

UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA ALTERNATIVA PARA ANALISAR O PAPEL DOS LÍDERES NA POLÍTICA EXTERNA

ŞUAY NILHAN AÇIKALIN

suaynilhan@gmail.com

Professora Assistente do Departamento de Relações Internacionais da Universidade de Ancara Haci Bayram Veli (Turquia). Atualmente, investiga as lideranças políticas de Angela Merkel e Recep Tayyip Erdoğan enquadradas nas relações turco-alemãs; os seus interesses de investigação são as relações Turquia-União Europeia, a integração dos refugiados sírios na Turquia e o trabalho juvenil. Além disso, tem trabalhado na aplicação da teoria do caos e da complexidade nas relações internacionais, na gastrodiplomacia e na diplomacia da moda.

Resumo

O papel dos líderes na análise da política externa tem uma extensa literatura e compreende subcampos. O código operacional e a análise de traços de liderança são métodos qualitativos proeminentes utilizados no terreno. No entanto, a mudança de natureza das relações internacionais incentivou a repensar o papel da liderança na política externa e a abordagem de análise. A este respeito, este artigo pretende introduzir um novo modelo de liderança alternativo, denominado Modelo de Liderança SNA, desenvolvido em quatro dimensões de; i) contexto do país, ii) antecedentes pessoais do líder, iii) abordagens e comportamentos, e iv) reflexos de fundo na elaboração da política externa. O modelo é desenvolvido como uma nova perspectiva sobre o papel dos líderes na política externa através de uma abordagem eclética e holística.

Palavras-chave

Liderança política, modelo, política externa, abordagens, comportamento

Como citar este artigo

Açikalın, Şuay Nilhan (2021). Um novo modelo de liderança alternativa para analisar o papel dos líderes na política externa. In Janus.net, e-journal of international relations. Vol. 12, Nº 2, Novembro 2021-Abril 2022. Consultado [em linha] em data da última consulta, <https://doi.org/10.26619/1647-7251.12.2.1>

Artigo recebido em 17 Março 2021 e aceite para publicação em 3 Setembro 2021





UM NOVO MODELO DE LIDERANÇA ALTERNATIVA PARA ANALISAR O PAPEL DOS LÍDERES NA POLÍTICA EXTERNA¹

ŞUAY NILHAN AÇIKALIN

Introdução²

A política externa é um processo dinâmico e complexo, que compreende vários intervenientes, o que dificulta a análise do processo. Entre os diversos intervenientes, os líderes políticos têm efeitos inegáveis na elaboração da política externa; no entanto, os estudiosos atrasaram-se em compreender o papel dos líderes em vez de fatores estruturais (Horowitz e Fuhrmann, 2018).

Do ponto de vista histórico, a Guerra Fria foi um período frutífero para estudar líderes com perspetivas de psicologia e organização, para analisar a formulação da política externa (Byman e Pollack, 2001). As origens dos estudos sobre o papel dos líderes na análise da política externa encontram-se em dois trabalhos; 'Decision-Making as an Approach to the Study of International Politics', de Richard C. Snyder, H. W. Bruck, e Burton Sapin (1954) e 'Man-Milieu Relationship Hypotheses in the Context of International Politics', de Harold e Margaret Sprout (1965). O trabalho de Richard Snyder, H.W. Bruck e Burton Sapin chamado *Decision Making* enfatizou a ação dos líderes políticos nas tomadas de decisão estatais e usaram isso na sua abordagem para estudar as relações internacionais (1962). Um dos principais pressupostos do artigo centrava-se nos líderes como uma unidade de decisão que prossegue um objetivo específico (1954; 2002). Como inevitavelmente refletido na literatura, a partir da Guerra Fria os políticos e académicos americanos ganharam interesse nos traços psicológicos dos líderes estrangeiros para prever futuros motivos das suas ações (Renshon e Renshon, 2008). Desde então, a literatura que analisa o papel dos líderes na política externa tem vindo a crescer. Duas abordagens distintas têm sido amplamente utilizadas como métodos qualitativos, código operacional e métodos qualitativos de características de liderança; cada uma envolve as suas próprias limitações. O passado pessoal e as características do país, em especial, foram ignorados nestas abordagens.

A modelação é uma forma única de desenvolvimento e construção de novas ideias. Construir um modelo em ciências sociais é uma ferramenta popular para visualizar e analisar fenómenos, o que também permite flexibilidade para os investigadores.

Neste caso, o artigo pretende introduzir uma nova abordagem para analisar o papel da liderança na elaboração da política externa, intitulada Modelo de Liderança SNA, denominada com base nas letras iniciais do nome da autora.

¹ Artigo traduzido por Hugo Alves.

² Este artigo foi concebido a partir da tese de doutoramento da autora, intitulada "Liderança e Política Externa: Recep Tayyip Erdoğan e Angela Merkel".



Visão geral das abordagens existentes para analisar líderes em análise de política externa

Como referido na introdução, a literatura sobre o estudo dos papéis dos líderes na política externa é dominada por duas abordagens de análise de código operacional e de traços de liderança (Erhan e Akdemir, 2018). Em primeiro lugar, a análise do código operacional foi originalmente desenvolvida por Nathan Leites para examinar as estratégias dos membros soviéticos do Politburo em 1950. Alexander George desenvolveu o método de "código operacional de análise" no seu trabalho intitulado "O Código Operacional: Uma Abordagem Negligenciada ao Estudo dos Líderes Políticos e Tomada de Decisão" (1969). O procedimento do autor classifica e compara líderes individuais, dependendo de convicções políticas que se presume influenciarem as suas perceções sobre o mundo e como eles tomam decisões na política externa em duas dimensões: a filosófica e a instrumental (George, 1969). Para identificar este processo, Alexandre designou conjuntos de perguntas para ambas as dimensões. Nos últimos anos, este método foi desenvolvido como um sistema de codificação de computadores por diferentes estudiosos. Como exemplos, temos os trabalhos de Marfleet e Miller, "Fracasso depois de 1441: Bush e Chirac no Conselho de Segurança das Nações Unidas" (2005); Malici e Malici, "Os Códigos Operacionais de Fidel Castro e Kim Il Sung: The Last Cold Warriors" (2005); bem como Renshon, "Estabilidade e mudança nos sistemas de crenças: O código operacional de George Bush" (2008).

