

# DESMISTIFICANDO E CULTIVANDO A LIDERANÇA

Por John Croft

Última atualização: Março de 2008

Tradução: Áureo Gaspar (Julho de 2012).

Título original: Fact Sheet Number # 13 DEMYSTIFYING AND CULTIVATING LEADERSHIP

**RESUMO:** Dragon Dreaming é construído sobre um conceito de liderança diferente daquele encontrado na cultura insustentável do grande desenlace. Desmistificar os nossos conceitos de liderança é essencial para empreender a Grande Virada.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilhável 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a [jdcroft@yahoo.com](mailto:jdcroft@yahoo.com).

## Sumário

INTRODUÇÃO: A NOSSA VISÃO FALHA DO QUE É LIDERANÇA.....	1
DESMISTIFICANDO A LIDERANÇA: VISÕES ALTERNATIVAS E RECURSOS.....	4
CONCLUSÃO: DESENVOLVENDO O CARÁTER COMO LÍDER.....	9

## INTRODUÇÃO: A NOSSA VISÃO FALHA DO QUE É LIDERANÇA

Há muita confusão sobre o conceito de liderança. Muitos acreditam em uma ‘teoria inata de liderança’, como se os líderes nascem, não são feitos. Por esta teoria, existem algumas pessoas que são naturalmente líderes, que em uma situação apertada podem assumir a autoridade e tomar as decisões corretas. Estes indivíduos carismáticos são assim desde o nascimento ou experiência de vida, tendo desenvolvido o ‘jeito certo’ para assumir o comando. Esta é uma teoria baseada na crença do líder ‘ter’ um conjunto específico de traços ou características para assumir o controle.

Há um segundo mito generalizado e popular sobre liderança. De acordo com este mito, é ‘a situação que faz o líder’. Há algo sobre ‘certas condições históricas’ que irão ‘aguçar’ o potencial de liderança em uma determinada criança. Embora todas as pessoas possam apontar o dedo para criticar líderes históricos que surgiram em circunstâncias difíceis, esta teoria, que tem sido chamada de o ‘Princípio *Führer*’, historicamente nos levou a muitas dificuldades. Por exemplo, para cada Churchill ou Roosevelt, pode-se apontar para um Hitler ou um Stalin. Esta é uma teoria sobre o comportamento de liderança, sobre os líderes ‘fazerem’ algo diferente do que o resto de nós.

A tese que essas duas teorias sobre liderança – ‘ter’ e ‘fazer’ – têm em comum é que elas veem a liderança como uma característica acidental, uma circunstância sobre a qual temos pouco controle. Ambas as teorias tendem a mistificar a liderança, e torná-la quase um processo ‘divino’. No passado, essa teoria sobre a liderança ‘dada por Deus’, confirmava, por exemplo, um rei, como resultado de sua união com o ‘carisma’ ou óleo santo e a sua coroação. Este ‘direito divino dos reis’ também leva à mistificação da liderança e habilita os líderes a manter seu poder.

A mistificação da liderança é uma força muito poderosa, usada por aqueles com um modelo de ‘poder sobre’ para manter sua posição de poder e comando sobre aqueles que, por contraste, são ‘fracos’. Esta teoria do

‘poder sobre’ que ajuda a manter as estruturas de liderança no lugar. Quanto menos sabemos sobre a verdadeira natureza da liderança, mais facilmente podemos ser manipulados e controlados por outros, em seu benefício. Isso cria um ‘ponto cego’ em nossa cultura, necessário para manter os sistemas hierárquicos de controle e ‘poder sobre’. O pesquisador sobre liderança Peter Senge disse que em tais situações, *“em todas as configurações de trabalho em equipes, até nas organizações e sistemas sociais mais amplos, há muito mais acontecendo do que se pode ver”*.

Alguns trabalhos recentes sobre a natureza de sociopatas e psicopatas nos mostra que cerca de 5% a 10% da população não mostra capacidade de sentir empatia ou compaixão pelos outros, e que como resultado vêm a bondade como sendo um instrumento através do qual podem manipular os outros para maximizar seus benefícios pessoais e minimizar seus custos. Essas pessoas, ao invés de se sensibilizar pelo sofrimento dos outros, entendem o sofrimento alheio como um meio pelo qual podem exercer controle. Verificou-se que tais indivíduos psicopatas tendem a acumular-se em três locais – os psicopatas pouco inteligentes muitas vezes terminam na cadeia, mas encontra-se uma maior proporção média daqueles com inteligência acima da média atuando como políticos ou diretores executivos (CEOs) de grandes corporações.

Ernest Becker, em seu livro *“A negação da Morte”* sugere que os seres humanos são especiais porque, ao inserir um modelo de sua consciência, enquanto indivíduos, dentro de seu modelo de mundo, alcançam um grau de previsão e retrospectiva, que permite projetar a si mesmos em novos enredos mentais, e internamente ensaiar comportamentos, como se atuassem em uma novela ou peça teatral. Alcançar essa capacidade durante a infância, conjugada com uma consciência corporal da eventual morte do corpo, Becker sugere, cria um medo existencial que ameaça a vida com um profundo sentimento de falta de significado. Ao buscar uma maneira de dar um sentido mais profundo à vida, as pessoas podem cobrir distâncias enormes para preservar e defender seus sistemas de significado, mesmo quando eles são tóxicos, na medida em que destruí-los seria como destruir fisicamente a si mesmos, em um ato de violência sem sentido.

Becker mostra como todas as sociedades criam ideologias que permitem que nos dediquemos à nossa própria imortalidade. Em nossa cultura, o dinheiro é uma métrica conveniente para comparar nossas realizações em relações aos outros, em uma ‘ideologia da imortalidade universal’. O dinheiro, a medida final de comparação para muitos, se traduz em poder. Becker mostra como em nossa cultura ganha-perde:

*“Todo o poder é, em essência, o poder de negar a morte... Poder significa a capacidade de aumentar a si mesmo, de mudar da situação natural de pequenez, impotência, finitude, a uma situação de grandeza, importância, durabilidade, controle. Em seu poder de manipular a realidade física e social, o dinheiro, de certa forma, é um seguro contra a contingência e o acidente: ele compra seguranças pessoais, vidro à prova de balas e melhores cuidados médicos. Ele pode ser usado para comprar capangas que compartilham a mesma psicopatologia e falta de empatia. Acima de tudo, ele pode ser acumulado e transmitido, e assim irradia seus poderes, mesmo após a morte, dando ao líder tóxico uma aparência de que ele é imortal”*.

