



# LÍDERES: FORÇA FRACA, FRAQUEZA FORTE

Um líder será tanto mais eficaz quanto mais puder fazer uso das suas qualidades. Todavia, as fraquezas podem tornar-se forças, e as forças fraquezas.

POR **Arménio Rego**  
e **Miguel Pina e Cunha**

**T**endemos a pensar que os líderes carismáticos são grandes comunicadores e empolgadores de multidões. A premissa é aplicável a diversos líderes que se destacaram pela forma e pelo conteúdo dos seus discursos. Mas precisamos de reconhecer duas coisas estritamente associadas. Primeira: os actos e o significado da missão prosseguida comunicam tanto ou mais do que as palavras. Segunda: diversos líderes sem grandes capacidades de oratória são ou foram carismáticos. O caso de Gandhi é paradigmático. O modo como prosseguiu a sua missão continua a ser inspiradora. Mas as suas capacidades oratórias eram modestas. Gandhi era, aliás, tímido. Evitava falar em público. Durante a sua estada em Inglaterra, chegou a pedir a outras pessoas para lerem as palavras que ele próprio escrevera. Leia-se o seguinte extrato da sua autobiografia, a propósito de um convite para fazer uma palestra para promover



o vegetarianismo: «Escrevi a minha mensagem e, ao levantar-me para ler, não consegui. A minha visão toldou-se e o meu corpo todo tremia, embora o texto fosse curto. O Sjt Mazmudar acabou por ler por mim. O seu discurso foi excelente e recebeu muitos aplausos. Fiquei triste e envergonhado pela incapacidade. Somente na África do Sul venci a minha timidez, embora nunca a tenha superado por completo. Era-

-me impossível fazer um discurso de improviso, por exemplo. Também hesitava cada vez que tinha que enfrentar plateias desconhecidas e, sempre que podia, evitava discursos em público.»

Leia-se, agora, o modo como Gandhi interpretou as consequências da sua timidez: «Embora a timidez me tivesse exposto a situações ridículas, não creio que tenha sido uma desvantagem na minha vida. Pelo contrário,



acho que foi de grande valia. O facto de vacilar ao discursar em público, a princípio um aborrecimento, traz-me agora um certo prazer, visto que me ensinou a ser económico nas palavras. Aos poucos, adquiri o hábito de restringir os meus pensamentos, e posso afirmar que raramente uma palavra escapa da minha pena ou da minha boca que não tenha sido ponderada. Desta forma, tenho-me poupado a

situações imprevistas, ou perdas de tempo com palavras desnecessárias. (...) A minha timidez, na verdade, serviu-me de escudo e proteção, pois fez-me crescer e auxiliou-me no discernimento da verdade.»

#### **As forças das fraquezas**

O exemplo de Gandhi ajuda a compreender a necessidade de não vermos a liderança a preto e branco. Sugere-nos

que desconfiemos de teorias perfeitas acerca de líderes perfeitos. E mostra-nos porque é necessário ser cauteloso acerca da abordagem da liderança focada nas forças. Esta abordagem faz sentido, pois um líder será tanto mais eficaz quanto mais puder fazer uso das suas qualidades. Todavia, as fraquezas podem tornar-se forças (como ilustra o caso de Gandhi), e as forças fraquezas. Começemos pelas fraquezas que se transformam em forças. Scarlett Johansson, a musa de Woody Allen, afirmou em entrevista ao jornal “The New York Times” (6 de Dezembro 2016) que admitir a nossa vulnerabilidade pode ser uma coisa muito poderosa. Essa possibilidade emerge também na liderança. Os líderes capazes de assumir as suas próprias fragilidades revelam maior humildade. Tendo os pés assentes na terra, não desvalorizam os riscos e são mais capazes de aprender com os erros. Escutando os outros e estando abertos a opiniões diferentes da sua, ficam mais capacitados para tomar melhores decisões. O que não se lhes perdoa é a falta de determinação para prosseguirem a missão.