O segundo método proeminente usado para analisar o papel da liderança política na política externa é a análise de traços de liderança (ATL). Este enquadramento foi desenvolvido por Margaret Hermann e contribuiu com as características pessoais dos líderes que fazem política externa para a literatura (Hermann, 1980, 1983, 1984, 1987, 2003). Nesta abordagem, a personalidade é definida como uma combinação de sete traços: convicção na sua capacidade de controlar eventos, complexidade conceptual, necessidade de poder, desconfiança dos outros, preconceito em grupo, autoconfiança e orientação de tarefa (2003). De acordo com Hermann (2003), os tais sete traços desencadeiam o surgimento de comportamentos específicos em líderes. Por outras palavras, espera-se que os líderes que acreditam muito na sua capacidade de controlar os acontecimentos e precisam de poder, por exemplo, desafiem os constrangimentos; no entanto, confia-se que os líderes com uma fraca crença da sua necessidade de poder e/ou que não acreditem poderem controlar os acontecimentos, respeitem os constrangimentos. Além disso, a dificuldade conceptual e a auto-confiança estão ligadas à característica da abertura à informação. Assim, Hermann sugeriu que os líderes com notas elevadas para traços e líderes que têm alta complexidade e baixa auto-confiança deverão estar abertos à informação; no entanto, aqueles com pontuações baixas para ambos os traços e os de elevada auto-confiança e baixa complexidade, deverão ser fechados à informação. Ao longo dos anos, a ATL tornou-se um dos instrumentos preferidos para analisar o papel dos líderes na política externa.

As duas abordagens dominantes apresentadas em pormenor centram-se na avaliação psicológica dos líderes e na forma como esta afeta a política externa, principalmente numa perspetiva de método qualitativo. Por outro lado, Jerrold Post contribuiu com um método quantitativo de análise da avaliação psicológica dos líderes políticos na política



externa com a abordagem da psicobiografia (1979). Nas décadas seguintes, Post criou uma equipa de investigação composta por psiquiatras, internistas, psicólogos, antropólogos, historiadores e analistas de inteligência para desenvolver perfis classificados de liderança de vários líderes mundiais para a Comunidade de Inteligência e elevadas instâncias de decisão política dos Estados Unidos da América (Dekleva, 2018).

No entanto, estas abordagens envolviam as suas próprias limitações. Levy sublinhou os dois principais problemas de generalização das altas apostas e do mundo de alta tensão da elite no processo da tomada de decisão (2013). Ademais, os modelos de avaliação psicológica não fornecem explicações holísticas para a política externa e carecem de elucidações sobre o papel das condições internas e internacionais, bem como sobre o passado pessoal dos líderes. Por outras palavras, cada líder e a sua elaboração de política externa podem ser considerados *sui generis* devido a restrições internas e interpretação do seu passado.

A construção de um modelo em Ciências Sociais

A literatura e as principais abordagens sobre os líderes políticos e a política externa foram proferidas nas secções anteriores. A este respeito, é introduzida uma nova abordagem com um modelo que pode ser utilizado por investigadores que não visam apenas comparar as crenças e motivações dos líderes, bem como os seus traços psicológicos e as suas emoções entre si. Tanto mais que noções e termos de várias disciplinas são conscientemente utilizados para iluminar a natureza interdisciplinar da liderança. Por isso, a ideia de conceber um novo modelo de liderança que inclua estas noções pode ser considerada interdisciplinar.

Embora a construção de paradigmas seja rara nas ciências sociais, o objetivo disso é produzir modelos mais personalizados, sofisticados e artísticos (Little, 1993). A modelação desempenha um papel vital na motivação dos cientistas para compreender o mundo e os fenómenos (Toon, 2016). Hutten (1954) e Braithwaite (1953) sublinharam a importância dos modelos na ciência dentro de diferentes aspetos:

- Introdução de ferramentas no pensamento e desenvolvimento da teoria;
- Fornecimento de vocabulário descritivo;
- Os modelos são naturalmente incompletos e "não literais" — ou seja, deixam de fora as coisas e são potencialmente enganadores.

Mais: os modelos úteis em diferentes áreas da ciência centram-se principalmente no acordo geral entre filósofos da ciência, porque fornecem conhecimento que representa alguns "sistemas-alvo" do mundo real (Frigg, 2002; Giere, 2004; Mäki, 2009; Ramadas, 2009; Coll & Lajium, 2011). Enquanto uma teoria tenta explicar um fenómeno, um modelo tenta representar o mesmo (Bhattacharjee, 2012). Devem ser aqui destacados vários entendimentos e explicações sobre a produção de modelos. Existem diferentes significados envolvidos na noção de modelação, incluindo modelos estatísticos, análise de decisão, procedimentos e algoritmos e teorias das ciências sociais (Checkland, 1981; Little, 1993).