Líderes tóxicos gravitam em torno de situações e locais onde podem acumular dinheiro e poder sobre os outros.

Ernest Becker e Otto Rank demonstraram que as lutas ideológicas sobre a ‘verdade’, são devido a uma projeção de perpetuar a si mesmo para dar um sentido mais profundo à vida. Isto se torna um caso em que, se o seu adversário ganhar a argumentação sobre o que é a ‘verdade’, você morre. Muitos líderes tóxicos pregam essa ‘especialidade’ dos ‘eleitos’ para cerrar fileiras e aniquilar aqueles vistos como sendo os ‘outros’. Isso é especialmente verdadeiro nos casos de ‘culto ao herói’. A necessidade de manter o sentimento de pertencimento significa que líderes tóxicos podem explorar o fato de que, muitas vezes, somos preparados para fazer quase qualquer coisa para continuarmos a pertencer ao grupo. As pessoas que questionam as decisões ou os líderes tóxicos são antes de tudo ignoradas. Se isso não funciona, então são ridicularizadas.

Na maioria das situações, com seguidores profundamente inseguros, que têm em experiências enterradas e reprimidas em seu subconsciente, de dizerem que ‘eles não são bons o suficiente’, é o suficiente para acabar com suas preocupações. Se persistirem, então podem ser atacados, em primeiro lugar tendo seus motivos

questionados, insistindo que não têm todas as informações, ou que não há alternativa. Se esta abordagem não funcionar, então são tomadas sanções contra o questionador, até a sua remoção do grupo ou o uso da violência física contra a pessoa. Os líderes tóxicos agem de forma a incutir um sentimento de medo nos outros seguidores, de modo que suas decisões não sejam questionadas.

Por que colocar-se com tais líderes tóxicos? Jean Lipman-Blumen em *“A Fascinação por Líderes Tóxicos: Por que nós seguimos chefes destrutivos e políticos corruptos – e como sobreviver a eles”*, sugere que a culpa é não apenas dos líderes tóxicos, mas, sobretudo, dos seguidores. Ela sugere que se trata da nossa necessidade de tranquilizar as figuras de autoridade para ocupar o lugar de nossos pais, e uma necessidade de segurança pela qual sacrificamos nossa liberdade. Em nossa história, o colapso da comunidade e mais tarde até mesmo de famílias extensas durante séculos de guerras religiosas e as revoluções científicas e industriais que se seguiram, levaram à privatização da relação entre pais e filhos. Dois adultos sozinhos, muitas vezes pouco mais do que crianças, tornaram-se social e juridicamente responsáveis por atender todas as necessidades de seus filhos.

O grau ou insegurança social criado é raramente mencionado – crianças com medo de tudo, “O que seria de mim se algo acontecesse com os meus pais?” Isto, combinado ao poder relativamente assimétrico na relação entre pais e filhos, e o fato de que até mesmo os melhores pais não podem atender a todas as necessidades de uma criança, cria, em muitos casos, um desejo na pessoa que tem ‘uma criança interna ferida’ de encontrar uma figura de autoridade que irá substituir o pai, e curar as promessas não cumpridas na infância. A obediência dada a figuras de autoridade parte, assim, em alguns aspectos, de nosso desejo para obter a aprovação de nossos pais ausentes. Fazer tudo certo nos leva a procurar e repetir conflitos não resolvidos com figuras de autoridade.

A liberdade, na ausência de comunidade, pode fazer com que nos sintamos isolados, solitários e impotentes. Nós somos como os prisioneiros que não conseguem mais viver fora de sua prisão. Nesses casos, tendemos a gravitar em torno de líderes fortes que fazem que nos sintamos seguros, protegidos e satisfeitos com nós mesmos. Esses líderes também podem prover uma sensação de que somos de alguma forma ‘especiais’ ou ‘escolhidos’, aplacando o nosso sentimento de insegurança e reduzindo a sensação de que sejamos, talvez, profundamente indignos.

O trabalho do economista chileno Manfred Max Neef demonstra que tais satisfações de nossas necessidades são pseudo-satisfações, ou podem até mesmo ser infratoras. Essas são estratégias que, embora prometendo satisfazer nossas necessidades, de fato impedem estas necessidades ou outras de serem verdadeiramente satisfeitas. Muitos líderes tóxicos presam pela ‘excepcionalidade’ do ‘escolhido’ para cerrar fileiras e aniquilar aqueles vistos como ‘outros’. Isto é especialmente observada em casos de ‘culto ao herói’. Ernest Becker e Otto Rank mostraram que as lutas ideológicas sobre a ‘verdade’, se devem a uma projeção da preocupação em perpetuar a si próprios e a dar um significado mais profundo para a própria vida. Torna-se um caso em que, se o seu adversário ganha o argumento sobre o que é a ‘verdade’, você pode morrer.

Para remover os líderes tóxicos, precisamos cultivar denunciadores e contadores de verdade, pessoas que não tenham medo de falar em situações de abuso. Mas o destino dos denunciadores, a perda de postos de trabalho, família, amigos etc., oferece pouco incentivo para que outros sigam seu exemplo. Esta ameaça de morte social evoca uma profunda ansiedade. Denunciadores de sucesso como Julian Assange ou Bradley Manning, parecem ser ‘pássaros estranhos no ninho’, membros que não fazem parte do grupo, e por isso são profundamente alienados e isolados, não assimilados pela cultura organizacional. Ao invés de serem apoiados em suas denúncias, os denunciadores são frequentemente abandonados por outros de quem se poderia esperar de forma razoável alguma ajuda. Ligado a isto está o nosso medo de sermos pessoalmente impotentes e fracassados. Nosso atual sistema depende do desempoderamento gerado pela síndrome de que *“Eu sou apenas uma pessoa, e o que uma pessoa pode fazer?”*, que é comum em organizações tóxicas.

