





A large, stylized number '5' is centered on the page. It is composed of several overlapping, curved shapes in shades of gray and black, creating a sense of depth and movement. The top part is a dark gray curve, followed by a lighter gray curve, then a white curve, and finally a dark gray curve at the bottom that loops back up.

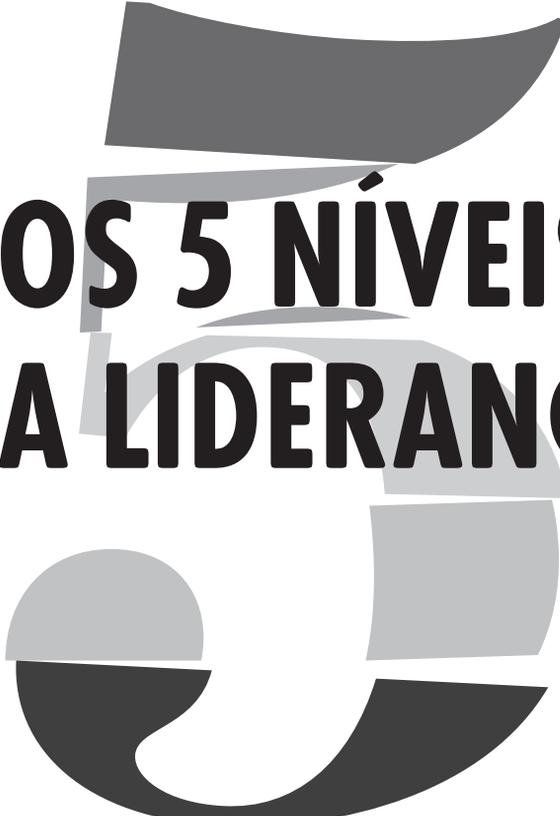
# **OS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA**



---

**JOHN C. MAXWELL**

---

A large, stylized number '5' is centered on the page. It is composed of several overlapping, curved shapes in shades of gray and black. The top part is a dark gray curve, followed by a lighter gray curve, then a black curve, and finally a dark gray curve at the bottom. The text 'OS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA' is overlaid on the middle of the '5'.

**OS 5 NÍVEIS  
DA LIDERANÇA**

A presente edição segue a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título: Os 5 Níveis da Liderança

Título original: The 5 Levels of Leadership

Autor: John C. Maxwell

ISBN original: 978-1-59995-365-6

© 2011 by John C. Maxwell

Publicado originalmente por Center Street, Hachette Book Group, Nova Iorque, EUA

(Direitos geridos por RDC, Agência Literária)

Todos os direitos para a publicação desta obra em Portugal reservados por:

Nexo Literário (NL)

(SmartBook, uma chancela da NL)

Rua Vasco da Gama, n.º 143, 2.º dto.

2890-093 Alcochete

geral@nexo.pt

www.nexo.pt

facebook.com/editorasmartbook

Tradução: Ana Filipa Vieira

Revisão: Hugo Alexandre Rodrigues

Pré-impressão: **magnetic**

Design de capa: Ideias com Peso

Impressão e acabamentos: Tipografia Lousanense Lda. — Lousã

1.ª edição: dezembro de 2016

Depósito legal: 416440/16

ISBN: 978-989-8529-34-3

É expressamente proibida a reprodução da presente obra, no todo ou em parte, sem autorização prévia da editora.

*Dedico este livro à EQUIP ([www.iequip.org](http://www.iequip.org)) e a todas as pessoas que fazem parte desta organização de liderança.*

As cinco regras da EQUIP:  
Todos os dias...

1. Pensamos globalmente.
2. Avaliamos a nossa estratégia de liderança.
3. Criamos recursos.
4. Desenvolvemos formadores, parceiros e doadores.
5. Formamos líderes que, por sua vez, também formam líderes.

*Milhares de Líderes estão a ser formados graças ao vosso empenho. Obrigado!*



## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a:

Charlie Wetzel, o meu escritor;

Stephanie Wetzel, a minha gestora de redes sociais;

Linda Eggers, a minha assistente pessoal.



# ÍNDICE

Agradecimentos	IX
Prefácio	XV
<b>PODE TER UM PLANO DE LIDERANÇA PARA A VIDA</b>	<b>1</b>
Pode adquirir ferramentas de liderança	3
Os 5 Níveis da Liderança: Resumo	6
Os 5 Níveis da Liderança: Reflexões	11
<b>AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA</b>	
<b>Como aferir o seu atual nível de liderança</b>	<b>21</b>
<b>NÍVEL 1: POSIÇÃO</b>	
<b>É um excelente lugar para visitar, mas não gostaria de viver lá</b>	<b>35</b>
O lado positivo da posição:	
<i>Foi convidado a juntar-se aos líderes</i>	39
O lado negativo da posição:	
<i>A verdadeira liderança não se resume à posição</i>	47
Os melhores comportamentos no Nível 1:	
<i>Como tirar o maior proveito da posição de líder</i>	62
As Leis da Liderança no Nível da Posição:	
<i>Fasquia, Processo e Navegação</i>	68
Crenças que ajudam um líder a transitar para o Nível 2	70
Guia de crescimento: Nível 1	74