Para esclarecer este mal-entendido, aqui a modelação é empregue como representação de uma forma de pensar; os modelos são sempre interpretativos e não simplesmente impulsionados pelos fenómenos (Bailer-Jones 2009). Eles são produtos de e ferramentas para tipos de pensamento (Morrison & Morgan, 2000; Winsberg, 2001). Através da modelação, o fenómeno complexo é simplificado (Heyck, 2015). Esta simplificação pode ser feita de diferentes formas, como a escalada para baixo ou para cima, reduzindo o número de variáveis ou componentes, idealizando ou abstraindo a partir de situações concretas, tornando algo novo e estranho mais familiar através da analogia ou representação de forma fácil, visualização e muito mais (Coll & Lajium, 2011; Heyck, 2015). Considerando isto, a edificação de modelos pode ser considerada tanto uma arte como um ofício que inclui uma mistura de elementos de dentro e fora do campo de investigação original (Moris & Morgan, 2000).

Existem diferentes ferramentas e modelos analíticos que podem ser utilizados para análise de política externa, especialmente com a utilização intensiva de tecnologias da informação, que têm três elementos comuns principais com diferentes graus de profundidade de análise. Estes elementos são: (1) intervenientes individuais, que fazem o que gostam através da colagem e da influência; (2) o processo cognitivo, quer relacionado com a definição da ordem do dia quer com uma das fases do processo político; e (3) o ambiente político e as condições em torno do decisor, incluindo fatores também políticos, sociais ou económicos (Hamza & Mellouli, 2018).

Um novo modelo alternativo de análise de liderança

O novo modelo alternativo de análise de liderança foi desenvolvido como uma ferramenta para entender os padrões de comportamento dos líderes na elaboração da política externa de forma limitada. Este modelo foi designado SNA, com base nas iniciais do nome da autora. Há diferentes elementos que determinam a elaboração da política externa a nível de liderança, como a estrutura institucional do estado, a história, a personalidade e os elementos psicológicos do líder, etc. Este modelo apenas considera o pano de fundo do país e o passado pessoal do líder e abordagens e comportamentos selecionados, que são limitações paradigmáticas. Por outras palavras, esta projeção mundividente centra-se apenas em abordagens e comportamentos de líderes que produzem padrões específicos de política externa. Note-se que as ideias dentro destas quatro dimensões não se limitam ao domínio das relações internacionais, mas também provêm de outras disciplinas.

No modelo de liderança SNA, a primeira dimensão é o fundo contextual do país, que inclui o modo de governação, o sistema político e as características políticas em geral. Além disso, apresenta-se a perspetiva histórica do país para desenhar um retrato das condições quando o líder selecionado chegou ao poder pela primeira vez. A segunda dimensão é a biografia do líder, que fornece perspetivas da sua infância, juventude e vida política precoce. Este prisma inspira-se no perfil de personalidade política integrada de Post da seguinte forma: 1) discussão psicobiográfica; 2) personalidade; 3) visão de mundo; 4) estilo de liderança; e 5) outlook (2014: 329). A terceira dimensão são as abordagens e o comportamento do líder, que combina ideias com uma perspetiva multidisciplinar. A quarta e última dimensão inclui seis padrões para a política externa dos líderes desenvolvidos com base na terceira dimensão do Modelo de Liderança SNA.



A visualização do Modelo de Liderança SNA é mostrada na Figura 2. Na Figura 2 cada círculo representa uma dimensão do Modelo de Liderança SNA, que são denominados D1, D2, D3 e D4. Além disso, os pontos de luz indicam legendas nas dimensões. Oito pontos de luz representam um total de quatro abordagens e quatro comportamentos na terceira dimensão. Por último, seis pontos de luz simbolizam seis padrões na quarta dimensão do Modelo de Liderança SNA.

Figura 1: Visualização do Modelo de Liderança SNA desenvolvido pela autora



D1: Fundo Contextual do País em que o Líder Nasceu e Cresceu

Os contextos sociopolítico e cultural do país são fatores inegáveis e a liderança ganha significado pelo fundo contextual do país, enquanto os líderes também acrescentam um novo significado ao panorama nacional. Os contextos sociopolítico e cultural criam condições sociológicas, políticas e psicológicas para a formação de liderança. Estes elementos são determinantes fundamentais das percepções e julgamentos que fazem com que uma pessoa seja adotada e aceite como líder numa sociedade. Aqueles contextos nacionais dão sentido à liderança e determinam o tipo de liderança. Esta é uma realidade inegável para influenciar e unificar as pessoas para ganhar poder e ação, ao mesmo tempo que prossegue objetivos claros e cria um futuro comum; também atua na mudança das conjunturas sociopolítica e cultural do país. Assim, o líder é alguém que pode desempenhar o papel de avaliar e conhecer essas conjunturas, bem como os seus elementos resultantes, sendo também capaz de reformular e recriar visões sociopolíticas e culturais para o futuro. Desse modo, o líder é um elemento daqueles fundos contextuais, que acrescenta novos significados aos mesmos.

D 2. Antecedentes do Líder

Os primeiros anos e experiências dos líderes podem ser usados como um guia para entender as suas motivações e processo de elaboração de políticas (Breuning, 2007). A este respeito, o Modelo de Liderança SNA analisa a conjuntura do líder com base em duas sub-categorias de fundo pessoal e vida política, do passado ao presente. Na primeira subcategoria, são dadas as famílias do líder, os processos de socialização, os anos de



estudante, o sucesso e os fracassos, bem como os acontecimentos críticos na vida. Além disso, a sua aparência física, vida e estilo de trabalho estão incluídos para avaliar também a sua sensibilidade estética. A segunda subcategoria inclui o desenvolvimento da carreira política do líder e a sua orientação em diferentes disposições políticas.

