

Se a cultura portuguesa respeitou religiosamente esta tradição cultural dos angolanos, não fizeram o mesmo os últimos quinze anos de marxismo-leninismo, que vieram a substituir o soba e o seu conselho de velhos pelo coordenador e o «comité» do partido, quase sempre jovens.

Foi um grave traumatismo cultural. Os velhos, até então considerados o oráculo do povo, sentiram-se indignados ao verem-se desautorizados e submetidos a meia dúzia de rapazes. O povo não estava mentalizado para aceitar esta mudança de autoridade. Os adolescentes, privados da autoridade dos velhos, mesmo pais, e incapazes de compreender a autoridade dos novos chefes, entraram em graves crises de obediência. A par da educação ateia, foi o maior descalabro cultural no domínio da educação e o início da libertinagem juvenil hoje bem conhecida.

Portugal e Angola ficaram ambos enriquecidos com o encontro das suas culturas. Angola saiu do seu arquipélago tribal para se erguer como nação entre as maiores do mundo, dotada com o património duma língua comum, como interlocutora internacional perante qualquer país. Portugal, por seu turno, saiu da visão estreita dum belo jardim à beira-mar plantado, para alargar o horizonte da sua visão cultural por novos espaços do mundo.

Quando cheguei a Angola, fiquei surpreendido ao saber de cafeicultores que tinham escuta permanente da bolsa de Londres para acompanharem diariamente a cotação do café. Na sua aldeia natal não sei se conheceriam a existência de Londres; mas no Uije até conheciam a existência da sua famigerada bolsa.

8 — CONCLUSÃO

O diálogo cultural entre Portugal e Angola hoje é feito em pé de igualdade entre os dois países soberanos, com o respeito assegurado pelos seus mútuos valores, tendo à sua frente um horizonte cada vez mais vasto. A afinidade cultural que une estes dois povos parece única, ao menos no espaço lusófono. Não é por acaso que os aviões entre Luanda e Lisboa andam cheios, não obstante a inflação das tarifas aéreas.

A agressão cultural vinda do Brasil através das telenovelas também começou a invadir Angola. Oxalá que o programa anunciado para Angola pela RTP possa manter uma sã fraternidade cultural entre ambos os países. A Universidade Católica Portuguesa aceitou ser madrinha da Universidade Católica Angolana. E já começou a desempenhar o seu papel com zelo e competência. Esperamos que a afilhada venha a ser um padrão memorável na história da cultura portuguesa e angolana.

Lisboa, 14 de Março de 1992.

† FRANCISCO DA MATA MOURISCA
(Bispo de Uije)

Liderança sadia e eficaz, como se conseguirá?

O título que nos foi atribuído e publicitado não me parece pertinente; e já o disse aos organizadores, explicitando as várias razões. A resposta foi de acolhimento e de que nos deixavam o direito de apresentar a temática segundo critérios pessoais. À partida digo que me orientarei preferentemente na perspectiva da *liderança como um processo*, com muitas variantes, quase tantas quantas as pessoas que a exercem, tendo em conta a própria identidade ou personalidade, com os respectivos temperamento, carácter, sensibilidade, escala de valores, além da auto-imagem assumida numa determinada antropologia, cultura, filosofia de vida e contexto social envolvente.

E desde já fica dito que se tratará de apresentar tópicos sobre dois modelos de proveniência americana:

1. Como é da nossa experiência, frequentemente verificada, a qualidade dinâmica de uma Equipa, Clube, Partido, Autarquia, País, etc., depende, em larga medida, da qualidade dos respectivos líderes que de fraca fazem forte gente, como diria o Poeta.

O líder a sério deveria ser um «profeta», aquele que por múltiplos meios, cognitivos, perceptivos ou intuitivos, vê primeiro e descobre estratégias adequadas para desencadear os processos ajustados ou adaptados a cada circunstância, a fim de conseguir os objectivos em vista, com o máximo de eficácia e o mínimo de desgaste dos participantes. Os sucessos não se improvisam; nem tão pouco devem ser conseguidos fora da perspectiva da realização integral e integrada das pessoas. E, como é intuitivo e verificado, a qualidade e contexto dos integrantes, são elementos a ter em conta, assim como a intervenção em micro, médios e macro grupos ou «massa anónima» necessita de diversos modelos ou estilos de liderança. Aqui trataremos preferentemente de Equipas pequenas e médias.