**NÍVEL 2: PERMISSÃO**

<b>Não se pode liderar pessoas enquanto não se gostar de pessoas</b>	77
O lado positivo da permissão:	
<i>O local de trabalho tornou-se mais agradável para todos</i>	81
O lado negativo da permissão:	
<i>A pressão recai sobre si para desenvolver relações positivas</i>	89
Os melhores comportamentos no Nível 2:	
<i>Como ganhar a permissão das pessoas</i>	98
As Leis da Liderança no Nível da Permissão:	
<i>Influência, Adição, Solidez, Magnetismo, Empatia e Adesão</i>	111
Crenças que ajudam um líder a transitar para o Nível 3	114
Guia de crescimento: Nível 2	117

**NÍVEL 3: PRODUÇÃO**

<b>Apresentar resultados distingue os verdadeiros líderes dos aspirantes a líderes</b>	121
O lado positivo da produção:	
<i>Tem agora credibilidade como líder</i>	125
O lado negativo da produção:	
<i>O peso da liderança acabou de ficar mais pesado</i>	136
Os melhores comportamentos no Nível 3:	
<i>Como tirar o maior proveito da produção na liderança</i>	141
As Leis da Liderança no Nível da Produção:	
<i>Respeito, Magnetismo, Imagem, Vitória, Grande Impulso, Prioridades, Sacrifício e Adesão</i>	156
Crenças que ajudam um líder a transitar para o Nível 4	161
Guia de crescimento: Nível 3	164

**NÍVEL 4: DESENVOLVIMENTO DO PESSOAL**

<b>Ajudar líderes individuais a crescer aumenta a influência e o impacto do líder</b>	169
O lado positivo do desenvolvimento do pessoal:	
<i>O potencial da empresa acaba de aumentar</i>	173

O lado negativo do desenvolvimento do pessoal: <i>Liderar em nível 4 requer um nível elevado de maturidade e competência</i>	185
Os melhores comportamentos no Nível 4: <i>Como desenvolver o pessoal</i>	193
As Leis da Liderança no Nível do Desenvolvimento de Pessoal: <i>Processo, Adição, Círculo Íntimo, Investimento, Crescimento Exponencial e Adesão</i>	206
Crenças que ajudam um líder a transitar para o Nível 5	210
Guia de crescimento: Nível 4	214
<b>NÍVEL 5: O PINÁCULO</b>	
<b>A maior proeza de um líder passa por desenvolver outros líderes para atingir o Nível 4</b>	219
O lado positivo do pináculo: <i>A sua influência cresceu e vai agora muito além do seu alcance e do seu tempo</i>	222
O lado negativo do pináculo: <i>Pode começar a acreditar que tudo gira à sua volta</i>	227
Os melhores comportamentos no Nível 5: <i>Como usar o pináculo como plataforma para fazer algo superior a si mesmo</i>	232
As Leis da Liderança no Nível do Pináculo: <i>Respeito, Intuição, Timing, Legado e Crescimento Exponencial</i>	241
Ajude os outros a subir para os Níveis 4 e 5: Crie ocasiões para testar os líderes que desenvolve	244
Guia para estar no seu melhor no Nível 5	254
<b>RETRATO DE UM LÍDER DE NÍVEL 5:</b> <b>John Wooden, Treinador</b>	259
<b>NOTAS</b>	275



## PREFÁCIO

Para os admiradores de John Maxwell a publicação de mais um livro significa a possibilidade de adquirirmos novas aprendizagens no domínio da gestão, em concreto na área da Liderança.

Habituíamo-nos a ter nos livros de John Maxwell uma referência de como bem-fazer em diferentes âmbitos das competências relevantes para gerir organizações e pessoas.

A evolução dos tempos e dos desafios que se têm vindo a colocar aos líderes ao longo dos tempos tem sido, de forma absolutamente excepcional, tratada ao longo da sua vasta obra.

A clarividência com que John Maxwell trata todos os reptos que se colocam aos líderes torna claro que cada um dos seus livros encontra sempre solução para mais um problema, para mais uma dúvida, que assombra diariamente, a mente aqueles que têm como missão motivar e cativar os outros, sempre com o fim último de alcançar os objetivos traçados e granjear a confiança daqueles que nos rodeiam.

É legítimo colocar a dúvida em relação à novidade desta obra *Os 5 Níveis da Liderança* e qual o valor acrescentado que trará a integração destes cinco níveis na liderança dos gestores, dos dirigentes e de todos aqueles que aspiram a ter posições de chefia e de coordenação.

Logo nas primeiras páginas o autor tem a preocupação de nos explicar, a nós leitores interessados nestas matérias e ávidos de melhorar as nossas competências, ou, como nos diz Maxwell, aos aprendizes que dão os primeiros passos nesta longa caminhada, que tem sido, de forma insistente, instado a escrever um livro com esta metodologia em que ensinasse às pessoas aquilo que ele considera essencial para a arte de bem-liderar.

Em cada página dos diferentes capítulos somos surpreendidos com conceitos inovadores e, apesar de complexos, apresentados de forma simples e acessíveis a todos aqueles que se interessam por estas temáticas e que pretendem desenvolver este talento.

Liderar, como John Maxwell bem ilustra ao longo do livro, é uma competência única e que para ser trabalhada e desenvolvida implica lutas internas na forma como nos vemos a nós mesmos e como interpretamos o mundo.

Ser um Líder hoje não é de forma alguma aquilo que era nas primeiras obras do autor, escritas na primeira metade da década de 80. Interessa perceber que este livro revela uma atualidade que só surpreende quem não conhece Maxwell nem o desassombramento com que fala destas matérias.