D 3. Abordagens e Comportamentos na Liderança Política

A terceira dimensão pode ser considerada uma das secções mais originais do Modelo de Liderança SNA, que compreende as abordagens e os comportamentos dos líderes políticos. "A abordagem pode ser definida como a filosofia ou convicção básica sobre o assunto que está a ser considerado" (Höfler, 2005). Ela é o conjunto de pressupostos, ou perspetivas, detidos por indivíduos relacionados com o seu campo. A este respeito, o modelo SNA é holístico e multidimensional, fornecendo novas perspetivas para a forma como se compreende, percebe e analisa a noção de liderança. Chowdury define a noção de holística assim: "Ser holístico significa desenvolver sistemas de 'estado de espírito', o que permite ao praticante traçar interrelações, reconhecer a emergência e trabalhar com e desafiar diferentes modelos mentais que reflitam julgamentos alternativos de fronteira" (2019). As construções são descritas como multidimensionais quando os seus indicadores são, por si só, edificações latentes (Edwards, 2001:145). Assim, uma edificação multidimensional representa uma abstração teoricamente significativa e global, que relaciona as várias construções latentes entre si (Lei et al., 1998). Espera-se, naturalmente, que os líderes políticos que adotam esta abordagem, tratem os factos de uma forma multidimensional holística. Nesse sentido, os líderes tentarão perceber o panorama geral e não ignorar os detalhes ao mesmo tempo, o que leva à natureza multidimensional e dinâmica da abordagem holística que os líderes adotam no seu comportamento. Neste sentido, a perspetiva multidimensional e holística desempenha um papel fundamental na determinação das quatro abordagens e comportamentos selecionados no modelo.

Abordagens

- **Consciência da natureza caótica do sistema:** Os sistemas sociais são naturalmente complexos, que incluem vários atores com interações incomensuráveis num sistema internacional (Geyer e Rihani, 2010). Nestes sistemas, os líderes estarão cientes de que devem tomar decisões dentro de um sistema complexo, onde as suas ações possam ter efeitos imprevistos, abordar indiretamente os seus objetivos através de múltiplos caminhos para reduzir o risco de insucesso, bem como adotar políticas cuidadosas e cautelosas, enquanto esperam consequências não lineares perigosas (Jervis, 1997). A abordagem esperada de um líder inclui a consciência da estrutura do sistema, a exploração dos elementos básicos que afetam o mesmo, bem como a relação destes fatores que afetam periodicamente o conjunto das partes relacionadas entre si e consideram o poder da rede na tomada de decisões. Estas realidades enfatizam a importância de ter um perfil de liderança multidimensional para além dos traços de liderança habituais (Erçetin et al., 2013; Erçetin et al., 2014).
- **Pensar em formas caleidoscópicas e catalíticas** é importante para os líderes. O pensamento catalítico e caleidoscópico significa um elevado nível de consciência e sensibilidade no que diz respeito à fluidez e intensidade da mudança contínua no



sistema internacional. Este modo de pensamento torna os líderes sensíveis a eventos onde o fenómeno pode sempre ter diferentes perspetivas, que permitem aos mesmos obter níveis mais elevados de compromisso e desempenho das pessoas. Além disso, Petrini considerou uma metáfora para a criatividade do caleidoscópio: "reorganizar diferentes partes que criam uma nova realidade" (1991:27). Da mesma forma, Harris (2009: 78) enfatizou que o pensamento catalítico e caleidoscópico é um evento emergente que pode desencadear novas possibilidades devido à mudança de perspetiva. Na verdade, Harris definiu o pensamento catalítico e caleidoscópico como um planeamento para o futuro que "ainda não existe". No mundo complexo e incerto de hoje, a liderança e as características da mesma alteram-se rápida e intensamente de acordo com o tempo e a situação (Bennet, 2016).

- **Ser glocal:** A palavra glocal vem da palavra japonesa 'dochakaku' (Tulloch, 1992). Nos últimos anos, Roland Robertson definiu a noção de glocal e glocalização como o duplo carácter do processo de globalização: sendo a "globalização" e a "localização" simultaneamente (1992). No contexto global, os líderes demonstram um elevado nível de consciência e sensibilidade sobre o que está a acontecer. Concretamente, o desenvolvimento de políticas face à evolução dos seus próprios países. Ao mesmo tempo, o poder e a esfera dos líderes têm vindo a aumentar pela globalização dos valores sociais, culturais, económicos, mas também políticos, locais. Como Erçetin e os outros sugerem, a liderança glocal requer uma estratégia glocal onde todas as partes interessadas devem pensar globalmente e agir localmente (2017: 76). Da mesma forma, os líderes exigem uma estratégia glocal única para promover os seus próprios valores locais à escala global.
- **Tendo valores únicos para a humanidade:** Allport e Vernon definiram valores como convicções básicas ou filosofia de um indivíduo sobre o que é e não é importante na vida (1931). A sua definição de valor também representa objetivos desejáveis na vida das pessoas. Por outras palavras, os valores são um elemento vital que é determinante das atitudes e comportamentos pessoais (Rokeach, 1973). Isto levou à questão: são os valores que adotam, o que torna os líderes únicos em comparação com os outros? Líderes com valores definem um conjunto de critérios. Estes critérios são geralmente partilhados na sociedade dentro de diferentes aspetos, tais como eventos, factos, objetos e pessoas. Os valores apresentados pelo líder são produtos do passado histórico e cultural do país, do contexto atual e do futuro. Os valores do líder também refletem objetivos a atingir na sociedade através da visão. Os líderes que vêem o seu país como uma potência global ou que pretendem ser líderes mundiais, tentam criar valores únicos para a humanidade que possam ser universalmente aceites. Stückelberger sugeriu que os contextos tempo e espaço são influentes na formação de valores, incluindo condições geográficas, identidades étnicas, convicções religiosas, diversidade de género, transformações geracionais, inovações tecnológicas e formas de organização em comunidades que podem ser coletivamente chamadas de valores contextuais (2016). Estas diferenças contextuais podem inevitavelmente entrar em conflito entre si. Por isso, é difícil definir valores únicos para a humanidade e convertê-los em valores que serão adotados por grandes massas, tanto no seu próprio país como externamente, onde os seres humanos fazem naturalmente parte de um mundo interligado (Raines, 2013). Por último,



quando a aceitação de valor é elevada em todo o mundo, o poder e influência do líder também aumenta no contexto internacional.