Lembro-me de que, anos atrás, assisti a um desenho animado no escritório da Oxfam na Austrália Ocidental, mostrando uma pessoa expressando essa síndrome. O segundo painel mostrava sete pessoas, todos dizendo: *“Eu sou apenas uma pessoa, o que uma pessoa pode fazer”*. O terceiro painel mostrava centenas de pessoas,

todas dizendo a mesma coisa. Líderes tóxicos garantem que a consciência de que estamos sofrendo coletivamente como resultado de suas ações nunca é apreciada, e quaisquer salvaguardas para a ação coletiva são removidas. Promover ataques a ‘desviantes’ é uma ação comum em tais situações. A síndrome ‘sou apenas uma pessoa’, gera uma inação para com aqueles vistos como ‘mais fortes’ e mantém aqueles com menor autoestima no seu devido lugar.

O desejo de não sair da linha, ou correr o risco de ação, levou a casos como da Alemanha nazista, quando vizinhos eram instigados a observar seus vizinhos, pessoas com as quais haviam convivido toda a vida, passando ao largo ou agindo como testemunhas que se recusavam a intervir quando alguém era espancado na rua, com medo de se envolver.

Líderes tóxicos isolam, acendem um holofote e obtém ajuda de outros para atacar ‘traidores’, ‘arruaceiros’ e aqueles que quebram as ‘regras da equipe’. Quando os opositores são cortados, ensinam aos demais a futilidade da fuga, garantindo uma ‘frente sólida’ que reúne todos em uma linha de apoio à perpetuação da condição tóxica. Manter o controle de imprudências e erros dos outros também leva as pessoas a ‘andar na linha’ por medo de divulgação. No início, o ‘encobrimento’ faz o líder tóxico parecer um amigo, mas muitas vezes isto não é feito tendo-se qualquer motivo amigável em mente, mas para obter adeptos dispostos a fazer qualquer coisa para evitar a divulgação. Em casos extremos, a tortura pública, a privação ou brutalidade também podem contribuir para a pessoa suprimir a si mesma. Os arquivos de J. Edgar Hoover, do FBI, que manteve o seu poder tóxicos através de repetidas administrações presidenciais americanas, são um exemplo disso.

A verdade é que o líder não é, como nós pensamos normalmente, a pessoa que está no controle. As origens de palavras frequentemente nos dão acesso a significados que se tornaram encoberto ou perdidos ao longo do tempo. O antigo germânico ‘*laidho*’, do qual se originou a nossa palavra para líder, significa um ‘transportador de carga’. Por sua vez, este termo veio da língua proto-indo-européia, falada há pelo menos 5.500 anos atrás, em que se usava a palavra ‘*Lieth*’, que significa ‘ir adiante’, ou ‘atravessar o limiar’ e literalmente ‘morrer’, e está relacionada ao fato de que havia pessoas nesses dias que se sacrificavam em prol da comunidade.

Como Peter Senge disse, “Liderança vem das pessoas e grupos que são capazes de abandonar ideias estabelecidas, práticas e até mesmo identidades... Essa liderança vem de pessoas que começam a se conectar profundamente com quem elas realmente são, e percebem que têm uma participação tanto na criação do que está acontecendo quando em um futuro que inclui as coisas com que mais se preocupam.”.

Desta forma antiga, o que reconhecemos como um líder é sempre criado por seus seguidores – líderes são impotentes sem seguidores. É a capacidade dos líderes de distanciar os seguidores de outros líderes em potencial que os torna grandes líderes. Eles são mais inspiradores e mais inclusivos do que aqueles que buscam resistir ou minar seus projetos. Em *Dragon Dreaming*, a liderança é um produto da psicologia individual do ‘eu’ e de como ele interage com a psicologia do mundo, os ‘outros’. Mas se é isso que é a liderança, por que temos tantos exemplos de má liderança?

## DESMISTIFICANDO A LIDERANÇA: VISÕES ALTERNATIVAS E RECURSOS

Vivemos em um mundo de crescentes pressões:

- Esta noite 850 milhões de pessoas irão dormir passando fome. Mais de três bilhões de pessoas vivem com menos de dois dólares por dia, e 80% da população mundial tem menos de 15% da produção total anual do planeta. Ao mesmo tempo, devido aos nossos sistemas hierárquicos, o dinheiro gasto apenas em especulação cambial significa que aqueles com riqueza estão efetivamente comprando e vendendo todo o mundo a cada 20 dias.
- A produção em massa insustentável de alimentos de baixa qualidade está causando maciços problemas de saúde relacionados à obesidade para os 7% mais ricos, enquanto que a degradação dos solos cultiváveis atinge 21% do planeta, uma área equivalente a toda a Índia. Este sistema agrário é viciado em petróleo,

usado para mover as máquinas, bombas para irrigação, sistemas de transporte, processamento e na produção dos fertilizantes e pesticidas que se acumulam no solo e na água. O petróleo está sendo usado como se fosse um recurso ilimitado, quando na realidade, para cada seis barris de petróleo consumidos, apenas um novo barril é descoberto para repor este consumo.

- Através dos nossos serviços sociais, vemos investimentos desperdiçados em saúde e educação, levando a resultados medíocres. As pessoas tentam cegamente se agarrar ao *status quo* hierárquico com ‘os negócios de sempre’, ou então através de diversas formas de fundamentalismo, como mostra Johan Galtung, produzindo e sendo produzida pela crescente falta de objetivos, perda de identidade e normas, além da crescente atomização, ou perda da estrutura comunitária.
- Enfrentamos o desastre em câmera lenta das alterações climáticas, como resultado de uma cultura que acredita que pode despejar seus resíduos na água, ar e terra, sem que ninguém perceba. Simultaneamente, 50% das crianças do mundo sofrem privações, por meio da guerra, da pobreza, do HIV / AIDS, e 40.000 morrem por dia. Isto é equivalente a 780 aviões Jumbo caindo todo dia, sem sobreviventes. Vivemos em um mundo que presta pouca ou nenhuma atenção e não se importa com estes fatos.

Estes são todos os sintomas de insuficiência institucional maciça, os sintomas de uma profunda falta do tipo certo de liderança. São esses os líderes que podem nos inspirar e levar a soluções para estes problemas tão amplos e dispersos? Por que tantos líderes deixam as situações piores do que estavam antes de começarem?

Estruturas de violência ‘criam’ comportamentos tóxicos, como mostrado no ‘Experimento da Prisão de Zimbardo’ em Stanford, onde os estudantes nomeados como agentes penitenciários começaram a adotar comportamentos brutalizados para manter em seu lugar os alunos que faziam o papel de prisioneiros. Zimbardo teve que encerrar a experiência, pois todas as exigências do experimentador eram aceitas sem questionamento. Mas nem tudo está perdido. Muitas mudanças podem ocorrer quando há uma tomada de consciência que permite aos seguidores ver e conscientemente impedir a propagação de comportamentos tóxicos.

