

## A GUERRA PELO TALENTO

*Líderes**- nascidos ou feitos para liderar?*

*Saber se um líder nasce líder ou se torna líder ao longo da vida tem dado azo a grandes e aparentemente intermináveis discussões, e as opiniões ... têm-se mantido divididas.*



**ANÁLISE de Rui Borges**  
Managing Partner  
Ad Capita International Search

Alguns acreditam que existem pessoas que nascem predestinadas, que nascem para mudar o mundo. Possuem características inatas tais como uma energia acima da média, inteligência excepcional, autoconfiança, uma persistência avassaladora e uma incontornável capacidade para influenciar quem os rodeia. Defendem que é correcta a assumpção de que se pode nascer com esse “dom”, o qual apenas tem de ser devidamente alimentado e catalizado ao longo da vida.

Outros defendem que são as circunstâncias e os contextos familiares e sociais que vão criando as bases para que algumas pessoas se destaquem na arte de liderar. Ou seja, que todos nós podemos nascer com esse potencial mas que só alguns, poucos, serão colocados perante as condições óptimas para que tal capacidade rompa o casulo onde se encontrava adormecida.

Finalmente, uma terceira via encaminha a solução para um determinismo pessoal e democratiza o acesso à liderança, alegando que todos nós podemos, se quisermos, aprender e desenvolver a nossa capacidade de liderança.

Que os líderes nos surgem um pouco de diversas origens, de todas as culturas, *backgrounds* e em todas as aparências físicas, isso podemos constatar. Podemos ainda afirmar com grande grau de certeza que os líderes não nascem como grandes líderes. Um recém nascido é apenas e somente um bebé e o seu desenvolvimento começa exactamente desse ponto em diante. Algumas pessoas, no entanto, são claramente mais dotadas do que outras, e perante o contexto certo de factores, serão capazes de se superar mais rápido e moldar competências fundamentais de liderança desde cedo na sua vida. Na maioria dos casos, a genética e experiências familiares iniciais têm um papel fundamental no desenvolvimento da personalidade e do carácter que podem motivar um indivíduo para liderar. Contribuem também para o desenvolvimento das capacidades intelectuais e interpessoais necessárias para liderar. Adoptaria assim a designação de líderes naturais para estas pessoas dotadas e não a expressão de líderes nascidos ou inatos.

Efectivamente, a maioria dos investigadores que actualmente se debruçam sobre esta apaixonante questão, acreditam que na génese da liderança estão outros factores que não apenas a genética e o ambiente familiar. A influência que uma determinada situação num dado momento pode ter na descoberta da liderança é assim preponderante e conduz a que, por um lado, algumas pessoas podem nunca chegar a emergir como líderes porque tudo à sua volta decorre de uma forma “monótona” e por outro, algumas pessoas quando expostas perante o cenário crítico, despontam toda a sua competência de liderança específica.

Acredito pois que os grandes líderes se fazem grandes quando a sua competência específica de liderança, eventualmente assente apenas e ainda nalguns pilares indispensáveis e fundamentais, é estimulada, desafiada e posta perante um cenário que exige acção. É nes-

sa altura que eles surgem e assumem as rédeas do futuro de dezenas, centenas, milhares ou milhões de pessoas. Nesse momento, as pessoas seguem o líder sem sequer terem a consciência de que se tornaram liderados - e este facto distingue o líder dos outros. Liderança não é apenas determinada pelo carácter e capacidades do líder mas definitivamente também pela disponibilidade e permeabilidade dos liderados para aquela figura ou estilo de liderança. Não havendo liderados, não existe líder. A matéria-prima essencial do exercício da liderança são as pessoas, já que esta apenas existe no concreto e nunca no abstracto.