2. *O conceito de líder não é unívoco*, situa-se de preferência no domínio da analogia, baseando-se em três perspectivas fundamentais que não se devem excluir, antes se complementam, se forem ponderadamente apuradas e integradas: fundamentam-se nos *traços*, no *comportamento* e na *situação*. Cada teoria valoriza especialmente as características da personalidade, do comportamento, da dinâmica situacional, de modo especial numa das referidas perspectivas.

Parece-nos útil dedicar algum espaço a cada um destes aspectos, para que cada pessoa interessada possa tirar as suas conclusões de forma esclarecida, fundamentada e útil para a prática da vida.

a) A insistência na *identidade pessoal e nos traços* mais marcantes, parte do pressuposto de que os líderes já nascem com o carisma de exercer a capacidade de chefia. O que haveria a fazer seria tão somente actualizar as adequadas potencialidades inatas e proporcionar-lhe situações para exercitar as respectivas virtualidades iminentes. Assim sendo, haveria personalidades talhadas para exercer correctamente a liderança e que disporm de algumas características, de tipo hereditário prevalente, tais como: apresentável imagem física, capacidade intelectual, com percepção profunda e rápida, coerência de vida, dinamismo pessoal e capacidade adaptativa. O tipo de personalidade e respectivas aptidões, seriam facilmente testadas, apuradas e identificadas pelas atitudes de participação e gestão dos jogos e afazeres do quotidiano.

Todavia esta teoria esbarra com dificuldades: é difícil encontrar em várias pessoas idênticas características, visto que cada pessoa é única e por isso diferente, como revelam a observação e os respectivos testes. Há outros factores exteriores determinantes, que não deveriam ser iludidos e escamoteados na avaliação final.

b) *O comportamento grupal e a focagem interaccional de liderança*, exprime e caracteriza outra teoria. Insiste na observação dos comportamentos em grupo ou em equipa, de quem efectivamente exerce a liderança, tendo em conta a opção pelo modelo de escuta, aceitação, compreensão e serviço ajustados, podendo alternar os comportamentos pelas características da intervenção e aceitação do facto, pelos restantes intervenientes. Visto que as efectivas atitudes e modelos de liderança se manifestam, predominantemente, nos agrupamentos naturais ou de livre escolha, seria a partir da observação sistemática dos mesmos que seriam detectados os verdadeiros capacitados. E haveria que os formar e apurar o respectivo desempenho a partir de duas características prevalentes e essenciais: *Orientação para os trabalhadores*, conseguida nas fáceis relações cordiais e de ajuda na base da mútua confiança em que todos se respeitam e consideram pela acção de determinada figura, ligada à Equipa, que é o potencial líder.

A *orientação para a produção* é aquele que revela especial tarefa para prever, organizar e promover eficaz desempenho das tarefas esclarecidamente assimiladas.

Estas duas categorias combinadas, forneceriam um quadro característico ou a grelha de liderança, em que sobressaem: fluência de raciocínio com a influência presencial e verbal, pela capacidade de acolhimento, abertura e flexibilidade adaptativa, sem renunciar aos objectivos definidos, objectiva e ponderadamente.

3. O modelo descrito é de proveniência americana (Michigan e Ohio) e foi ampliado e precisado na década de sessenta, por Mouton e Blake, com uma terceira categoria para confirmar e completar a famosa «grelha de liderança». E insistiram na *integração dos dados da situação*, com variáveis múltiplas, a

avaliar em cada caso. Assim, àquelas dimensões do líder, haveria que juntar as variáveis da situação. Entre estas, devem ser valorizados os *modos de uso do poder*, a *estrutura da situação* e respectivas possibilidades de favorecerem a função do líder, a real capacidade para informar e conduzir a equipa à participação esclarecida e determinada. E estas categorias devem ter em conta a actual maturidade, possibilidades e expectativas da equipa, face aos objectivos visados.