As questões que se colocam a todos aqueles que lideram empresas e organizações de diferente índole encontrarão resposta ao longo destas páginas. E após termos alcançado o quinto nível teremos, certamente, um pensamento global e a percepção que a melhor forma de termos sucesso é implicarmos todos de forma holística tendo por base objetivos bem claros e definidos.

A leitura deste livro dotará certamente os leitores de novas competências que os tornarão um referencial na arte de bem Liderar!

**Teresa Damásio**

*Administradora do Grupo ENSINUS*

# PODE TER UM PLANO DE LIDERANÇA PARA A VIDA

A Liderança é uma das minhas paixões. Ensiná-la também. Dediquei mais de 30 anos da minha vida a ajudar os outros a aprender o que sei sobre a liderança. Na verdade, passo cerca de 80 dias, quase todos os anos, a dar aulas de liderança. Nos últimos anos, lecionei esta matéria em todos os continentes. A temática é inesgotável. Porquê? Porque a liderança determina o êxito ou o fracasso. Se quer ter um impacto positivo no mundo, aprender a liderar melhor vai ajudar a consegui-lo.

Em todos estes anos a dar palestras sobre liderança, um programa foi solicitado com mais frequência – desde a Academia de West Point até à Microsoft, e em vários países do mundo. Nessa palestra, explico como funciona a liderança e proponho planos para as pessoas aprenderem a liderar. O programa chama-se: “Os Cinco Níveis da Liderança”.

Esta minha convicção de que a liderança determina o êxito ou o fracasso consolidou-se em 1976, e lançou-me numa jornada pelo mundo da liderança que estou a percorrer até hoje. Comecei esta jornada fazendo muitas perguntas. *Como se define a liderança? O que é um líder? Como funciona a liderança?* Infelizmente, a maioria das respostas que as pessoas oferecem para estas perguntas não costuma ser de grande utilidade. Muitos associam a liderança a uma posição de liderança, mas conheço casos de maus líderes que ocupavam boas posições, e de bons líderes sem qualquer tipo de posição. Vocês não? Outras pessoas dizem: “Não consigo descrevê-la, mas sei reconhecê-la quando a vejo.” Embora possa ser verdade, não ajuda ninguém a aprender a liderar.

Pouco tempo depois de começar, cheguei à conclusão que a liderança é influência. Se as pessoas conseguirem aumentar a sua influência junto dos outros, poderão liderar melhor. Enquanto refletia sobre esta questão, um conceito para a forma como a liderança funciona começou a formar-se na minha mente – Os 5 Níveis da Liderança –, que levei cerca de cinco anos a desenvolver, e que, desde então, tenho vindo a lecionar. Sempre que os enuncio, uma das perguntas que me fazem sempre é: “Para quando um livro sobre esta matéria?” Como vê, estou finalmente a responder a essa pergunta.

## PODE ADQUIRIR FERRAMENTAS DE LIDERANÇA

As pessoas têm as prateleiras cheias de livros sobre liderança. Porquê ler mais um? Porque funciona. O conceito dos 5 Níveis da Liderança já foi usado para formar líderes em empresas de diferentes dimensões e configurações, das mais pequenas às maiores, de empresas que integram a lista da *Fortune 100*, já ajudou organizações sem fins lucrativos a dirigir voluntários, e foi ensinado em mais de 120 países em todo o mundo. Sempre que falo deste conceito, as pessoas fazem perguntas e tecem comentários, o que ajudou a fortalecer e a aprofundar os 5 Níveis da Liderança. Este conceito já foi testado, e está comprovado. Além disso, oferece muitos outros benefícios:

### Os 5 Níveis da Liderança oferecem uma imagem clara da liderança

Como podem as pessoas compreender a liderança? Para quem não nasceu com talento para liderar, a liderança pode ser um mistério. Para essas pessoas, liderar é um pouco como percorrer um corredor escuro. Têm mais ou menos a ideia de por onde querem ir, mas não veem nada mais à frente e não sabem onde estão os problemas e as armadilhas. Para muitos no meio académico, a liderança consiste num exercício teórico, uma equação cujas variáveis são pesquisadas, estudadas e debatidas com rigor. Já os 5 Níveis da Liderança são visualmente fáceis para que todos possam aprendê-los.

### Os 5 Níveis da Liderança definem a *liderança* como um verbo, e não como um substantivo

A liderança é um processo, não uma posição. A dada altura, as pessoas usavam os termos *liderança* e *gestão* indistintamente. Creio que

---

A liderança é um processo,  
não uma posição.

---

hoje a maioria das pessoas reconhece que existe uma diferença significativa entre as duas. Gestão é, no máximo, quando as coisas permanecem na mesma.

A liderança lida com as pessoas e com as suas dinâmicas, sempre mutáveis, jamais estáticas. O desafio da liderança passa por criar a mudança e facilitar o crescimento. Requer movimento que, como verão mais à frente, é inerente à transição de um nível de liderança para o seguinte.

### **Os 5 Níveis da Liderança dividem-se e transformam-se em passos claros**

A temática da liderança pode ser avassaladora e confusa. Onde começa a liderança? O que se faz primeiro? Que processos se devem empregar? Como se ganha influência com os outros? Como se forma uma equipa produtiva? Como se pode ajudar os próprios seguidores a tornarem-se líderes? Os 5 Níveis da Liderança fornecem respostas a todas estas perguntas com passos claros.