#### **David vencendo Golias**

O combate de David contra Golias é uma boa demonstração de como a fraqueza pode transformar-se em força (e a força em fraqueza). David venceu Golias porque as forças de Golias transformaram-se em fraqueza quando David, o pastor fraco, descobriu os pontos fracos do forte. Na vida real, os exemplos não escasseiam. Nos finais da década de 1960, nos Estados Unidos da América, os cidadãos de San Antonio, no Texas, fartos do serviço prestado por uma organização de serviços públicos, pagaram um centavo acima do facturado. A organização teve que notificar cada cliente do excesso pago, o que aumentou o trabalho burocrático. No mês seguinte, fruindo do crédito de um centavo, cada cliente pagou menos um centavo do que o facturado. Nova notificação foi necessária. E mais trabalho burocrático foi requerido para fazer



o acerto. A confusão burocrática daqui resultante foi a arma que David usou contra Golias.

Igualmente engenhosa foi a estratégia usada por activistas russos pró-democracia para boicotarem uma banda pró-regime de Putin, cuja actuação pretendia abafar manifestações da oposição. Perante os olhares da banda, os activistas começaram a comer limões. Quando alguém vê outrem a comer limões, começa a salivar – pelo que a banda sentiu dificuldades em cantar!

Malcom Gladwell, numa obra precisamente intitulada “David e Golias”, deu conta de como o mito está vivo e pode ajudar a compreender como o mais fraco

pode vencer o mais forte. David Boies era disléxico e fez o curso de Direito tardiamente, numa instituição de prestígio modesto. A sua fraqueza na leitura virou uma enorme força nas competências de escuta, o que o transformou num famoso advogado. Na década de 1990 liderou, com sucesso, a equipa que acusou a Microsoft de violar leis anti-monopólio. O caso não é inédito. Sir Richard Branson, fundador e líder do grupo Virgin, é disléxico. A sua fraqueza transformou-se na sua “maior força”. Afirmou ao jornal “The Washington Post”: «Desde jovem, aprendi a focar-me nas coisas em que era bom e a delegar aos outros aquilo em que eu não o era. Esta é a forma como

a Virgin é gerida. Pessoas fantásticas em todo o grupo Virgin gerem os nossos negócios, permitindo-me pensar criativa e estrategicamente. Esta não é uma competência que se desenvolva facilmente. Todavia, quando somos disléxicos, temos que confiar nos outros para que realizem tarefas em nosso nome. Em alguns casos, isso pode envolver a leitura e a escrita. E nós aprendemos a deixar que as coisas avancem.»

Acrescentou Branson: «Quando lançávamos uma nova empresa, eu revia os materiais de publicidade e de marketing, e solicitava aos que apresentavam a campanha que lessem tudo em voz alta para testar o fraseado e o conceito. Se eu fosse





## LIDERANÇA

### Três conselhos

- 1 Se é talentoso, não se deslumbre;
- 2 Faça das suas fraquezas forças – mas entenda que as forças podem tornar-se fraquezas;
- 3 Aprenda, aprenda, aprenda, e não tome o talento e sucesso passados como garantidos para o futuro.

capaz de compreendê-los rapidamente, então passavam. Apenas avançávamos com a nossa mensagem se ela fosse compreensível à primeira.»

O líder da Virgin não é caso único. Ingvar Kamprad, fundador e líder da IKEA, era disléxico. Gary Cohn, líder da Goldman Sachs até 2017, é disléxico. Henry Ford (Ford) e Bill Hewlett (HP) eram disléxicos (Love – 2011). Um estudo realizado nos Estados Unidos da América com 139 empreendedores mostrou que mais de um terço denotava dislexia. Toby Cosgrove, que foi CEO e presidente da Cleveland Clinic, e cirurgião de classe mundial, era disléxico. Candidatou-se a 13 faculdades de medicina, tendo sido aceite apenas numa. Afirmou que a dislexia reforçou a sua determinação e persistência porque «tinha que trabalhar mais horas do que os outros para obter o mesmo resultado». Afirmou, ainda: «Fui informado de que era o indivíduo menos talentoso no meu curso. Mas o fracasso é um grande professor. Trabalhei, trabalhei e trabalhei a aperfeiçoar o ofício.»