Em termos de rápida avaliação, diríamos que esta perspectiva praticamente ignora as capacidades naturais e insiste, predominantemente, no adequado *ajustamento dos vários factores*, desenvolve o *processo de influência e desempenho das funções na equipa*. Prevalece o poder e a *função de pilotagem* nas funções de prever, decidir e organizar, de forma activa e condutora, privilegiando os processos de comunicação e influência pelo recurso ao exercício do poder, nas suas várias vertentes e concretizações. Claro que também prevê o recurso a «motivações interessantes e eficazes», no desenvolvimento do processo da dinâmica de grupo, com respectiva estrutura interna e evolução. Só nesta situação se manifesta a estrutura e o desempenho do verdadeiro líder, que se vai construindo progressivamente.

Este conceito de liderança seria pois mais exercício adquirido do que questão de perfil ou capacidades inatas. Assim, este tipo de liderança é concebido como forma de *exercer influência, orientação e eficaz pilotagem* dum sistema dinâmico que é a equipa ou grupo funcional.

4. *Ser ou tornar-se líder* dependeria pois da perspectiva adoptada e a que já fizemos rápida referência, a saber:

- a) O líder surgiria natural e espontaneamente pelas características pessoais, activadas pelas circunstâncias favoráveis que poderão surgir em qualquer momento e circunstância.
- b) Na teoria da dinâmica grupal, o líder desperta, emerge, vem ao de cima como uma necessidade do grupo a quem alguém responde e corresponde pela combinação favorável de factores múltiplos e entre eles:
 - Características pessoais, auto-imagem, escala de valores e «motivações para servir pelo exercício do poder»;
 - A posição de centralidade exercida na equipa em termos de comunicação e relacionamento, recíprocos e activos;
 - Capacidade exercida de desencadear processos de actividade na base da confiança mútua, face aos objectivos a atingir;
 - Eficácia no diálogo, decisão e acção pertinentes e a tempo;
 - Tornar-se capaz de controlar as pressões do meio, exercidas sobre a equipa e respectivos componentes.

Estes e outros factores combinam-se por processos espontâneos ou intencionais, levando a um processo de competição e sucesso, traduzidos em:

- a) Natural vontade de poder, com consciência de poder eficaz;

- b) Colocar-se ou encontrar-se no centro das comunicações que circulam pela mediação de quem firmemente toma a iniciativa e controla as circunstâncias com sagacidade;
- c) Pelo controlo das expressões exteriores que podem ser influentes sobre os outros.

De tudo isto e doutras circunstâncias combinadas, surgirá a ponderada *luta pelo poder* no interior da equipa, tentando tornear ou ultrapassar a competição e os conflitos, latentes ou declarados. O líder vê e decide primeiro, levando os outros a segui-lo, porque para os menos rápidos e fortes é fonte de segurança, apoio e confiança no futuro. Os frágeis e inseguros precisam de arrimo com energia.

5. Não é fácil concluir a intensidade de relação dos elementos interdependentes e favoráveis à liderança. De qualquer modo, a forma de liderança pode revestir variados estilos e intensidade na respectiva forma de expressão e exercício. Depende da filosofia dos intervenientes, dos objectivos a atingir, os meios disponíveis e mais ou menos solidários, assim como as circunstâncias internas da Equipa e o meio social que influencia as expectativas fundamentadas.

Todos concordam que a base das referências e da dinâmica dependerão da predominância de *interesse pelas pessoas ou humanista* ou a insistência no desempenho adequado, em vista da *quantidade e qualidade da produção*. Assim o poder da *eficácia* aparece como o determinante do processo e referência da escala de valores. Consequentemente, a ordem da *escala adoptada dos valores*, entre os dois modelos, é a inversa. Efectivamente, na primeira hipótese, a pessoa é o centro e na segunda a produção e a eficácia predominam.

Qualquer que seja a perspectiva aceite e utilizada na prática da vida, o autêntico líder deve *conhecer, reconhecer, estimar, estimular e avaliar* ponderadamente o que vai acontecendo, para confirmar as estratégias ou reformular as questões e adaptar os modelos às situações reais. O líder que não se sabe auto-avaliar de forma realista, corre o risco de tudo afundar e desiludir injustamente os que nele confiaram.