Comportamentos

O comportamento é definido como um conjunto de ações dentro de uma teia de relacionamentos onde a interação dinâmica desempenha um papel fundamental (1991). Além disso, o comportamento é uma atividade observável dos seres humanos que é proveniente da acumulação de respostas a estímulos internos e externos (Flexner et al., 1987). Assim, "o contexto do país do líder" e seu "o pano de fundo" desempenham papéis influentes neste novo modelo.

- **A produção de soluções emaranhadas** é definida como uma característica importante do universo, como revelado por Alain Aspect e o seu grupo em 1982. Este aspeto provou experimentalmente que o universo tem ligações invisíveis e que os objetos estão ligados uns aos outros. Se as micropartículas podem estabelecer contacto imediato entre si, a razão para isso não é que enviem sinais uns aos outros, mas sim que atuem como uma única unidade, o que significa que a separação é uma ilusão. '**Emaranhado**', por outras palavras, significa uma relação tão intensa e densamente interligada que mostra a existência irrealista de fenómenos separados. Estes fenómenos devem ser considerados como formando um sistema unificado mais amplo, ou mesmo uma espécie de 'todo não-dualista' (Elbe e Buckland-Merret, 2019). Assim, revela problemas crónicos na produção de soluções simultâneas para potenciais problemas e soluções que afetarão todo o sistema internacional e os seus atores. É muito importante para um líder político produzir políticas com esta consciência. As políticas que ele produz com valores humanos, morais e legais assegurarão que, mesmo que não seja imediatamente, serão bem-sucedidas devido ao nível mais profundo da realidade.
- **Determinantes das incertezas:** Determinantes das incertezas significa ser flexíveis e prontos para fazer uma transformação oportuna com base nestas incertezas. É um dos comportamentos mais importantes que os líderes políticos devem ter para capturar a temporalidade e reagir a situações em tempo útil (Erçetin, 2016). Isto é particularmente importante em tempos de crise, em que a imprevisibilidade está no seu auge e a sobrevivência dentro das plataformas nacionais e internacionais é a prioridade máxima e crítica para os líderes. Como Petzinger mencionou, a emergência de uma "tensão dinâmica" durante o período de crise envolve um potencial multidimensional e vantagens para todos os intervenientes (1999). É por isso que ser oportuno e flexível são características importantes para ser determinante das incertezas. Kesselring afirma que a vida moderna envolve constante mudança, movimento e trânsito (2008). Nestes sistemas sociais, a flexibilidade é uma liquidez onde a mudança e a transformação são normais (Bauman & Haugaard, 2008). Nesta perspetiva, espera-se que os líderes sejam flexíveis para tomar decisões oportunas. Caso contrário, as suas decisões criarão consequências irreversíveis para os seus países e para o sistema internacional. Assim sendo, pode dizer-se que os líderes ganham influência e poder no sistema internacional, moldando as tendências e interações que ocorrem, em vez de controlar o comportamento desse sistema. Por isso, os líderes devem ser



determinantes das incertezas como é normal através de vários cenários e desenhos, juntamente com a prioridade e os interesses do seu país. Os líderes devem definir novas políticas e agendas baseadas em novas circunstâncias sobre incertezas.

- **"Simplexidade"**: A noção é emprestada do livro de Kluger (2008), chamado *Simplexity: Why Simple Things Become Complex (e How Complex Things Can Be Made Simple)*. Kluger definiu a simplexidade como "um novo conceito inovador que revela as formas ocultas como o mundo realmente funciona. Do micro ao macro, a simplexidade é uma surpreendente reavaliação dos blocos de construção da vida e como nos afetam a todos". Gribbin definiu o conceito como uma ideia localizada entre a complexidade e a simplicidade. Além disso, Berthoz (2012) explicou o neologismo como mais do que uma combinação de complexidade e simplicidade da seguinte forma:

Dada a complexidade dos processos naturais, o cérebro em desenvolvimento e crescimento deve encontrar soluções baseadas em princípios simplificadores. Estas soluções possibilitam a transformação de situações complexas muito rapidamente, elegante e eficientemente, tendo em conta a experiência e antecipando o futuro.

No que diz respeito à simplexidade no contexto da liderança, o conceito pode ser definido como um conjunto de comportamentos que garantem a análise, sincronizando eventos à escala nacional, regional e global, ao mesmo tempo que incluem soluções holísticas e multidimensionais. Tal como Berthoz definiu o neologismo, espera-se que os líderes políticos sejam dinâmicos, criativos e inesperados na expressão dos seus estilos de liderança, visão e inteligência únicos, em oposição às abordagens convencionais de outros líderes. Os decisores políticos devem ser capazes de pensar de forma complexa, mas também podem transformar a complexidade num trunfo. Tal tem de ser feito de forma simples, clara e orientada para os objetivos, de modo a abranger a complexidade. Além disso, a simplexidade também pode ser encontrada na sua retórica. Lassiter afirma que o uso da linguagem é um processo complexo, que seria amadurecido pelo processo de simplexidade, mas que deveria ser simples, apesar de rico em termos de significados e conteúdo para energizar as massas (2019). Por outras palavras, os líderes devem usar a linguagem simples para explicar fenómenos complexos às pessoas.

