

temporal fenómeno da liderança, e por outro, um instrumento rigoroso que permita aos cidadãos avaliar os seus líderes, tanto passados como presentes, públicos ou privados. O fenómeno da liderança mais não é do que “a capacidade para orientar e mobilizar as pessoas para um determinado propósito” e os líderes (políticos, empresariais, religiosos, etc.) são todos aqueles capazes de ajudar um determinado grupo a criar e a realizar objectivos comuns. Não sendo uma ciência, a liderança pode contudo transformar-se numa disciplina válida ao ser objecto de estudo e, principalmente, de crítica e avaliação. Nas palavras do próprio autor, “a liderança não é uma ciência, é uma arte, mas mesmo a arte beneficia com a crítica”.

Dividido em 5 capítulos escurritos, o livro tem uma clara intenção pedagógica: clarificação de conceitos, análise histórica, distinção de correntes e escolas, tipificação de líderes. No fim encontramos um pequeno apêndice com uma síntese do argumento em 12 pontos muito úteis aos estudantes e aos leitores que procuram conselhos. Entre os vários tópicos tratados, um destaca-se claramente: o da relação entre o poder e a liderança. No entendimento convencional, o poder significa a capacidade de atingir os objectivos ou fins propostos. Todavia, nas duas últimas décadas, o próprio Joseph Nye tem sido responsável, juntamente com o seu colega e amigo Robert Keohane (*Woodrow Wilson School*, Universidade de Princeton), por uma profunda revisão deste conceito, sobretudo quando aplicado às relações internacionais. Com a publicação no final da década de 70 de *Power and Interdependence*, os dois autores introduziram na linguagem da disciplina a noção de *soft power*, hoje em dia incontornável. Num contexto de crescente interdependência global, a autonomia dos actores internacionais, principalmente dos Estados, vê-se reduzida. A distribuição dos custos e benefícios das políticas desenvolvidas continua assimétrica, mas os seus efeitos recíprocos acentuam-se, criando um maior potencial de dependência mútua. Este facto vai ser fundamental na medida em que, num sistema caracterizado por uma interdependência geral, ser menos dependente do que os outros e conseguir manipular as assimetrias dessa interdependência em benefício próprio representa uma importante fonte de poder. O poder continua a ser essencial no mundo moderno, mas assume uma nova natureza. O *soft power*, entendido como faculdade de influenciar ou persuadir um determinado resultado, distingue-se cada vez mais do *hard power* como capacidade de coagir ou usar a força para atingir esse mesmo resultado. Esta constatação de uma dupla natureza do poder implica, obviamente, uma revisão da avaliação do próprio exercício do poder, mas, igualmente, das aptidões que os bons líderes deverão deter. Acontece que tradicionalmente, e especialmente no domínio político, os estudos sobre liderança concentraram-se (quase) exclusivamente sobre os elementos coercivos do poder do líder. Agora já não pode ser assim.

Segundo Nye, os líderes de sucesso do século XXI terão necessariamente de possuir pelo menos seis competências. Três

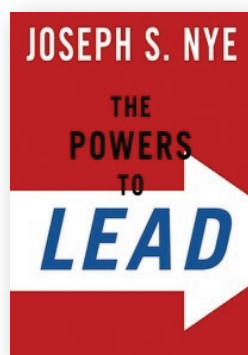
dessas competências pertencem ao domínio do *soft power*: a inteligência emocional, uma visão abrangente e atractiva que possa ser partilhada por outros e uma grande destreza na comunicação (verbal e não verbal). Quanto ao *hard power*, destacam-se a facilidade organizativa e de gestão e uma forte capacidade de imposição. Finalmente, a sexta e mais importante das competências, a «inteligência contextual», isto é, conseguir estabelecer a melhor ligação entre as anteriores competências, combinando-as na estratégia certa para os propósitos pretendidos. Por outras palavras, a liderança não diz apenas respeito às aptidões dos líderes

*per se*, mas igualmente ao modo (como e quando) eles usam essas aptidões. Nye compara metaforicamente a «inteligência contextual» com a habilidade dos bons surfistas – ter a capacidade de conseguir compreender o contexto envolvente com vista à capitalização das tendências do momento. Neste sentido, a inteligência contextual (noção que não é original do politólogo) traduz-se numa capacidade intuitiva de diagnóstico que permite ao líder delinear a estratégia mais adequada a cada tipo de situação, tal como o surfista talentoso sabe interpretar as correntes e a formação das ondas para tirar o maior proveito do seu desporto num mar que é cada dia diferente. Num mundo em constante mutação, esta é uma competência cada vez mais crucial: saber como e quando agir em cada momento. O que é o mesmo que dizer que são necessários diferentes tipos de liderança consoante as circunstâncias que se vão desenhando. Ensino que, aliás, já se encontrava em *O Príncipe de Maquiavel*: por vezes os líderes terão de imitar o leão (a sua força física) e por outras a raposa (a sua manha). Esta flexibilidade, entendida principalmente como a capacidade de fazer a síntese do *hard power* da coerção com o *soft power* da atracção e da influência numa estratégia de sucesso, constitui um novo tipo de poder imprescindível aos novos líderes – o *smart power*.

No dealbar de uma nova era internacional, a liderança tornou-se novamente o assunto do dia. Só que o líder já não pode ser entendido como aquele que se encontra no topo da hierarquia, mas antes como aquele que está no centro da rede complexa que caracteriza todos os relacionamentos da actualidade contemporânea. O académico de Harvard conta-nos que em meados dos anos 90 do século passado, Bill Clinton afirmara: “Os americanos sempre darão prioridade a alguém poderoso mesmo que errado, do que a alguém correcto mas fraco.” Uma década volvida, nada poderá estar mais incorrecto. Não só

na América, como no resto do Mundo. E o mais irónico é que os americanos foram aqueles que mais sofreram com as transformações entretanto operadas sobre a liderança. Apesar do poder material desse país não ter rival no mundo actual, nos últimos dez anos a sua imagem e influência entraram em declínio substancial e constante, inclusive nos países tradicionalmente aliados. As suas políticas unilaterais são geralmente interpretadas como tiques de uma arrogância desmedida, as suas acções limitadas como sinal de uma profunda ineficácia. Trata-se de um velho dilema, mais uma vez celebrenemente tratado pelo pensador florentino – O que

*Nye compara metaforicamente a «inteligência contextual» com a habilidade dos bons surfistas – ter a capacidade de conseguir compreender o contexto envolvente com vista à capitalização das tendências do momento.*



**The Powers to Lead**  
Joseph Nye

Oxford University Press, 2008