Se quisermos construir o tipo de mundo que queremos ver, um mundo onde nós faremos ‘A Grande Virada’ com sucesso, para um mundo de sustentação da vida, a única maneira de conseguirmos isso é negar a liderança àqueles que agem contra. A melhor maneira de fazer isso é o desenvolvimento das nossas próprias habilidades de liderança, aprendendo a reconhecer em nós mesmos líderes em potencial.

Mas se todos nós somos líderes em potencial, então o que é liderança?

Hoje a liderança precisa se basear profundamente na ligação entre si e o mundo, a interface entre ambos os mundos visível e invisível, e ampliar a consciência a partir do que é visível até aqueles lugares internos invisíveis. Isto se baseia nas duas grandes injunções do antigo oráculo de Delfos, consideradas essenciais para aqueles que desejavam saber sobre o futuro – “Conhece-te a ti mesmo” e “Nada em excesso”. Em outras palavras, um líder é “alguém capaz de inspirar outro associado com um sonho”.

*Na liderança, como nas artes marciais, sua postura é fundamental para seu sucesso. Se você tiver uma atitude ou postura fraca, então toda maneira que agir será fundamentalmente falha. Se você tiver uma postura fraca em sua vida emocional, então você vai ter dificuldades significativas quando tentar se relacionar com outras pessoas. Lembrando que nós somos seres encarnados, não me refiro à palavra ‘postura’ apenas metaforicamente. Também estou usando a palavra ‘postura’ no sentido literal, em termos de como os líderes se portam fisicamente quando lideram outros. Aprender a ter uma postura incorporada vai aprofundar a sua capacidade para viver suas próprias emoções, e melhor equipá-lo para lidar com as emoções dos outros, da alegre à altamente conflituosa. Sua postura, você vai aprender, é muito literal, para não mencionar o enorme impacto sobre seu sucesso final como líder.*

Timothy Warneka em “Liderando do Jeito Faixa Preta”

Os líderes eficazes geram resultados, atingem o objetivo, realizam o sonho e outros objetivos mais rapidamente e com um maior nível de qualidade do que os líderes ineficazes.

James McGregor Burns escreveu “Transformar a liderança... ocorre quando uma ou mais pessoas, interagem com outros, de tal forma que líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais elevados de motivação e moralidade. Seus propósitos, tudo o que pode ter começado em separado, mas relacionado, como no caso da liderança transacional, confundem-se. As bases de poder estão ligadas não como contrapesos, mas como apoio mútuo para fins em comum... transformar-se em liderança, em última análise, se torna moral, na medida em que eleva o nível da conduta humana e aspiração ética de líder e liderado, e, portanto, tem um efeito transformador sobre ambos”.



A pesquisa mostrou que há um ‘efeito cascata’ daquilo que é chamado contágio emocional, onde um grupo mostra convergência de humor, baseado em fatores de participação estável no grupo, regras compartilhadas de comportamentos positivos, e a interdependência de tarefas e inter-relações sociais.

Se a liderança é uma característica criada pelos seguidores, então está na natureza da nossa participação ou não participação, que criamos e mantemos os tipos de líderes que temos. Sherry Arnstein, em 1969, sugeriu que havia uma ‘escada’ de participação, que poderia ser considerada como se segue:

Os dois primeiros degraus – (1) Manipulação (2) Terapia descrevem os níveis de ‘Não-Participação’ que foram inventados por alguns para substituir uma participação genuína. Seu objetivo real não é permitir que as pessoas participem no planejamento ou condução de programas, mas para que os tomadores de decisão ‘eduquem’ ou ‘curem’ os participantes. Os Degraus (3) Informar e (4) Consultar progridem para níveis de ‘Simbolismo’ que permitem que outros sejam ouvidos e tenham voz, mas não que tenham poder na tomada de decisões. Quando elas são proferidas por detentores do poder como a extensão total de participação, os cidadãos podem realmente ouvir e ser ouvidos. Mas, sob essas condições, eles não têm o poder para assegurar que suas opiniões sejam ouvidas pelos poderosos. Quando a participação é restrita a estes níveis, não existe seguimento, não há ‘músculo’, portanto, nenhuma garantia de mudança do *status quo*.

O Degrau (5), Apaziguamento, é simplesmente um simbolismo de maior nível, porque as regras do jogo permitem que outros possam aconselhar, mas reserva aos detentores do poder o direito de decidir continuamente. Mais acima na escada estão os níveis de poder de cidadania com graus crescentes de tomada de decisão e influência. Os cidadãos podem entrar em uma Parceria (6) que lhes permite negociar e participar de compromissos de compensação com os detentores tradicionais de poder. Nos degraus superiores, (7) Delegar Poder e (8) Controle Cidadão, os cidadãos têm a maioria dos assentos para a tomada de decisão, ou poder gerencial completo.

A escada é uma ferramenta útil, embora tenha uma natureza ‘de cima para baixo’ – eu diria que esta escada é invertida, pois o ‘poder cidadão’ deriva sempre das ‘bases’, o poder do povo.



Sistemas de poder não participativos são geralmente associados com o autoritarismo, onde o poder é exercido por um indivíduo, que tem ‘poder’ sobre uma situação ou outras pessoas. Este tipo de poder é muitas vezes institucionalizado, por exemplo, em estruturas de autoridade sancionada pelo Estado, como é o caso dos burocratas da polícia ou do governo. Em última análise, esse poder é apoiado por coerção, ou pelo medo de sanções desagradáveis. É através dessa coerção que as pessoas começam a ter medo das consequências e assim obedecer. Mas, como Gandhi e Martin Luther King mostraram, mesmo esse poder é, em última análise, conferidos à autoridade pelo povo e, se for retirado, então o poder coercitivo também se torna auto limitante.

O medo pode ser maximizado sem uso da coerção. A utilização da coerção sempre enfraquece e diminui o utilizador.