- **Criar o campo de atração** é saber que a influência e o poder da liderança dependem da interação com os outros e da natureza destas interações. As interações multidimensionais trazem sempre sérios riscos para os líderes políticos devido à imprevisibilidade das mesmas, que podem desenvolver-se e ao tipo de efeitos que irão ocorrer. Os líderes políticos estão conscientes desta realidade e não temem interações intensas. Até os líderes políticos que são criadores de sorte, que criam um campo de atração que se expande a cada interação. Dito de outra forma, aumentam as suas redes sociais através de interações, fazendo com que as pessoas sintam a sua presença e dever a qualquer momento ao longo de interações instantâneas; avaliam sabiamente as suas interações a fim de aumentar o poder do seu capital político, que consiste em pessoas, experiências e fenómenos. Podem utilizar eficazmente a mais recente tecnologia para este fim.



D 4: Reflexões de origens na elaboração de políticas externas

A terceira dimensão do Modelo de Liderança SNA compreende abordagens e comportamentos que são moldados pelo fundo contextual do país do líder e pela sua herança pessoal. A quarta dimensão do Modelo de Liderança do SNA é reflexo das três dimensões anteriores na elaboração da política externa. Seis reflexões de política externa foram escolhidas como ideias dinâmicas, que são produtos da literatura multidisciplinar de liderança e relações internacionais.

- **Negociação:** A negociação é uma das funções básicas da diplomacia. As definições de negociação têm variado ao longo dos anos, mas ela refere-se geralmente a um processo formalizado baseado na comunicação verbal, incluindo uma sub-classe de negociação com o objetivo de chegar a um acordo entre os atores (Jönsson, 2002). Karns e outros sublinharam a relação entre diplomacia e negociações da seguinte forma: "a diplomacia é um instrumento na governação internacional, enquanto a negociação é um instrumento de diplomacia" (2010: 3-4). Previsivelmente, espera-se que os líderes sejam um ator influente nas negociações, enquanto a negociação é uma componente vital da liderança (Rubin, 2002; Zohar, 2015). Comportamentos diferentes fazem dos líderes grandes negociadores. A mudança de ambientes internacionais criou ambientes mais complexos, o que também reformulou a capacidade de negociação dos líderes, bem como a forma como os mesmos devem determinar novos conjuntos de estratégias. Em primeiro lugar, a flexibilidade, pois os líderes devem adotar diferentes cenários e possibilidades para chegar a um acordo. Em segundo, a criatividade que também está relacionada com a estratégia de flexibilidade, que se centra na produção de diferentes cenários. Depois, eles devem reforçar as suas relações pessoais com outros líderes para aprender as pistas sociais do outro negociador. Finalmente, devem ser pacientes e não desistir das negociações, bem como ser tenazes nas negociações, processo em que a persistência é importante (Rubin, 2002; Mastenbroek, 2002).
- **Conectividade:** Como o sistema internacional é altamente caótico, a interdependência é a nova normalidade que se multiplicou com o número crescente de atores. O mesmo é dizer que as fronteiras entre o global e o local se tornam invisíveis (Tomé & Açıkalın, 2018). A estrutura aninhada e mais conectada do sistema internacional obriga os líderes a reconsiderar a forma como percebem o mesmo. A este respeito, Gelb definiu a conectividade como "a arte da conexão — criar e manter uma relação genuína com os outros — como a chave para construir relações, resolver conflitos e tornar realidade as possibilidades criativas" (2017: 26). De resto, a Olson & Singer discutiu como a conectividade está relacionada com o fenómeno da liderança da seguinte maneira: "é uma das três ações de liderança fundamentais, juntamente com a contribuição e colaboração, que se encaixam com o nosso mundo complexo e altamente dinâmico" (2004: 45-48). Assim, os líderes devem anatomizar a dinâmica dos acontecimentos regionais e globais através da noção de conectividade, que pode ser realizada em três níveis de transacional, relacional e social. A conectividade inevitável entre diferentes atores que fomentam a interdependência entre fenómenos deve ser entendida pelos líderes. Ou seja, mesmo micro eventos entre dois intervenientes podem afetar o sistema internacional. Por essa razão, os líderes podem usar a conectividade para o poder nas decisões de política externa para produzir políticas de longo prazo.