### **Os 5 Níveis da Liderança oferecem um plano claro para o desenvolvimento da liderança**

Muitas vezes, quando as pessoas pensam na jornada da liderança, traçam uma carreira, quando deviam estar a pensar no seu desenvolvimento como líderes! Uma boa liderança não se pauta pelo progresso do líder, mas sim pelo progresso da sua equipa. Os 5 Níveis da Liderança oferecem passos claros para o crescimento do líder. Se for um bom líder e se ajudar os membros da sua equipa a tornarem-se, eles próprios, líderes eficientes, uma carreira de sucesso é quase garantida.

## **Os 5 Níveis da Liderança alinham práticas, princípios e valores de liderança**

Quando desenvolvi os 5 Níveis, concebi cada nível como uma prática a ser adotada para liderar melhor. À medida que o tempo foi passando, e fui usando e ensinando os níveis, percebi que, na verdade, se tratavam de princípios. Eu explico a diferença: uma prática é uma ação que pode resultar numa determinada situação, mas não noutra. Um princípio é uma verdade extrínseca tão fiável quanto uma lei da física. Por exemplo, quando Salomão disse: “Uma palavra amável acalma a cólera; uma resposta violenta excita-a mais”, enunciou um princípio universal e intemporal. Os princípios são importantes porque funcionam como mapas, permitindo-nos tomar decisões acertadas. Se abraçarmos um princípio e o interiorizarmos, ele torna-se parte dos nossos valores. Os 5 Níveis da Liderança influenciam a minha vida como líder todos os dias.

## OS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA: RESUMO



Cada uma das partes subsequentes deste livro é sobre um dos 5 Níveis da Liderança. Nelas constam os lados positivo e negativo de cada nível, os melhores comportamentos, as crenças que ajudam um líder a transitar para o nível seguinte, e a ligação entre esse nível e as Leis da Liderança. Se já está familiarizado com as Leis da Liderança, melhorará os seus conhecimentos quando perceber como as leis se ajustam aos 5 Níveis. Ainda assim, mesmo que ainda não conheça as leis, compreenderá o conceito básico por trás de cada lei, e como se aplicam. Cada nível tem, ainda, um Guia de Crescimento. Porém,

antes de entrarmos nos níveis, quero dar uma noção geral de cada nível e de como se enquadram, bem como partilhar algumas reflexões acerca dos níveis.

## Nível 1 – Posição

A posição é o nível mais baixo da liderança – o básico. A única influência que um líder por posição tem é aquela que vem com o cargo que ocupa. Neste caso, as pessoas seguem o líder porque a isso são obrigadas. A liderança no Nível da Posição tem por base os *direitos* outorgados pela posição e pelo cargo. Não há nada de errado em manter uma posição de liderança, mas um líder usar a sua posição para as pessoas o seguirem é, no mínimo, incorreto. A posição é um mau substituto da influência.

As pessoas que não passam do Nível 1 podem ser chefes, mas nunca são líderes. Têm subordinados, não membros de equipa. Usam regras, regulamentos, procedimentos e organogramas para controlar a equipa, que seguirão os líderes unicamente dentro dos limites estabelecidos da sua autoridade e farão apenas aquilo que lhes compete. Quando os líderes por posição pedem um esforço extra ou tempo, é raro conseguirem-nos.

Os líderes por posição costumam ter dificuldade em trabalhar com voluntários, pessoas jovens e pessoas altamente qualificadas. Porquê? Porque os líderes por posição não têm influência, e este tipo de pessoas tem tendência para ser mais independente.

A posição é o único nível da liderança que não requer aptidão ou esforço. Qualquer pessoa pode ser nomeada para uma posição.

## Nível 2 – Permissão

O Nível 2 baseia-se inteiramente nas *relações*. No nível da Permissão, as pessoas seguem o líder porque querem. Quando o líder gosta das pessoas e as trata como indivíduos com valor, começa a

---

É possível gostar das pessoas sem as liderar, mas é impossível liderar bem sem gostar das pessoas.

---

desenvolver influência. Estabelece laços de confiança. O ambiente torna-se bem melhor – em casa, no trabalho, num jogo ou em voluntariado.

A prioridade do líder no Nível 2 não é manter a sua posição, mas sim conhecer o seu pessoal e descobrir a melhor forma de lidar com eles. Os líderes descobrem quem são as pessoas que trabalham para ele, os seguidores descobrem quem é o líder, e daí nascem relações sólidas e duradouras.

É possível gostar das pessoas sem as liderar, mas é impossível liderar bem sem gostar das pessoas. O Nível 2 trata disto mesmo.

### **Nível 3 – Produção**

Ao chegar ao Nível da Permissão existe o risco de o líder sentir-se tentado a ficar por aí. Porém, os líderes mesmo bons não se limitam a criar um ambiente de trabalho agradável. Mexem-se! E é justamente por essa razão que devem passar para o Nível 3, que assenta nos *resultados*. No nível da Produção, o líder ganha influência e credibilidade, e as pessoas começam a segui-lo pelo que fez pela organização.