Gladwell foi perentório ao afirmar que «a dislexia – nos casos mais favoráveis – obriga-nos a desenvolver capacidades que de outra maneira poderiam ficar adormecidas. Obriga-nos também a fazer coisas que nunca pensaríamos fazer». A dislexia não é a única fraqueza que pode transformar-se em força. Peter Kight, fundador e CEO da Checkfree, afirmou que o seu distúrbio de deficit de atenção

o impeliu a criar a sua própria empresa, pois ficara paranoico com a ideia de ter que trabalhar numa grande empresa. Orfaela, fundador e CEO da Kinkos, denominou as suas deficiências (dislexia e distúrbio de deficit de atenção) como “oportunidades de aprendizagem”. John Chambers, CEO da Cisco, ultrapassou a sua dislexia com optimismo. David Neeleman, fundador CEO da JetBlue Airways, denominou o seu deficit de atenção e hiperactividade como um “activo”.

Outras adversidades da vida – como uma infância difícil – podem ser factores de construção de forças psicológicas, ajudando a aguçar o engenho e a desenvolver a coragem e a autoconfiança. Ao reconhecer as suas fragilidades e sentindo que a vitória não está garantida, a pessoa desenvolve determinação. Desse modo, conquista a vitória sobre os que, embora melhores do que ele, se acomodam. Foi assim que, contra as expectativas, Abraham Lincoln venceu a eleição para a nomeação presidencial nos Estados Unidos da América. O seu principal opositor, William Seward era, do ponto de vista cultural e intelectual, superior – mas subestimou o “pobre” do Lincoln. Este viria a ser um dos mais populares presidentes – fez das fraquezas forças, aprendeu com os erros e nunca deu as vitórias como garantidas.

#### As fraquezas das forças

Diferentemente, as forças podem ser fraquezas, como Friedrich Nietzsche bem elucidou (Público, 24 de julho de 2014, p. 48): «Uma vez tomada, a decisão de não dar ouvidos mesmo aos

melhores contra-argumentos é sinal do carácter forte. Também uma ocasional vontade de se ser estúpido.» Um CEO que participou num estudo da Saïd Business School (Universidade de Oxford) e da Heidrick & Struggles afirmou: «As áreas em que sou mais forte são também potencialmente a minha fraqueza.» As forças podem gerar excesso de confiança. O excesso de confiança pode abrir espaço para a hubris, a soberba dos poderosos. Um líder forte abusa da sua força até a transformar numa fraqueza. Bruno de Carvalho, ex-presidente do Sporting, terá padecido da síndrome. O mesmo ocorreu com Carlos Ghosn (o herói da Nissan que se transformou em vilão), Richard Fuld (que contribuiu para enterrar o Lehman Brothers), ou mesmo de Paula Brito e Costa, a heroína da Raríssimas destronada pela sua própria soberba. Elizabeth Holmes, fundadora da Theranos, era dotada de uma garra indomável. Mas não era capaz de ouvir um “não”. De multimilionária passou a vilã – e destruiu a empresa.

#### Porque as forças podem traduzir-se em fraqueza

No exercício da liderança, as forças podem transformar-se em fraquezas por diversas razões:

- **Primeira:** de um líder talentoso e bem-sucedido esperam-se excelentes resultados. As expectativas que sobre ele são projectadas são muito elevadas. Todavia, os resultados dependem de numerosos factores que escapam ao seu controlo. Quando os resultados são inferiores ao esperado, as rea-

**Os líderes capazes de assumir as suas próprias fragilidades revelam maior humildade. Escutando os outros, ficam capacitados para tomar melhores decisões.**



## As forças podem ser fraquezas se o líder se tornar presunçoso, desvalorizar riscos e não atender a conselhos dos outros.

ções dos liderados podem ser perversas – e o poder mobilizador do líder pode desvanecer-se.

➔ **Segunda:** tendo desenvolvido uma autoimagem muito favorável, um líder repleto de qualidades pode experimentar dificuldades em pedir ajuda – acabando por descarrilar. Mesmo quando solicita ajuda, pode fazê-lo, não porque se sinta confortável com opiniões diferentes da sua, mas porque espera que as pessoas validem as suas (dele) ideias. Sente-se então defraudado por constatar que os conselheiros não partilham a mesma opinião – e acaba por desvalorizar o conselho! A espiral viciosa desenvolve-se e aprofunda-se.