- **Diplomacia pessoal:** Os líderes políticos tornaram-se mais visíveis e centrais na política externa na última década (Nuswantoro, 2010; Hinnebusch, 2018). Neste ambiente internacional, a noção de "diplomacia pessoal" traz mais significado à elaboração de políticas. A diplomacia pessoal pode ser definida como um esforço diplomático "quando um determinado líder nacional tenta resolver um problema internacional com base nas suas próprias relações pessoais com – e pela compreensão de – outros líderes nacionais" (Robertson, 2002:147). Não há dúvida: os líderes políticos vivem num ambiente social composto por outros líderes políticos de diferentes países (Dumbrell, 2013). Nesse sentido, as interações pessoais entre líderes políticos devem ser tidas em conta nas relações internacionais em determinadas condições estruturais, burocráticas e psicológicas (Ülgül, 2019). Dessa forma, as ligações pessoais dos líderes e as comunicações com os seus pares desempenham um papel importante na composição da política externa. Como referido, as ligações e intensidade entre líderes do sistema internacional são vitais e podem ser intensificadas através de reuniões presenciais e telefonemas (Hall & Yarhi-Milo, 2012). Esta pode ser uma força motriz importante para a esfera do poder, em termos do sistema internacional e da política interna no país do líder.
- **Empreendedorismo:** De acordo com Schumpeter, um empreendedor é uma pessoa disposta e capaz de converter uma nova ideia ou invenção numa inovação de sucesso (1942). Trata-se de uma característica emergente para os líderes políticos. Como foi abordado, o sistema internacional atribuiu um papel mais multidimensional aos atores individuais, especialmente aos líderes. Há um interesse crescente em empresários políticos, indivíduos que mudam a direção e o fluxo da política internacional (Klein et al., 2010). Consequentemente, espera-se que os líderes empreendedores procurem políticas inovadoras no sistema internacional. Tendo isto em conta, o empreendedorismo é uma característica indispensável dos líderes. Existem diferentes qualidades empresariais, que incluem uma visão, sendo extravertidas, focadas e decisivas, oportunistas, agradáveis, persistentes, tendo uma perspetiva caleidoscópica e confiança (Harper, 2006; Obschonka & Fisch, 2018). Os líderes empreendedores que têm estas qualidades devem liderar o processo de afranquia das capacidades das sociedades e permitir-lhes identificar e tomar posse de ideias, além de as perseguir fazendo algo extraordinário e com uma visão comum (Praszkie & Nowak, 2011). Num mundo em mudança, os líderes devem ter uma estratégia que contenha componentes empresariais que devam incorporar algumas ideias ou perspetivas em novas combinações de recursos para lidar com riscos e oportunidades ao mesmo tempo (Schneider & Teske, 1992).
- **Procura de Soluções:** As crises são uma parte natural do sistema internacional. No século XXI, as crises internacionais tornaram-se multifacetadas e interligadas (Ahmed, 2011; Avenell & Dunn, 2016). Devido à natureza das mesmas, elas implicam uma maior influência do que o esperado, uma vez que os líderes estão no centro da diplomacia de crise como decisores. Bjola sublinhou que fontes de entropia nas crises internacionais exigem uma liderança forte (2015). Nesta perspetiva, os líderes, primeiro, devem definir e analisar a crise desde diferentes aspetos, depois criar um ambiente viável, criando equipas para se concentrarem em soluções. Isto é, eles devem vir à mesa com uma solução que procure resoluções capazes de resolver problemas comuns do panorama geral e procurar soluções de longo prazo no melhor



interesse de todas as partes (Farrell, 2013). Os líderes só podem ser candidatos a soluções através de uma abordagem profunda e multidimensional com diferentes conjuntos de recursos. Por outras palavras, os líderes que procuram soluções têm simultaneamente uma solução à procura de uma abordagem e uma mentalidade focada na solução.

- **Orientação para a paz:** Como mencionado na solução que procura uma parte, as crises são uma fração natural do sistema internacional. Além delas, a paz é também uma ideia que foi identificada nas relações internacionais de diferentes ângulos. No entanto, o Modelo de Liderança SNA utiliza as definições de paz positiva e negativa de Galtung (1996). A paz positiva é a que se baseia nas relações positivas e nas interações da sociedade humana; o estabelecimento de condições estruturais que facilitem um ambiente associou-se a interações positivas e aos compromissos entre atores, o que é vital para a paz. A negativa, por outro lado, centra-se na redução da violência, ou nos esforços para resolver os atuais problemas de conflito e discórdia (Galtung, 1996). A paz não é uma exceção que deve ser redefinida no século XXI através do alargamento e aprofundamento face às novas ameaças à segurança (Beyer 2018). Com base na definição de Galtung, os líderes são importantes de duas maneiras, tanto em proporcionar um ambiente, como em ser criadores de agendas. Em grande parte, eles devem fornecer ambientes nacionais e internacionais com organizações internacionais e outras nações para garantir uma paz sustentável. Além disso, podem ser produtores de agendas, que incluem soluções para novos tipos de desafios de segurança, como a imigração, guerras híbridas, radicalização, degradação ambiental e segurança digital como prioridades principais no século XXI (Bachmann, 2012). Por conseguinte, os líderes devem ser orientados para a paz, tanto para a política externa como para a interna.

Conclusão

O Modelo de Liderança da SNA apresenta o pano de fundo do país, a herança pessoal, as abordagens e comportamentos dos líderes e as suas reflexões nos líderes que fazem política externa. Embora este modelo tenha elementos semelhantes aos trabalhos anteriores sobre liderança na política externa, introduz uma nova estrutura com quatro dimensões principais do contexto do país em que nasceu o líder, o pano de fundo do mesmo, as abordagens e comportamentos dele e reflexos do seu passado na política externa. A criação do modelo foi o resultado de esforços a longo prazo para trazer uma nova e fresca perspetiva à literatura. Em comparação com as abordagens atuais para analisar o papel da liderança na política externa, a Liderança SNA inclui elementos nacionais e pessoais com ideias multidisciplinares. Este modelo foi usado para analisar a liderança do Presidente Recep Tayyip Erdoğan e Angela Merkel através de estudos de caso selecionados. Além disso, um importante contributo deste modelo é que outros estudiosos podem analisar várias questões de investigação com diferentes abordagens, comportamentos e reflexões. Em consequência, o Modelo de Liderança SNA pode ser modificado para diferentes questões de investigação, é dinâmico e flexível como a natureza da liderança.