Começam a acontecer muitas coisas boas quando os líderes chegam ao Nível 3. Veem-se resultados, o estado de espírito do pessoal melhora, os lucros sobem, a rotatividade desce e as metas são alcançadas. É também aqui que se ganha impulso.

Neste nível, liderar e influenciar outros torna-se algo divertido. É certo e sabido que o êxito e a produtividade resolvem muitos problemas. Como nas palavras de Joe Namath, o famoso *ex-quarterback* da NFL: “Quando estamos a ganhar, nada nos dói.”

No Nível 3, os líderes tornam-se agentes de mudança. Resolvem problemas complicados e lidam com casos bichudos. Tomam decisões difíceis que fazem moça. Levam o pessoal a atingir um nível superior de eficiência.

## Nível 4 – Desenvolvimento do Pessoal

Os líderes tornam-se poderosos, não pelo poder que possuem, mas por poderem ampliar os poderes dos outros. É isso que os líderes fazem no Nível 4: usam a sua posição, as suas relações e a sua produtividade para investir nos seus seguidores e para desenvolvê-los até, eles próprios, se tornarem líderes. O resultado é uma *reprodução*: o líder de Nível 4 reproduz-se.

A Produção pode ganhar jogos, mas é o Desenvolvimento do Pessoal que ganha campeonatos. Sucedem-se sempre duas coisas no Nível 4. Primeiro, o trabalho em equipa atinge um nível muito elevado. Porquê? Porque o forte investimento nas pessoas aprofunda relações, ajuda-as a conhecerem-se melhor entre elas, e fortalece a lealdade. Segundo, o desempenho do pessoal melhora. Porquê? Porque há mais líderes na equipa que ajudam a melhorar o desempenho de todos os membros.

Os líderes de Nível 4 mudam as vidas das pessoas que lideram. Da mesma forma, as pessoas seguem os líderes pelo que os líderes fizeram por elas a título pessoal. E as suas relações duram, por vezes, uma vida inteira.

---

Os líderes tornam-se poderosos,  
não pelo poder que possuem,  
mas por poderem ampliar os  
poderes dos outros.

---

## Nível 5 – Pináculo

O nível mais elevado e mais difícil da liderança é o Pináculo. Muito embora a maioria das pessoas seja capaz de atingir o Nível 4, o Nível 5 não só requer esforço, perícia e intencionalidade, como um enorme talento. Somente os líderes natos atingem este nível. O que fazem os líderes no Nível 5? Formam líderes de Nível 4.

Se os líderes forem respeitadores, agradáveis e produtivos, conseguem estabelecer um grau de influência com os outros e ganhar seguidores com relativa facilidade. Formar seguidores para, eles próprios, liderarem, é difícil. A maioria dos líderes não o faz pois é mais

trabalhoso do que liderar seguidores. Contudo, formar líderes até estes chegarem ao ponto em que se sentem capazes e dispostos a formar outros líderes é o mais complicado de tudo. Porém, eis as vantagens: líderes de Nível 5 desenvolvem organizações de Nível 5; criam oportunidades que outros líderes não criam; o que fazem origina um legado. As pessoas seguem o líder pela pessoa que é e pelo que representa. Por outras palavras, a sua forma de liderança ganha uma boa *reputação*. Desse modo, os líderes de Nível 5 transcendem muitas vezes a sua posição, a sua organização e, por vezes, a sua indústria.

## **OS 5 NÍVEIS DA LIDERANÇA: REFLEXÕES**

Agora que está familiarizado com os cinco níveis, quero partilhar algumas reflexões que o vão ajudar a perceber como é que os níveis se interligam entre si.

### **1. Pode subir um nível, mas nunca deixe o nível anterior para trás das costas**

Agora que conhece os níveis e tem uma noção geral, possivelmente pensará que um líder vai subindo nível a nível, saindo de um para chegar ao seguinte, um pouco como acontece quando subimos um lance de escadas. Porém, na verdade, nunca se deixa um nível para trás. Em vez disso, simplesmente, desenvolve-se esse nível. Se pensar um pouco, verá que faz sentido. Se começar com uma posição de liderança e se desenvolver uma relação com as pessoas que supervisiona, está a renunciar à sua posição? Não. Nenhum líder abdica da sua posição para avançar um nível. No entanto, se conseguir atingir o Nível 2 com sucesso, jamais precisará de se fazer valer da sua posição.

Após desenvolver uma relação com as pessoas e atingir um nível superior de produtividade, o que faz? Despreza ou negligencia essas relações? Espero bem que não! Se o fizer, ver-se-á novamente no Nível 1.

Um líder não troca um nível por outro – acrescenta um novo nível ao anterior. Trata-se de um processo de construção.

### **2. Não está no mesmo nível do que os outros**

A liderança é dinâmica, e muda de relação para relação. O mesmo se aplica aos 5 Níveis da Liderança. Eu posso estar num nível de liderança diferente com cada uma de cinco pessoas diferentes no meu trabalho. Alguém no seu primeiro dia de trabalho vai reconhecer apenas a minha posição; já outra pessoa em quem eu tenha investido e que tenha ajudado a liderar colocar-me-á, possivelmente, no Nível 4.

Se tiver sido um bom pai em casa, poderei estar no Nível 4 com os meus filhos. Se tiver sido um pai ausente, poderei estar no Nível 1. Com o vizinho do lado, posso estar no Nível 2.

---

Os membros da equipa reagirão conforme o seu nível de liderança para com eles, e esse nível está sujeito a mudanças.