➔ **Terceira:** um líder repleto de qualidades pode enveredar por lógicas perfeccionistas que não se compaginanam com o erro e o fracasso, os quais são inevitáveis, mesmo em equipas e organizações de elevada fiabilidade – como os aviões ou as equipas de cirurgia! Líderes perfeccionistas podem ter dificuldade em lidar e aprender com esses erros e fracassos. Podem então tornar-se implacáveis para com os seus liderados (culpabilizando-os pelos fracassos) mas também para consigo próprios.

➔ **Quarta:** os líderes talentosos, acostumados a ganhar, podem experimentar dificuldades em mudar de estratégia quando enfrentam as primeiras adversidades. Incapazes de se libertarem das amarras do sucesso passado, acabam por cair no fracasso futuro.

➔ **Quinta:** os líderes talentosos são alvos mais prováveis de resistências e invejas. Os seus adversários preparam-se melhor para combatê-los. Finalmente, os líderes talentosos também podem

experimentar mais dificuldade em partilhar o exercício da liderança, sobretudo com pessoas que consideram menos capazes. O resultado pode ser perverso porque a liderança é um trabalho de equipa.

### Comentário final

Os líderes verdadeiramente fortes reconhecem as suas fragilidades, fraquezas e incompletudes. Encaram o erro e o fracasso como inerentes à vida organizacional e com o qual é necessário aprender. Desvalorizam as suas forças e sucessos do passado, no sentido em que não os tomam como garantias do sucesso futuro. São capazes de dar mostras da sua vulnerabilidade (com prudência) e de pedir ajuda e conselhos – o que os torna mais eficazes. Diferentemente, as forças podem ser fraquezas se o líder se tornar presunçoso, desvalorizar riscos e não atender a conselhos dos outros. Daqui resultam três sugestões. (I) se é talentoso, não se deslumbre; (II) faça das suas fraquezas forças – mas entenda que as forças podem tornar-se fraquezas; (III) aprenda, aprenda, aprenda – e não tome o talento e sucesso passados como garantidos para o futuro. ■

**Nota:** Este artigo foi escrito a partir de excertos do livro dos autores sobre os paradoxos da liderança.



**Arménio Rego**  
LEAD.Lab, Católica Porto Business School



**Miguel Pina e Cunha**  
Nova School of Business and Economics

### REFERÊNCIAS

- Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J. & Senge, P.M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, February, 92-100.
- Carreyrou, J. (2019). *Bad blood*. New York: Larousse.
- Gandhi, M. K. (2019). *A minha vida e as minhas experiências com a verdade (vol. I)*. Paço de Arcos: Glaciari.
- Garvin, D. A. & Margolis, J. D. (2015). The art of giving and receiving advice. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 60-71.
- Gessen, M. (2013). *The man without a face: The unlikely rise of Vladimir Putin*. Riverhead Books.
- Gladwell, M. (2013). *David e Golias: A arte de combater os mais fortes*. Lisboa: D. Quixote.
- Goodwin, D. (2005). *Team of rivals: The political genius of Abraham Lincoln*. Simon & Schuster.
- Hagen, J. U. (2013). *Confronting mistakes: Lessons from the aviation industry when dealing with error*. New York: Palgrave/McMillan.
- Lee, T. H. & Duckworth, A. L. (2018). Organizational grit. *Harvard Business Review*, September-October, 98-105.
- Love, D. (2011). 15 CEOs with learning disabilities. *Business Insider*, May 19.
- Love, D. (2011). 15 CEOs with learning disabilities. *Business Insider*, May 19 (<http://www.businessinsider.com/ceo-learning-disabilities-2011-5?op=1>).
- Mintzberg, H. (2019). *The next step Greta*. 23 March (<http://www.mintzberg.org/blog/the-next-step-greta>).
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V. & Wray, T. (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics*.
- Saïd Business School & Heidrick & Struggles (2015). *The CEO Report: Embracing the paradoxes of leadership and the power of doubt*. Saïd Business School & Heidrick & Struggles.
- Schwartz, E. K. (2012). Richard Branson and the dyslexia advantage. *The Washington Post*, November 7.
- Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R.J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case Study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42.