6. É conhecida e bastante utilizada a perspectiva de Schmidt que precisou a teoria do comportamento *correcto e contínuo do líder*, de Tannenbaum. Basicamente poderia resumir-se no seguinte: haveria sete padrões típicos e correctos da intervenção do líder, que partiria do máximo de intervenção orientadora, até ao mínimo de directividade, entregando então ao próprio grupo a dinâmica de *dialogar, escolher, decidir e agir* coerentemente, dentro dos limites da própria estrutura e responsabilidade recíproca e social. Passaria desde a autocracia que se iria abrindo e diluindo, desde pedir opiniões e delegando funções, até chegar ao modelo ideal da *democracia participativa e responsável*, que se impõe limites e regras de funcionamento aberto, sadiamente crítico e avaliativo. É capaz de acertar ou modificar criticamente as estratégias, sem nunca decair na perigosa e prejudicial liderança do deixar correr que tende para a anarquia que a todos frustra e prejudica. Nesta perspectiva, seguiria estas fases: na primeira etapa o líder toma a sós as

decisões e comunica-as imperativamente à equipa; na segunda tenta persuadir a equipa dos bons fundamentos das próprias opções; na terceira já se abre às perguntas sobre as decisões que tomará; na quarta apresenta e fundamenta uma proposta de decisão, mas aceitaria modificá-la face a novos e melhores argumentos fundamentados; na quinta, quando apresenta o problema a resolver, aceita as sugestões e opiniões esclarecedoras, com abertura para as incorporar na opção final; na sexta, o líder esclarece a equipa acerca dos limites por ele definidos e orienta-a para que decida de modo participativo e em conjunto; finalmente, aceita todos os próprios limites orgânicos internos, o líder, já em ambiente verdadeiramente livre e democrático, orienta a equipa para participar responsabilmente no *diálogo, decisão e acção* criticamente adequados. Mas aqui pára a dinâmica de delegação e negociação, para não cair na pantomina de falsa liderança anárquica, em que se privilegia o máximo de liberdade para todos e o mínimo poder para o líder insignificante.

De qualquer modo será diversa a intensidade no recurso ao poder sadio e uma visão preferentemente qualitativa no estilo da liderança.

Teoricamente é possível enquadrar e difundir os modelos na intensidade de intervenção. Na prática é bem mais complexo e menos linear, devido a circunstâncias imprevisíveis que «exigem» intervenções diferentes ou mistas do modelo das sete etapas referidas, fazendo recurso a combinatórias e alternativas.

7. Hoje, talvez mais do que no passado, a grande questão que se coloca é quase sempre sobre os *resultados efectivamente conseguidos* pelos diversos modelos de liderança. A conhecida e muito divulgada tipologia de Lewin identifica e resume os resultados em três grandes estilos predominantes nos processos de efectiva liderança.

- a) *Autocrático e autoritário* teria as seguintes características, grupalmente negativas: *comunicação* restrita, superficial, formal e «oficial», desenvolvendo-se a comunicação «clandestina de oposição», de corredor. A *motivação* baseia-se na necessidade de segurança e de conformidade para se «defender» das ameaças do ditador. Por vezes isto descai na atribuição de culpas a inocentes «bodes expiatórios», sobre os quais se fazem as descargas da agressividade da equipa infeliz.

Os *conflitos* surgem a propósito de tudo e de nada e os membros da equipa tendem a *descurar a qualidade e a sabotar* o rendimento. Os mais dotados e com espírito básico de liderança são os que mais sofrem e mais riscos correm. A equipa tende para o desinteresse, a monotonia, sem ser possível desenvolver a invocação e criatividade internas e interessantes.

Como é da nossa experiência quotidiana, a estrutura autoritária tende a ser *rígida e formalista*, evitando a renovação dos quadros. Em nome da experiência, promove-se a gerontocracia que impede a renovação, por incapacidade de perceber e assumir os «sinais do tempo». A informação sendo restrita e controlada, tem função de

«eficácia produtiva» e não de abertura à pluralidade dos elementos integrantes do processo e respectivo contexto afectivo e social.

