ministrou cursos e seminários para milhares de executivos e gestores. Desenvolveu três cursos de grande sucesso: *Arquitectura de Empresa*, *Gestão Moderna* e *Liderança Pós Moderna*. Quer os conteúdos, quer a comunicação, têm sido extremamente apreciados.

É um dos autores do livro *Mestres Portugueses da Gestão* (Fevereiro 2004). O livro reúne 16 autores, escolhidos de entre os mais relevantes especialistas de gestão de Portugal. É autor do livro *Arquitectura de Empresa* (Setembro de 2004).

Pode ser contactado através dos meios electrónicos:

E-mail: [Amandio.Velho@mail.telepac.pt](mailto:Amandio.Velho@mail.telepac.pt)

Facebook: <https://www.facebook.com/amandio.velho>

© A propriedade intelectual e os direitos de reprodução deste artigo pertencem ao autor.