A natureza dos sistemas de poder em nossa comunidade é desnudada através de escada de Arnstein. Vemos que a maioria dos sistemas de poder desenvolve-se através da manipulação de nossos pensamentos, através da aceitação da base do poder especialista associado aos sistemas de terapia ou 'educação', construída sobre o que educador brasileiro Paulo Freire referia-se como 'a abordagem do banco', onde as pessoas primeiramente aceitam a sua inferioridade, e internalizam a visão de si mesmas, trazida pelo educador, como inferiores ou ignorantes. Dessa forma, passam a habitar uma 'cultura do silêncio'. Paralelamente, a escada de Arnstein é uma hierarquia de poder, que vai de cima para baixo, como segue:

- **Poder autoritário** – detido por um único indivíduo.
- **Poder minoritário** – mantido por um pequeno grupo.
- **Poder majoritário** – mantido por uma maioria de pessoas.
- **Poder consensual** – exercido por todos.

O que chamamos de 'democracia representativa' é realmente uma forma de poder minoritário, onde, com base em uma decisão por maioria tomada uma vez a cada quatro anos, elegemos um pequeno grupo de pessoas que detém o poder. Embora infinitamente melhor do que as formas autoritárias de poder, a democracia representativa não é verdadeiramente a 'democracia do povo, pelo povo e para o povo' o que estaria muito mais perto de poder da maioria ou consensual. Em todas as formas de poder que não seja o poder consensual, vê-se um grupo que está sendo dominado por outro – em última análise isto é um enfrentamento, uma forma de jogo ganha-perde que está sendo jogado. Apenas o poder de consenso impede que isso aconteça, pois empodera o indivíduo, tornando-o capaz de evitar uma situação desfavorável para o desenvolvimento de determinada pessoa.

Especialistas argumentam frequentemente, como resultados de seu conhecimento superior de uma situação, que têm uma maior capacidade de tomar decisões de alta qualidade. Apesar de decisões consensuais serem frequentemente ridicularizadas como 'o menor denominador comum', será que é realmente assim? Um estudo feito sobre a efetividade de grupos em diferentes situações de poder, por Kurt Lewin, Ronald Lippit e R. K. White mostra três diferentes papéis exercidos por um 'líder' individual em três diferentes, mas por outro lado idênticos, grupos de pessoas.

1. O líder teve um papel 'autoritário' no 1º grupo. Sem consultar ninguém, dirigiu o trabalho dos outros, dizendo-lhes o que se esperava deles, e dando ordens sobre como o trabalho deveria ser realizado.
2. O líder teve um papel 'democrático' no 2º grupo. Em estreita consulta com o grupo, o trabalho foi negociado e acordado. Uma estratégia útil e o processo de como proceder foram discutidos e então o trabalho foi feito.
3. O líder teve um papel '*Laissez faire*' no 3º grupo. O trabalho foi explicado, mas nenhuma ajuda real foi fornecida explicitamente a menos que solicitada. O grupo foi deixado aos seus próprios dispositivos sobre como deveria proceder.

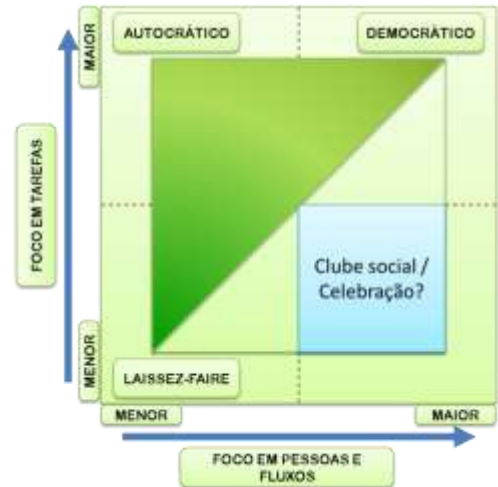
Os três grupos então começaram a trabalhar e a meio do experimento o líder explicou que teria que deixar o grupo por um tempo. Na ausência do líder, os grupos foram observados.

No **grupo autoritário**, o trabalho era de alto padrão e progrediu bem quando o líder estava presente. Quando o líder se ausentou, o trabalho foi imediatamente interrompido e o grupo se envolveu em suas próprias atividades, com exceção de uma minoria ansiosa, que continuou a tentar fazer com que o grupo continuasse a trabalhar, motivados pela ameaça do retorno iminente do líder.

No **grupo de *laissez-faire***, não foi feito muito trabalho a qualquer momento. Na ausência do líder, um pequeno grupo de liderança surgiu no contexto do grupo maior e procurou tomar o controle, aproveitando-se da distância do líder ausente, e liderar o grupo em uma nova direção.

No **grupo democrático**, embora este não fosse tão produtivo quando o grupo autoritário, quando o líder estava presente, e ao mesmo tempo em que se demorou mais para motivar e explicar o trabalho necessário, comparado ao grupo autocrático, eles continuaram a trabalhar na tarefa na ausência do líder, e assim concluíram as tarefas restantes.

Posteriormente, o trabalho feito nestas circunstâncias sugeriu que duas dimensões distintas de trabalho estavam em jogo. A primeira dimensão era uma preocupação com a tarefa que era necessária. A segunda dimensão era uma preocupação com os processos interpessoais através do qual a tarefa foi feita. A liderança autocrática deu muita atenção para a tarefa, mas pouca atenção a qualquer processo ou pessoa. A liderança *Laissez faire* deu pouca atenção a qualquer tarefa ou processo. Os líderes democratas, no entanto, deram grande atenção tanto à tarefa requerida, quanto ao processo através do qual foi realizada. Traçada sobre uma grade, a situação era como se segue.



A sugestão de uma matriz dois por dois indica que pode haver um quarto tipo de liderança para as três versões sugeridas anteriormente, uma liderança onde há pouca atenção sobre a tarefa, mas uma grande quantidade de atenção dada às pessoas e processos. Foi sugerido que as pessoas hábeis em organizar bons eventos sociais podiam ter habilidades desse tipo de liderança.

A descoberta do quarto quadrante ausente (tão típico da perda de celebração em tantos projetos) levou a uma reconsideração dos outros três tipos de liderança. Na verdade, levou a uma reavaliação de todo o trabalho de liderança que havia ocorrido até a data. Por exemplo, nos grupos altamente qualificados e com motivação própria, a liderança *laissez-faire* de uma pessoa habilidosa que delega pode ser preferível à 'mão na massa' de qualquer abordagem democrática ou autocrática. Isso levou à obra de Ken Hershey e Ron Blanchard, que estavam interessados em liderança situacional – situações em que podem ser necessárias mudanças entre diferentes estilos de liderança.