O centralismo de decisão e imposição, tende a impor uma *ordem de valores incorrecta*, homogénea e unilateral, impondo estritas normas comportamentais. Reduzindo ao mínimo a delegação participativa, faz das poucas delegações frutos de informação, controlo e correia de transmissão das cúpulas, ilusoriamente iluminadas, mas destrutoras da identidade pessoal.

- b) *Participativo* orienta a dinâmica na linha de todos os membros da equipa participarem na definição dos objectivos, nas estratégias e na atribuição de tarefas e, eventualmente, os respectivos estatutos. *Facilita-se a comunicação* e a responsabilização grupal. Esta dinâmica desenvolve a *motivação da corresponsabilidade recíproca* e faz baixar o nível e causa dos *conflitos* globais, ainda que possam surgir ciúmes, devido a confrontos internos dos menos sadios e inseguros com auto-imagem desfocada.

É evidente que habitualmente aumenta a qualidade da actividade grupal, surgindo opiniões inovadoras e propostas de criatividade. A estimulação dos objectivos e apoios recíprocos torna-se fonte de afirmação e realização.

Pelo recurso à inteligência, à escuta atenta e ao diálogo aberto, a *autoridade é clara* mas fluída, proporcionando o direito à palavra e a razoavelmente partilhar nas decisões. As *promoções* são executadas esclarecidamente na linha do mérito reconhecido, embora fornecendo a todos idênticas oportunidades, sabendo que é impossível a igualdade. É admitida a informação complementar por canais diversos. Esta informação aberta equilibrará a de tipo instrumental que deve ser ampla e integrada nos respectivos contextos, que não pretende ser exaustiva.

Donde se seguirá que a *escala de valores*, sendo policêntrica será matizada, ultrapassando o «fundamentalismo infalível» e a anarquia de confundir dever e apetecer, direitos e deveres. Respeitando-se a unidade no essencial, desenvolve-se espaço para saudável autonomia e diversidade de opiniões, fundadas e partilhadas de modo complementar. Nesta lógica interna, haverá respeito mútuo e descentralização esclarecida e orgânica delegação de poderes e concertação em casos de conflitos ocasionais.

- c) *O modelo anárquico* facilita o oscilamento, a incoerência e a insensata mudança de objectivos e metodologias ao sabor de «*percepções não clarificadas*», não sujeitas a avaliações sistemáticas e realistas. Os resultados, habitualmente, são medfocres e não motivam o empenho dos intervenientes. Mais ainda: perde-se a noção grupal, desenvolvem-se as *tensões, frustrações e conflitos*, internos e espontâneos. A produção é desigual e a *agressividade* tende a ser canalizada contra o líder incompetente e irresponsável. De vez, em quando surgem «surtos de liderança» espontânea, mas sem o «apoio legal» e com os ciúmes dos mais apagados e acomodados, mais se acentua

a anarquia. A autoridade torna-se difusa e confusa, multiplicam-se os canais de informação e contra informação, de que poderão surgir os sub-grupos desintegrados. A estrutura de valores é policêntrica e pouco estimulante. Como ninguém assume o poder de forma sistemática e coerente, as normas perdem força, o mérito não é reconhecido e os culpados não são punidos. Neste clima, frequentemente as reuniões são ocasião de aumento de tensões, de descargas emocionais verbalizadas de forma irónica ou agressiva. Não havendo critérios de comportamentos sadios e éticos, claramente referidos e assumidos pelo líder, em vez de aceitação lúcida e sadia das diferenças convergentes, desenvolvem-se sentimentos de egocentrismo, de insegurança, de revolta traduzida em agressividade mais ou menos expressa.

Pelo que fica sinteticamente enunciado, creio que é fácil avaliar as vantagens e inconvenientes de cada modelo de liderança, que deverá ser apenas meio e instrumento para a realização das pessoas numa Comunidade em busca do Bem Comum.

BERNARDO DOMINGUES, O.P.