---

Alguma vez partilhou uma visão com a sua equipa e obteve uma série de respostas diferentes à mesma informação? A que atribui essa diferença? Contextos diferentes? Níveis de inteli-

gência diferentes? Níveis de formação ou de experiências diferentes? Personalidades diferentes? Eu acredito que todos estes fatores podem ter influência, mas muitas vezes o fator principal é o seu nível de liderança para com cada membro. Os membros da equipa reagirão conforme o seu nível de liderança para com eles, e esse nível está sujeito a mudanças.

Atingir um nível de liderança não é como tirar um curso, nem como bater um recorde, como os atletas. Não se para depois de chegar lá. É mais como participar numa corrida todos os dias para provar a nossa capacidade. A única exceção é o nível do Pináculo. Por vezes, diz-se que os líderes que chegam ao Nível 5 estão nesse nível mais por reputação do que por interação. Porém, é importante mencionar que um líder nem sempre se mantém num certo nível, seja ele qual for. É preciso fazer por merecer o seu nível de liderança com cada indivíduo, e esse nível pode subir ou baixar a qualquer altura.

### **3. Quanto mais longe chegar, mais fácil se torna liderar**

Tenho boas notícias: à medida que for trabalhando para escalar os níveis da liderança, vai perceber que se vai tornando mais fácil liderar indivíduos. Cada passo que for dando permitir-lhe-á liderar melhor com os outros pois a sua influência vai aumentando a cada nível. À medida que a sua influência for aumentando, mais pessoas segui-lo-ão, e com maior prontidão. Pouca influência significa pouca liderança. Mais influência significa mais eficiência. É uma questão de

senso comum. Porém, também tenho más notícias: não é fácil escalar os níveis da liderança! Se fosse, todos seriam líderes de Nível 5.

#### **4. Quanto mais longe chegar, mais precisará de tempo e empenho para passar de nível**

O que é mais difícil: uma posição de liderança (Nível 1), ou a permissão das pessoas para as liderar (Nível 2)? Creio que é bastante óbvio. Desenvolver relações positivas com as pessoas requer tempo, esforço e empenho. E passar do Nível 2 para o Nível 3? Creio que é mais difícil tornarmo-nos constantemente produtivos do que fazer amigos. Atingir o Nível 4, em que o líder forma os membros da equipa para, eles próprios, se tornarem bons líderes, ainda é mais difícil e requer ainda mais esforço. E tornar-se num líder de Nível 5 que forme líderes que, por sua vez, formem outros líderes, isso então pode levar toda uma vida.

Recordo-me de, há alguns anos, ver um *cartoon* do *Ziggy*, de Tom Wilson, em que o herói estava a percorrer o caminho do sucesso e, mais à frente, tinha um sinal onde se podia ler: “Prepare-se para parar para pagar portagem.” Este é um bom conselho para quem pretende escalar os 5 Níveis da Liderança. Não há nenhuma fórmula mágica para chegar ao topo. E, por cada vez que se sobe um nível, paga-se. Sempre que se quer subir de nível, isso requer mais empenho, mais entrega, mais energia. Tanto do líder, como da equipa. Ninguém vai longe se não der o seu melhor. Nenhuma equipa ganha campeonatos sem fazer sacrifícios e sem dar o seu melhor.

#### **5. A subida de nível é um processo lento, mas a descida pode ser muito rápida**

Como disse anteriormente, escalar os níveis da liderança leva tempo. Muitas pessoas perguntam-me: “Quanto tempo demorarei a tornar-me um líder de Nível 5?”

Costumo responder: “Muito mais do que imagina”. Construir demora sempre muito mais tempo do que a destruir. Muitas coisas têm de estar bem para se passar para um nível superior, mas às vezes basta algo correr mal para alguém cair.

---

Muitas coisas têm de estar bem para passar para um nível superior, mas às vezes basta algo correr mal para alguém cair.

---

demora a construir uma relação fantástica com alguém. Porém, se fizer algo que resulte na perda de confiança dessa pessoa, a relação pode ficar irremediavelmente estragada num abrir e fechar de olhos.

Embora seja desconcertante pensar na rapidez com que uma pessoa pode cair um nível de liderança, espero que se console com o que vou dizer a seguir: uma vez nos níveis mais elevados, os níveis inferiores funcionam como uma rede de proteção. Quanto mais for avançando, mais segura se vai tornando a sua liderança. Por exemplo, se tiver tomado más decisões no Nível 3 que possam abalar a sua produtividade ou a da sua equipa, as relações que desenvolveu podem impedir que seja despedido. O único nível sem rede de segurança é o mais baixo: o Nível da Posição. Nesse nível não tem muitas oportunidades para cometer erros – mais uma razão para trabalhar para escalar os níveis de liderança.

## 6. Quanto mais longe chegar, melhor será a recompensa

Pode dar mais de si para escalar os níveis da liderança, mas acredite que também recebe mais. Como líder, a compensação aumenta a cada nível que passa. No Nível 2, o líder conquista a confiança e o direito de liderar. No Nível 3, contribui para a produtividade da organização. No Nível 4, multiplica essa produtividade, visto que sempre que se reforça uma organização com mais um líder, reforça-se o potencial da equipa do líder. No Nível 5, o crescimento e a produtividade tornam-se exponenciais à medida que se vai reforçando a organização com líderes que não só lideram os outros, como também vão criando gerações de líderes que continuam sempre a produzir líderes.