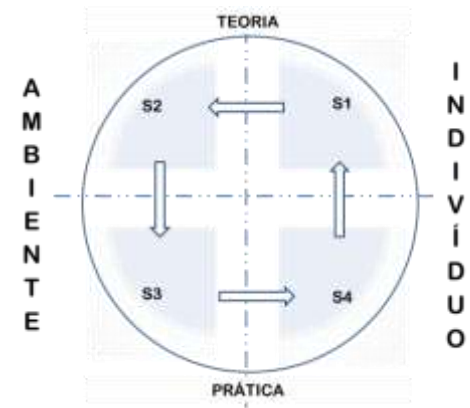
Eles identificaram quatro estágios no domínio de tarefas, como se segue.

**S1.** Situações em que as pessoas tinham uma baixa competência para uma tarefa, e uma baixa motivação para alcançá-la. Foi associado com a fase inicial de uma atividade ou processo.

**S2.** Situações em que as pessoas tinham um nível baixo, mas crescente de competência e um nível baixo, mas crescente de compromisso. Caracteriza uma segunda fase ou atividade.

**S3.** Situações de alto grau de competência, e um nível de compromisso geral satisfatório, embora variável. Esta foi a terceira fase.

**S4.** Situações de elevada competência e alto compromisso. Esta foi a etapa final do processo de obtenção de domínio sobre uma tarefa específica.



Hershey e Blanchard consideraram que havia quatro tipos diferentes de liderança necessárias, dependendo do estágio em que as pessoas tinham alcançado no processo, que podem ser relacionadas à roda de *Dragon Dreaming* como se segue. A natureza em espiral do processo é evidente na forma como se move do início com o desenvolvimento de uma nova habilidade.



O trabalho de Hershey e Blanchard é superior a muitas teorias sobre liderança, pois consideram que uma abordagem mais autoritária é apropriada em certas circunstâncias, geralmente, quando um grupo tem pouca competência e também as pessoas estão pouco motivadas. Vários cenários de desastre podem ser deste tipo, onde os participantes têm pouca experiência e perderam a moral pela situação. Em tais condições, pode ser importante um líder altamente diretivo e conhecedor, para assegurar a sobrevivência do grupo. Igualmente, a abordagem de delegação tem muitas das características do *laissez faire*, e é apropriada em situações de grupo onde se tem uma equipe altamente motivada e altamente habilidosa. Entre estes dois estão o *coaching* e estratégias de apoio, que são mais propensas a envolver os participantes, seja estimulando-os a aumentar o seu entusiasmo para a tarefa (por exemplo, para treinar) ou então levá-los a ter mais fé em sua própria competência (isto é, apoiar).

Se estas abordagens às estruturas situacionais estão corretas, isto poderia sugerir que ao invés de as abordagens ‘boas’ *versus* ‘ruins’ dos modelos anteriores de liderança, estamos diante de ‘adequado’ contra ‘inapropriado’. Um bom líder é, portanto, uma pessoa capaz de reconhecer o estágio de desenvolvimento do grupo em termos de sua dinâmica interna de desenvolvimento e ter uma estratégia, com a escolha de comportamentos adequados para esta fase de desenvolvimento.

Assim, a liderança situacional leva mais em conta os determinantes de:

- A natureza da tarefa (estruturada ou rotineira).
- As políticas organizacionais, clima e cultura.
- As preferências dos superiores do líder.
- As expectativas dos colegas.
- As respostas recíprocas de seguidores.

Outras decisões importantes referem-se à adequação das diferentes formas de liderança quando se envolvem limitações de tempo e a exigência de precisão contra completude. Claramente, se uma resposta rápida, mas incompleta é necessária, então a liderança de um indivíduo ou um grupo pequeno pode ser o melhor. Em situações em que o tempo não é tão importante, mas todos os fatores devem ser considerados, uma abordagem de consenso pode ser mais apropriada.

## CONCLUSÃO: DESENVOLVENDO O CARÁTER COMO LÍDER

Isso leva a uma nova teoria de liderança coletiva, não focada em coisas (ter), ou mesmo em processos e procedimentos (fazer), mas sobre o processo de criação (ser e vir a ser). Precisamos reconhecer que somos todos capazes de nos tornarmos líderes. Na verdade, dada a época em que vivemos, todos nós estamos sendo chamados a sê-lo.

Esses líderes são pessoas que podem aprender a partir das experiências mais profundas do passado e simultaneamente aprender com o futuro que emerge. Esta mudança das atitudes de julgamento encontradas nos modelos antigos de liderança do tipo ‘Eu sabia que’, no sentido de um maior grau de observação, leva a estilos de liderança e empatia emergentes. Em 1994, por exemplo, a partir de um estudo de grandes líderes, Robert House e Philip M. Podsakoff descobriram que os melhores líderes tiveram as qualidades listadas abaixo. É interessante o grau de congruência entre esses fatores e as 12 etapas da roda de *Dragon Dreaming*.

1. **Visão (Consciência):** uma visão ideológica congruente com os valores profundamente arraigados dos seguidores, uma visão que descreve um futuro melhor, no qual os seguidores têm um suposto direito moral.
2. **Paixão e auto sacrifício (Motivação):** uma forte convicção daquilo que consideram como a justeza moral de sua visão. Eles se envolvem em comportamento excepcional ou extraordinário e fazem extraordinários sacrifícios pessoais no interesse de sua visão.
3. **Determinação, confiança e persistência (Informação):** um elevado grau de fé em si mesmo e nas informações que tenham recolhido e uma vontade de desafiar o *status quo* em situações que podem ser muito novas.