“Contrariamente à opinião de muitas pessoas, os líderes não nascem assim. Os líderes fazem-se através do esforço e trabalho árduo.” alegava Vince Lombardi, um treinador de referência no futebol americano. Pese embora não consigamos escolher de quem nascemos, ou na maioria das vezes o ambiente onde crescemos, e nessa medida o nosso futuro como líderes fica, segundo algumas opiniões mais místicas, nas mãos do livre arbítrio ou dos genes familiares, acredito que algumas competências e técnicas podem ser aprendidas, mesmo numa idade mais tardia, que ajudam as pessoas a melhorar atributos de liderança pré-existent e muitas vezes adormecidos. Harold Geenen, CEO da IT&T afirmava que “A liderança não pode na verdade ser ensinada. Apenas pode ser aprendida”. Acredito também que, por mais que se tente, caso não existam esses atributos nucleares num dado indivíduo, conseguidos e incorporados ao longo

*Semear para mais tarde colher*

Jack Welch é um excelente exemplo da sobreposição e contributo do que está subjacente às diversas teorias. Na sua recente biografia, o anterior CEO da General Electric e filho de um maquinista de caminho de ferro, conta como a sua família lhe transmitiu valores éticos, a importância do trabalho árduo como forma de atingir objectivos, a relevância de aprender e desenvolver novas capacidades em diversos trabalhos e preocupar-se com os outros. Porém, não fossem as variadas experiências de trabalho, a educação contínua, os modelos que foi observando e os mentores que foi tendo, e fundamentalmente as oportunidades que se lhe depararam, será que estaríamos aqui a falar dele? Por outro lado, será que estas experiências e aprendizagens adquiridas posteriormente teriam surtido qualquer efeito, se não tivessem sido semeadas em terreno fértil? Tudo junto terá servido para, nas doses e momentos certos, forjar o líder de referência em que ele se tornou no mundo empresarial.

*Como se faz um líder*

- Alguns traços inerentes de personalidade podem levar a que algumas pessoas se desenvolvam como líderes naturais. Assim, poderiam existir alguns indivíduos que nasceriam com o “gene da liderança”.
- Uma segunda teoria sugere que uma crise ou um evento marcante pode provocar o surgimento de uma pessoa como líder. Exemplos não nos faltam ao longo da história - Hitler é um dos casos mais conhecidos e infelizes.
- Por fim, as pessoas podem optar por se tornar líderes. Podem aprender e desenvolver as competências necessárias. Esta é a opinião mais defendida actualmente, e uma boa notícia para todos os que não possuem quer os “genes” quer a paciência necessária para esperar que uma crise ou um grande evento venha mudar a sua vida.

da sua vida, nunca conseguiremos transformá-lo num verdadeiro líder, por mais técnicas que lhe tentemos ensinar ou ferramentas que lhe possamos transferir.

O facto de que circunstâncias diferentes requerem comportamentos diferentes por parte de um líder pode explicar porque é tão complexo apontar um conjunto universal de características de liderança que possam ser aplicadas ou observadas em todo e qualquer líder. Ao fim e ao cabo, o que é visto como desadequado numa dada situação pode ser apropriada numa outra circunstância. Situações de crise exigem liderança directiva, enquanto que contextos intelectualmente desafiadores podem sugerir uma atitude mais participativa e menos orientada pela autoridade do líder.

Como responsável de uma firma de *executive search*, interajo normalmente com pessoas actualmente em posições seniores de liderança. A minha atenção e necessidade profissionais estão por isso mais voltadas para a avaliação da profundidade, qualidade e do potencial de líderes existentes, e da sua adequação a dados cenários actuais ou futuros que solicitam determinadas características e estilos de liderança. Baseado nesta experiência, diria que o carácter e a personalidade de uma pessoa são as qualidades morais mais determinantes, evidentes e consensuais, e aquelas sem as quais nenhum líder pode “nascer”. Para além desta certeza, valores como o intelecto, competências e talentos específicos e tantos outros factores continuam envoltos em controvérsia. As mais de 300 definições de liderança que existem são prova dessa realidade complexa e heterogénea. Para mim, liderança é na maioria dos casos, um daqueles atributos em boa parte intangíveis que não conseguimos definir com exactidão, mas que sentimos quando estamos perante a sua manifestação. Nascido ou desenvolvido, um líder será sempre alguém muito especial e raro. ■