Quanto melhores forem os líderes de uma organização, melhores se tornam os indivíduos que integram essa organização. Quando o nível de produtividade é elevado, a química é boa, o ânimo é bastante e o impulso é forte, a compensação aumenta.

## **7. Avançar requer sempre um desenvolvimento adicional**

Sempre que um líder sobe um nível de liderança, é necessário ter mais perícia. Por isso, cada passo de crescimento requer um maior desenvolvimento por parte do líder. Mas eis as boas notícias: cada nível de liderança alcançado funciona como uma plataforma, a partir da qual o líder pode passar para o nível seguinte.

Eu explico como funciona: para passar de nível, todos os líderes correm riscos. Nos níveis inferiores, os riscos são menores e facilmente ultrapassáveis. Por exemplo, para transitar do Nível 1 para o Nível 2, os líderes arriscam-se a iniciar relações. Quando os líderes atingem níveis superiores, os riscos vão aumentando. Por exemplo, no Nível 3, os líderes podem puxar pela equipa para alcançar uma meta importante e acabar por falhar; esta atitude não só custa a credibilidade do líder, como acaba com o impulso e desmotiva os membros da equipa. Mas eis o fator positivo: cada risco a um nível mais elevado constitui uma extensão natural das capacidades que os líderes desenvolveram até então. Quem está de fora pode olhar para um líder e dizer: “Caramba, ele saiu mesmo da sua zona de conforto e correu um grande risco!” Contudo, estes observadores podem não ver o crescimento que se sucedeu dentro do próprio líder. Da próxima vez que tiver de correr um grande risco, o líder já se adaptou.

Crescer como líder requer um misto de crescimento intencional e experiência de liderança. Se a pessoa se basear apenas na sua experiência sem aprender e sem se preparar intencionalmente para o nível seguinte, não evoluirá como líder. Por outro lado, se se preparar apenas mentalmente e não ganhar experiência correndo riscos e obtendo recompensas, e tentando e errando, o líder continuará a não evoluir. Crescer requer as duas coisas – e algum talento. Contudo,

ninguém controla o seu talento. Controla apenas o que pode fazer com ele.

Vemos esta dinâmica quando os atletas tentam passar do desporto universitário para o desporto profissional, por exemplo. Todos têm um determinado nível de talento. O que ajuda os atletas que vingam no desporto é o crescimento intencional e a experiência. Os atletas que se baseiam apenas na sua experiência no desporto universitário

---

Crescer como líder requer um misto de crescimento intencional e experiência de liderança.

---

muitas vezes não vingam. E aqueles que se preparam mental e fisicamente, mas nunca chegam a ganhar experiência de jogo propriamente dita, muitas vezes obtêm o mesmo resultado negativo. Para ter sucesso, é preciso ter esta conjugação de fatores.

Se possui um talento nato para a liderança, possivelmente adora o crescimento. Gosta de ver as coisas a serem construídas. Deixe-se ir. Se tiver menos talento, não perca a esperança. Pode compensar tornando-se um estudante da liderança, aproveitando ao máximo todas as oportunidades que surgirem. Seja como for, lembre-se que o êxito a qualquer nível o ajuda a ser um êxito a todos os níveis. Por isso, trabalhe arduamente para conquistar o nível em que se encontra. Vai prepará-lo para o futuro.

## 8. Não subir de nível limita o líder e o pessoal

A Lei do Limite que enunciei no meu livro *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança* dita: “A capacidade de liderar determina o nível de eficácia de cada indivíduo.” Resumindo: a sua eficácia na produção de resultados e a sua capacidade de influenciar os outros está sempre limitada pela sua forma de liderar. Se o seu nível de liderança for de 4 em 10, o nível de eficácia não estará acima dos 4. Além disso, a Lei do Respeito dita: “As pessoas seguem naturalmente líderes mais fortes do que elas.” Isso significa que se permanecer no 4, jamais atrairá e manterá líderes acima do 3!<sup>1</sup>

Um dos ónus da liderança é que à medida que o líder vai avançando, as pessoas que lidera também vão. Atingir o pico máximo de potencial cria um ambiente favorável para outros também atingirem o seu. Quando os líderes deixam de subir, há duas questões que devem ser colocadas: “Será que pode melhorar?” e “Será que vai melhorar?” Há pessoas que não podem pois atingiram o seu limite. Outras não querem. Não se trata de uma questão de capacidade, mas sim de escolha e de atitude. Se as pessoas estiverem dispostas a melhorar e a mudar de atitude, não há limites para o que podem fazer.

---

Um dos ónus da liderança é que à medida que o líder vai avançando, as pessoas que lidera também vão. Atingir o pico máximo de potencial cria um ambiente favorável para outros também atingirem o seu.

---

A sua capacidade de liderança hoje é a que é. Não podemos mudar o passado. Podemos, no entanto, mudar o futuro. De hoje em diante, tem poder de escolha sobre a sua capacidade de liderança. Se aprender a escalar os Níveis da Liderança, a sua capacidade de liderança vai melhorar, o que terá um impacto positivo na sua liderança. Porém, se optar por não crescer como líder, é melhor ir-se habituando à posição em que se encontra de momento, porque a situação dificilmente vai melhorar.