4. **Construção da imagem (Considerar Alternativas):** líderes destacados são vistos como autoconscientes sobre sua própria imagem. Eles reconhecem que é desejável que os seguidores os percebam como pessoas competentes, com credibilidade e de confiança.
5. **Papel de modelagem (Concepção de Estratégias):** os líderes eficazes definem o cenário para a efetiva modelagem de papel, porque os seguidores se identificam com os valores dos modelos que eles percebem em termos positivos.
6. **Representação externa (Teste / Ensaio):** os líderes eficazes tendem a agir como porta-vozes que representam fortemente e falam em nome de suas respectivas organizações, simbolicamente representando estas organizações com seu público externo que testam fontes externas de poder.
7. **Expectativas dos seguidores (Execução):** Os líderes preeminentes comunicam expectativas de elevado desempenho por parte de seus seguidores e expressam a crença em uma alta competência e motivação de quem faz o trabalho ser totalmente capaz de fazê-lo.
8. **Excitação seletiva (Gestão e Administração):** Os líderes proeminentes seletivamente despertam a motivação de seguidores, que os veem como líderes destacados de especial relevância para a realização bem sucedida da visão e missão.
9. **Moldura de alinhamento (Acompanhamento do Progresso):** líderes proeminentes se envolvem em 'alinhamento de quadro'. Isso se refere à vinculação das orientações do líder e interpretações individuais, de tal forma que um conjunto de interesses dos seguidores, valores e crenças, bem como as metas e atividades do líder sejam coerentes e consistentes com as mudanças necessárias.
10. **Comunicação inspiradora (Aquisição de Novas Competências):** Os líderes preeminentes, muitas vezes, mas nem sempre, comunicam a sua mensagem de forma inspiradora, usando histórias vívidas, rituais e cerimônias.

Ficaram fora da lista os pontos sobre Celebração tratados em *Dragon Dreaming*, especificamente:

11. **Reconhecimento dos resultados e gratidão pela contribuição de todos** os membros individuais da equipe (**Resultados para Indivíduos**) que trabalharam em conjunto para alcançar o resultado satisfatório, e
12. **Discriminação da Sabedoria (Sabedoria de Discernimento):** A habilidade de reconhecer situações emergentes, onde se situam fraquezas na aquisição de novas competências necessárias entre si e os membros da equipe, organizar e dar apoio adequado, quando necessário. Isto inclui a capacidade de reconhecer sua própria situação e ser capaz de demitir-se quando a sua liderança não é mais necessária.

É importante reconhecer a diferença nesta circunstância entre os papéis de liderança e gestão. Warren Bennis, por exemplo, sugeriu que estes podem ser claramente vistos em relação ao foco da mudança de liderança eficaz:

- Gerentes administram, líderes inovam.
- Gerentes perguntam como e quando, líderes perguntam o que e por que.
- Gerentes se concentram em sistemas, líderes se concentram nas pessoas.
- Gerentes fazem as coisas direito, líderes fazem as coisas certas.
- Gerentes mantêm, líderes desenvolvem.
- Gerentes dependem de controle, líderes inspiram confiança.
- Gerentes têm uma perspectiva de curto prazo, líderes têm uma perspectiva de longo prazo.
- Gerentes aceitam o *status quo*, líderes desafiam o *status-quo*.
- Gerentes têm um olho na linha de fundo, líderes têm um olho no horizonte.
- Gerentes imitam, líderes originam.
- Gerentes emulam o bom soldado clássico, líderes são eles mesmos.
- Gerentes copiam, líderes mostram originalidade.

Finalmente, o trabalho de John Heron, em termos de processos de grupo cooperativos, sugere que a liderança em qualquer grupo varia ao longo do tempo, deslocando-se rapidamente a partir de um membro de um grupo para o outro, e a facilidade com a qual esta transferência de liderança ocorre determina se o grupo é eficaz ou

dividido por conflitos. Nenhuma pessoa permanece líder para sempre, e o planejamento de sucessão de liderança precisa ser construído para a criação de qualquer grupo desde o seu início. A partir deste trabalho, é claro que todos nós somos capazes de liderança carismática.

Mas a ferida que levamos, herdada da liderança disfuncional, precisa ser tratada. A nossa cultura disfuncional depende de sermos cegos para o nosso potencial de liderança. Porque todos nós estamos familiarizados com a experiência de líderes manipuladores (nada mais do que na Alemanha, onde eu descobri que a questão da liderança carismática está relacionada com a experiência do Terceiro Reich), tendemos a suspeitar de liderança quando se expressa.

Não vamos levar sinais de forma carismática de que não acreditamos que um futuro saudável é possível, e enfraquecer a nossa causa, fortalecendo simultaneamente o ‘desvendar’ que está ocorrendo ao nosso redor. Como disse Vaclav Havel, dramaturgo e ex-presidente da Checoslováquia:

*“Eu acho que há boas razões para sugerir que a idade moderna terminou. Hoje, muitas coisas sugerem que estamos a atravessar um período de transição, quando parece que algo está terminando e outra coisa está dolorosamente nascendo. É como se algo está desmoronando, decaindo, se esgotando – enquanto outra coisa, algo indistinto, vai surgindo dos escombros”.*

Para que isso ocorra de forma harmoniosa e com o mínimo de dor, todos nós precisamos nos tornar líderes carismáticos. Heron sugere que o carisma é uma característica que pode ser desenvolvida com atenção. Ele vem a partir de um processo de cuidar do grupo. Quatro coisas podem ajudar neste ponto:

1. Muitas vezes, quando as pessoas ficam nervosas ou ansiosas, elas são pegas por uma ‘vozinha em suas cabeças’, a respiração fica mais rápida e elas falam mais rápido. Heron convida o interlocutor a parar nesses momentos, respirar pausada e profundamente, praticando o que é chamado de "Pinakarri" no *Dragon Dreaming* – o processo de ‘escuta profunda’ de si mesmo e dos outros. Tais ações irão reprogramar a consciência das pessoas sobre a sua própria falta de confiança e aumentar o sentimento de presença que uma pessoa precisa ter para enfatizar o poder pessoal.
2. Normalmente, quando uma pessoa está conduzindo uma sessão, a percepção e o centro de consciência se assentam em um ponto localizado em algum lugar perto da testa, entre os dois olhos. Heron incentiva as pessoas a cultivar que a consciência se assente no *Hara*, o centro de equilíbrio, dois dedos abaixo do umbigo. Este é o centro do movimento em *Aikido*, e terá o efeito de ‘tirar você de sua cabeça’.
3. Cada pessoa contém em torno de si uma ‘bolha’ de espaço pessoal, uma fronteira invisível em relação à qual se sente desconfortável se alguém a cruza. Este espaço estreito para os lados e maior à frente e atrás, representa uma bolha invisível que cada pessoa tem. Heron convida uma pessoa que aspira à liderança carismática para visualizar a bolha de todos na plateia, e depois visualizar a própria bolha em expansão, para calorosamente e carinhosamente abraçar a bolha de todos os participantes.
4. Finalmente, normalmente quando lidera um grupo, uma pessoa tem um pensamento, que converte em palavras, o que gera um tom de voz, e isso cria uma ‘sensação de presença’. Heron sugere, para alcançar a liderança carismática, iniciar o processo com uma consciência do ‘sentimento de presença’ que deseja criar. Então, considere o tom de voz que irá criá-lo. Agora pense nas palavras que criam esse tom específico de voz, e por último considere seus pensamentos.

