PREFÁCIO

Muito se tem escrito sobre liderança. Multiplicam-se os livros, os modelos, as teorias e as fórmulas que procuram explicar o que distingue um bom líder de um líder excecional. Fala-se de visão estratégica, inteligência emocional, capacidade de decisão, gestão da mudança, motivação e desenvolvimento de equipas. Tudo isto é importante. Mas talvez continuemos a dedicar demasiado tempo a estudar o que os líderes devem fazer e menos tempo a compreender aquilo que verdadeiramente são, como se comportam e o impacto que deixam nas pessoas.

É precisamente neste território que se situa *O Lado Invisível da Liderança*, de Luiza Teodoro.

Este não é mais um livro que procura apresentar um modelo de liderança ou uma receita para alcançar o sucesso. É, sobretudo, um testemunho de experiência, de aprendizagem e de reflexão sobre aquilo que raramente aparece nos manuais de gestão. São as dúvidas que acompanham as decisões, a solidão de quem assume responsabilidades, os erros que ensinam, os silêncios que comunicam e as relações humanas que, tantas vezes, determinam o sucesso ou o fracasso das empresas e demais organizações.

Ao longo da minha atividade académica e profissional, tenho tido a oportunidade de contactar com variadíssimos executivos, gestores e líderes de organizações de diferentes dimensões e setores. E há uma convicção que tenho reforçado ao longo dos anos e que consiste no facto de a liderança não se revelar naquilo que se proclama, mas naquilo que se pratica.

Uma organização pode apresentar uma estratégia brilhante, definir objetivos ambiciosos e dispor dos melhores recursos tecnológicos. Mas, se não conseguir mobilizar as pessoas, criar confiança, estimular o pensamento crítico e construir uma cultura de responsabilidade, dificilmente conseguirá transformar essas condições em resultados sustentáveis.

Se a estratégia define o caminho, é a liderança que cria as condições para o percorrer.

Luiza Teodoro transporta-nos precisamente para essa dimensão da liderança que não se encontra nos organogramas, nos indicadores de desempenho ou nas apresentações de resultados. Esta é uma dimensão que se constrói no quotidiano, nas pequenas decisões, nos comportamentos aparentemente insignificantes e na forma como cada líder influencia aqueles que o rodeiam.

Uma das ideias mais interessantes deste livro é a de que liderar não significa ter todas as respostas. Significa, muitas vezes, saber fazer as perguntas certas, aceitar a dúvida, reconhecer limitações e criar condições para que os outros possam desenvolver as suas capacidades.

Na realidade, esta é uma perspetiva particularmente relevante num contexto em que a complexidade, a velocidade da mudança e a inteligência artificial estão a transformar profundamente a forma como trabalhamos e tomamos decisões. Nunca tivemos tanta informação disponível, tantos instrumentos de análise e tanta capacidade tecnológica. Mas isso não significa que tenhamos necessariamente melhores líderes.

A tecnologia pode ajudar-nos a decidir mais depressa, a antecipar cenários e a melhorar a eficiência. Mas não substitui a confiança, o discernimento, a coragem ou a capacidade de compreender as pessoas.

E talvez seja aqui que reside um dos grandes paradoxos da gestão contemporânea. Do meu ponto de vista, quanto mais tecnológica se torna a organização, mais importante se torna a dimensão humana da liderança.

Outro aspeto que merece particular destaque é a relação entre liderança e cultura organizacional. Este livro recorda-nos que a cultura não resulta apenas dos valores escritos nas paredes ou das declarações de princípios. Resulta, sobretudo, dos comportamentos que se incentivam, das atitudes que se reconhecem e daquilo que se aceita ou tolera. É uma reflexão particularmente pertinente, pois muitas organizações proclamam a importância da colaboração, da autonomia, da inovação e da orientação para as pessoas, mas continuam a premiar comportamentos que contradizem esses mesmos princípios.

Uma correta cultura organizacional manifesta-se quando é necessário escolher entre o resultado imediato e a sustentabilidade futura, entre a conveniência e os valores, entre aquilo que é fácil e o que é correto. E é exatamente nesses momentos que a liderança revela a sua verdadeira natureza.

Gostei particularmente da forma como a Luiza Teodoro aborda a relação entre exigência e humanidade. Durante demasiado tempo, estas duas dimensões foram apresentadas como se fossem alternativas. Como se um líder tivesse de escolher entre ser exigente ou ser próximo, entre alcançar resultados ou cuidar das pessoas.

Na realidade, a boa liderança exige precisamente a capacidade de conciliar estas dimensões. Ser próximo não significa ser permissivo. Ser exigente não implica ser autoritário. E desenvolver pessoas não significa protegê-las permanentemente do desconforto, mas ajudá-las a crescer, a assumir responsabilidades e a descobrir capacidades que, por vezes, elas próprias desconhecem.

A autora utiliza uma imagem particularmente feliz ao distinguir a liderança com a mão direita, associada à estratégia, às decisões e aos resultados, da liderança com a mão esquerda, ligada à sensibilidade, à proximidade e à forma como fazemos os outros sentir-se. É uma metáfora simples, mas poderosa. Porque nos recorda que a liderança não

se esgota naquilo que é mensurável. Há dimensões fundamentais do desempenho organizacional que não cabem facilmente num indicador, mas que influenciam profundamente todos os indicadores. É lá que encontramos a confiança, o sentimento de pertença, a energia coletiva, a vontade de contribuir e a capacidade de fazer acreditar, que são alguns desses ativos invisíveis.

Há ainda uma dimensão que considero especialmente relevante e que reside na ideia de legado. O sucesso de um líder não pode ser avaliado apenas pelos resultados alcançados durante o exercício das suas funções. Deve também ser apreciado pelo que permanece depois da sua saída. São as pessoas que desenvolveu, a cultura que ajudou a construir, os valores que consolidou e a capacidade que deixou instalada na organização para continuar a evoluir.

Um líder que concentra em si todas as decisões pode tornar-se indispensável no presente, mas comprometer o futuro. Pelo contrário, aquele que desenvolve autonomia, confiança e competência nos outros cria condições para que o seu contributo ultrapasse a sua própria presença.

Finalmente, o mérito deste livro está também na autenticidade de Luiza Teodoro, que não procura apresentar uma trajetória perfeita, nem construir uma imagem idealizada de liderança. Partilha dúvidas, aprendizagens, contradições e momentos de transformação pessoal. Ora, é precisamente essa disponibilidade para reconhecer a imperfeição que torna a sua reflexão credível e próxima de quem enfrenta, diariamente, os desafios de liderar.

Este é, por isso, um livro útil para quem começa a assumir responsabilidades de liderança, mas igualmente relevante para quem já percorreu um longo caminho. Aos primeiros, oferece perspetiva e consciência sobre os desafios que irão encontrar. Aos segundos, proporciona uma oportunidade de revisitar convicções, questionar práticas e refletir sobre a marca que estão a deixar nas suas equipas.

No fim, talvez a questão mais importante não seja saber quantas pessoas liderámos, quantas decisões tomámos ou quantos objetivos alcançámos, mas perceber quantas pessoas ajudámos a crescer, quantas

capacidades despertámos e que diferença fizemos na vida daqueles que connosco trabalharam.

Porque os resultados demonstram aquilo que um líder conseguiu alcançar. Mas são as pessoas que revelam aquilo que verdadeiramente se conseguiu construir. E é nesse lado, tantas vezes invisível, que reside a essência da liderança.

Pedro Celeste
Professor Associado e Diretor de Programas
de Formação para Executivos da Católica
Lisbon School of Business & Economics