## **9. Quando o líder muda de posição ou de organização, dificilmente permanece no mesmo nível**

O que acontece quando os líderes mudam de trabalho e começam a liderar um novo grupo de pessoas? Se presumiu que ficam no mesmo nível de liderança, desengane-se. Sempre que lideramos pessoas diferentes, o processo recomeça. As pessoas não atribuem um Nível 4 a um líder com o qual nunca trabalharam. O líder tem de trabalhar para merecer isso. O mesmo se aplica aos Níveis 2 e 3. Volta-se ao Nível 1. No entanto, tenho boas notícias: se alcançou o Nível 4 com outro grupo, já sabe como chegar lá. E tendo-o feito antes, conseguirá passar de nível muito mais depressa do que a última vez.

Sempre que passamos por este processo com um novo grupo de pessoas, tornamo-nos cada vez melhores a fazê-lo. E depois de o fazermos vezes suficientes, não nos sentimos desmotivados com a perspectiva de repetir o processo com outras pessoas. Considere este exemplo: durante 25 anos fui líder religioso. Durante esse tempo, trabalhei em quatro organizações diferentes, e em cada uma tive de escalar os níveis de liderança com as pessoas dessas organizações. Felizmente, nesse meio, consegui atingir o Nível 4 com muitas pessoas, até com muitas que não pertenciam às mesmas organizações. Entretanto, quando comecei a dar aulas de liderança no meio empresarial, tudo mudou. Voltei ao Nível 1 com muitas pessoas, mas não me deixei intimidar nem fiquei desmotivado. Estava disposto a mostrar o que valia e a trabalhar arduamente para ir subindo os níveis novamente. E agora, 15 anos depois, estou a desfrutar da credibilidade que conquistei desenvolvendo relações, produzindo, e formando líderes.

Os líderes de posição mostram alguma relutância em voltar à estaca zero porque veem a liderança como um destino em vez de um processo – um substantivo em vez de um verbo – querem agarrar-se ao que têm. A sua esperança é a de chegar ao topo e parar. Os bons líderes estão dispostos a trabalhar para merecer o nível de liderança em que estavam pois compreendem que a vida de líder requer quase sempre voltar à estaca zero, mais do que uma vez.

## **10. É impossível escalar os Níveis da Liderança sozinho**

Um dos meus ditados favoritos é: “Se acha que está a liderar, mas ninguém o está a seguir, então está apenas a dar um passeio.” Esta ideia capta a verdadeira essência do conceito de liderança e é a reflexão mais importante sobre os 5 Níveis da Liderança. Para ter sucesso como líder, precisa de ajudar os outros a acompanhá-lo enquanto vai percorrendo os vários níveis. Se as pessoas não o estiverem a seguir, não estará a passar do Nível 1 para os Níveis 2 e 3. Se outras pessoas que estão a acompanhá-lo enquanto percorre os níveis não estiverem, elas próprias, a tornarem-se líderes, então ainda não chegou ao Nível 4.

Como C.W. Perry, líder dos Quakers, disse: “Liderar é aceitar as pessoas onde estão, e depois fazê-las chegar a algum lado.” Os 5 Níveis da Liderança são isso mesmo!

---

“Liderar é aceitar as pessoas onde elas estão, e depois fazê-las chegar a algum lado.” — C. W. PERRY

---

## É altura de passar ao nível seguinte

Julgo que, por esta altura, já terá uma noção básica dos 5 Níveis da Liderança e de como funcionam. Todavia, calculo que esteja a perguntar-se: *Em que nível estarei com a maior parte do meu pessoal?* Digo isto porque sempre que ensino os 5 Níveis, é uma pergunta para a qual as pessoas querem uma resposta.

Já o ajudo a responder a essa pergunta, mas primeiro quero dizer-lhe uma coisa: compreender os 5 Níveis da Liderança e saber em que nível se encontra com cada pessoa vai determinar a forma como as vai liderar. Os bons líderes não lideram toda a gente da mesma forma. Porquê? Porque cada pessoa é diferente, e o líder não está no mesmo nível de liderança com toda a gente. Líderes eficientes interagem com os seguidores com base nos seguintes fatores:

- O ponto onde se encontram com esse seguidor específico;
- O ponto em que o seguidor considera que o líder se encontra;
- O ponto em que se encontram os seguidores na sua formação de liderança.

Cada um destes fatores é relevante quando se está a avaliar uma liderança e a trabalhar para desenvolvê-la.

Eu acredito que todos têm a capacidade de melhorar a sua liderança. Tornar-se um líder não é um tema místico, pode ser abordado de uma forma muito prática, e todos têm o potencial para atingir um nível de liderança elevado.

Qual é o seu potencial? Tem capacidade e vontade de tornar-se um líder de Nível 3, 4 ou 5? Há apenas uma forma de descobrir. Aceite o

desafio, esforce-se ao máximo por crescer, e mergulhe na liderança. Se estiver disposto a aceitar o desafio, nunca se arrependerá, porque não há melhor maneira de aumentar o seu impacto no mundo e de dar valor aos outros do que melhorar a sua capacidade de liderança.

Julgo que este livro, juntamente com os Guias de Crescimento que pus em cada nível, vai ajudá-lo a passar pelo processo e ajudá-lo a avançar. Boa leitura, bom crescimento, e como o meu amigo Zig Ziglar dizia: “Vemo-nos no topo.”