A incapacidade de ser carismático, usando o melhor de suas habilidades para uma boa causa, Heron sugere, é uma propaganda que pode ser aproveitada por aqueles ‘líderes’ sem escrúpulos, que irão manipular ou coagir seus seguidores. Ao invés de discutir sobre o direito que você tem de assumir uma posição de liderança – deve-se argumentar, com que direito você pode revogar seu direito de liderança em prol de outra pessoa?

O que nós precisamos, enquanto seguidores, é discernir entre os líderes que promovem o empoderamento dos outros e aqueles que promovem a dependência. Isso pode ser feito usando o método *Dragon Dreaming* em si.

Por exemplo

Na fase de **Sonhar** o Líder que Empodera:

- Aumenta a sensibilização para a consciência.
- Melhora conexões, desmistifica e motiva.
- Compartilha e divulga as informações disponíveis.

O Líder que causa Dependência age ao contrário:

- Suprime a consciência ao subconsciente.
- Produz separação, mistifica e desmotiva.
- Esconde e oculta informação como fonte de poder.

No **Planejamento**, o Líder que Empodera:

- Cria uma gama de alternativas flexíveis.
- Cria cooperação com estratégias ganha-ganha.
- Toma riscos adequados, é aberto e aceita sua vulnerabilidade.

Enquanto o Líder que causa Dependência produz:

- Inflexível adesão ao padrão conhecido, evitando alternativas.
- Criação de estratégias ganha-perde competitivas.
- Supressão de riscos, em busca da invulnerabilidade.

Quando se torna uma questão de **Realizar**, o Líder que Empodera:

- Reconhece a igualdade e fomenta a participação.
- Desenvolve potencialidades das pessoas através do envolvimento em redes.
- Oferece nutrição, carinho e apoio na supervisão.

Um Líder que causa Dependência Tóxica:

- Afirma diferenças de status e de controle hierárquico.
- Ordena através de classificação para poder manter o *status* e os diferenciais.
- Inspira medo através da punição e castigo.

Finalmente, na **Celebração**, um Líder que Empodera:

- Reconhece singularidades em habilidades individuais.
- Mobiliza riquezas comunitárias, produzindo ecologias resilientes.
- Melhora a avaliação e a discriminação precisa.

Quando os que promovem Dependência:

- Reforçam a conformidade com os níveis pré-definidos de competência.
- Privatizam riquezas e aumentam a pressão sobre os sistemas ecológicos.
- Promovem preconceitos e vieses culturais.

Dadas as situações atuais que o mundo enfrenta e usando esta lista, é da responsabilidade de seguidores garantir que só irão oferecer suporte a líderes que reduzam a dependência e promovam a capacitação. Esta é a responsabilidade de todos nós, e exige que cada um de nós assuma a liderança pessoal. Mas isso exige certo grau de entendimento e capacitação própria, e para isso temos que reconhecer que:

- Empoderamento é o objetivo de *Dragon Dreaming*.
- Como o próprio processo de desenvolvimento, a capacitação é um processo em curso.
- Ninguém foi ainda plenamente capacitado, e todos nós estamos trabalhando muito abaixo de nossa real capacidade potencial.
- Como se trabalha com indivíduos, grupos, organizações e comunidades, torna-se mais claro que a capacitação é produzida através do livre fluxo de informações, como parte de um processo eficaz de

comunicação, e sobre a extensão dos próprios limites pessoais de preocupação moral para incluir uma compreensão compassiva e empatia com os outros, embora seja capaz de tomar distância quando necessário para ter uma visão clara ao considerar a conexão ecológica de todos os fatores envolvidos.

- Um sistema de poder é aquele que produz indivíduos capacitados.

Se quisermos evitar os bloqueios que produzem dependência, devemos também estar cientes de que:

- A Dependência é o resultado de qualquer situação de inferioridade, em que uma pessoa ou um grupo de pessoas perdem a sua autonomia e controle sobre seu próprio futuro.
- A Dependência reduz as pessoas a algo menos que humano – como um cliente ou um consumidor – e as torna dependentes de sistemas sobre os quais não têm controle individual ou coletivo para atender às necessidades humanas básicas.
- Dependência é o resultado de um bloqueio na nossa capacidade de alcançar o nosso pleno potencial como seres humanos.
- A ‘Psicologia da Dependência’ aparece quando os seguintes sintomas surgem: apatia, fatalismo, impotência, violência fratricida, perda de todas as visões para o futuro e o mimetismo dos poderosos.
- Para escapar da dependência, você não pode ser autorizado por outros, você só pode autorizar-se.
- Qualquer sistema que produz pessoas sem poder ou dependentes é um sistema de exploração.

Como disse Nelson Mandela em seu discurso de posse, sobre o tema Liderança, usando as palavras de Marianne Williamson:

*“Nosso medo mais profundo não é o de sermos inadequados. Nosso medo mais profundo é que somos poderosos além da medida. É a nossa luz, não nossa escuridão que mais nos apavora. Nós nos perguntamos: quem sou eu para ser brilhante, maravilhoso, talentoso e fabuloso? Na verdade, quem você não está sendo? Você é um filho de Deus. Fazer papel pequeno não serve ao mundo. Não há iluminação em se encolher para que outras pessoas não se sintam inseguros ao seu redor. Nascemos para manifestar a glória de Deus que está dentro de nós. Não é apenas em alguns de nós, está em todos nós. Conforme deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente, damos às outras pessoas permissão para fazer o mesmo. E conforme nos libertamos do nosso medo, nossa presença automaticamente liberta os outros”.*

Bem-vindo novo líder *Dragon Dreaming*!

---

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de *Dragon Dreaming* é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

**Dragon Dreaming Brasil** – <http://www.dragondreamingbr.org>

Dragon Dreaming Brasil no Facebook – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

Dragon Dreaming International – <http://www.dragondreaming.org/en>