Referências

- Ahmed, N., (2011). The international relations of crisis and the crisis of international relations: from the securitisation of scarcity to the militarisation of society. *Global Change, Peace & Security*, 23(3), 335-355.
- Allport, G. W. and Vernon, P. E. (1931). *A study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Aspect, A., Dalibard, J. and Roger, G. (1982). Experimental Test of Bell's Inequalities Using Time- Varying Analyzers. *Physical Review Letters*, 49(25),1804-1807.
- Bachmann, S. (2012). Hybrid threats, cyber warfare and NATO's comprehensive approach for countering 21st century threats - mapping the new frontier of global risk and security management. *Amicus Curiae*, 2011(88).
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. Createspace Independent Publications
- Bailer-Jones, D. (2009). *Scientific models in philosophy of science*. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.
- Bauman, Z. and Haugaard, M. (2008). Liquid modernity and power: A dialogue with Zygmunt Bauman1. *Journal of Power*, 1(2),111-130.
- Bennett, R. (2016). The kaleidoscope called leadership. *Industrial and Commercial Training*, 48(2): 86-88.
- Berthoz, A. (2012). *Simplexity: Simplifying Principles for a Complex World (An Editions Odile Jacob Book)*. Yale University Press.
- Beyer, A. (2018). Peace in International Relations. *Peace Review*, 30(1), 87-94.
- Braithwaite, R. (1953). *Scientific explanation. A study of the function of theory, probability and law in science. Based upon the Tarner lectures, 1946*. Cambridge.
- Breuning, M. (2007). *Introduction to comparative foreign policy analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Byman, D. L. and Pollack, K. M. (2001). Let us now praise great men: Bringing the statesman back in. *International security*, 25(4), 107-146.
- Checkland, P. (1981), *Systems Thinking. Systems Practice*, Wiley, London.
- Chowdhury, R. (2019). *Systems thinking for management consultants: Introducing holistic flexibility*. Springer Singapore.
- Coll, R. K. and Lajium, D. (2011). Modeling and the future of science learning. In: Khine M., Saleh I. (eds) *Models and Modeling. Models and Modeling in Science Education*. Springer, Dordrecht. pp. 3-21
- Dekleva, K. B. (2018). Leadership Analysis and Political Psychology in the 21st Century. *The journal of the American Academy of Psychiatry and the Law*, 46(3), 359-363.
- Dobson, A. and Marsh, S. (2013). *Anglo-American relations*. London: Routledge.



- Edwards, J. (2001). Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework. *Organizational Research Methods*, 4(2),144-192.
- Elbe, S. and Buckland-Merrett, G. (2019). Entangled security: Science, co-production, and intra-active insecurity. *European Journal of International Security*, 4(2),123-141.
- Erçetin, Ş. Ş. (2016). Understanding Recep Tayyip Erdoğan and Turkey with plasma as a metaphor of the fourth state of matter. In In: Erçetin Ş. eds. *Chaos, Complexity and Leadership 2014. Springer Proceedings in Complexity*. Springer, Springer, Cham. pp. 1-13
- Erçetin, Ş. Ş. and Açıkalin, Ş.N. (2016). Is President Erdoğan Really a Dictator?: The Illusion of the Opposition Parties in Turkey. In in Ş. Ş. Erçetin and H. Bağcı eds. *Handbook of Research on Chaos and Complexity Theory in the Social Sciences*. IGI Global. pp.1-18
- Farrell, M. (2013). Leadership Mistakes. *Journal of Library Administration*, 53(7-8), 439-450.
- Flexner, S. (1987). *The Random House dictionary of the English language*. 2nd ed. New York: Random House.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization*. International Peace Research Institute Oslo; Sage Publications, Inc
- Gelb, M. J. (2017). *The Art of Connection: 7 Relationship-building Skills Every Leader Needs Now*. New World Library.
- Geyer, R., & Rihani, S. (2010). *Complexity and public policy: A new approach to twenty-first century politics, policy and society*. Routledge.
- Giere, R. (2004). How Models Are Used to Represent Reality. *Philosophy of Science*, 71(5), 742-752.
- Gribbin, J. (2004). *Deep simplicity: Chaos, complexity and the emergence of life*. New York: Penguin UK.
- Hall, T. and Yarhi-Milo, K. (2012). The Personal Touch: Leaders' Impressions, Costly Signaling, and Assessments of Sincerity in International Affairs. *International Studies Quarterly*, 56(3), 560-573.
- Hamza, K. and Mellouli, S. (2018). Background on frameworks for policy analytics. In: Gil-Garcia J., Pardo T., Luna-Reyes L. eds. *Policy Analytics, Modelling, and Informatics. Public Administration and Information Technology*. Springer, Cham. pp. 19-37
- Harper, S. C. (2006). *Extraordinary entrepreneurship: The professional's guide to starting an exceptional enterprise*. John Wiley & Sons.
- Harris, G. (2009). *The art of quantum planning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hinnebusch, R. and Hinnebusch, R. (2008). *The International Politics of the Middle East*. Oxford: Manchester University Press.



- Höfler, M. (2005). The Bradford Hill considerations on causality: a counterfactual perspective. *Emerging themes in epidemiology*, 2(1),1-9.
- Hutten, E. H. (1953). The role of models in physics. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 4(16),284-301.
- Jervis, R. (1997). Complexity and the Analysis of Political and Social Life. *Political Science Quarterly*, 112(4), 569.
- Jönsson, C. (1990). Handbook of International RelationsPinter. In W.Carlsnes, T.Risse, B.E. S,immons(Eds). *Communication in international bargaining* (pp 212-235).SAGE Publications
- Karns, M., Mingst, K. and Stiles, K. (2010). *International organizations*. Boulder, Col.: Lynne Rienner Publ.
- Kesselring, S. (2008). The Mobile Risk Society. In: Canzler, W., Kaufmann, V., & Kesselring, S. eds. *Tracing mobilities: Towards a cosmopolitan perspective*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Kluger, J. (2008). *Simplexity*. New York: Hyperion.
- Klein, P. G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M. and Pitelis, C.N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European management review*, 7(1),1-15.
- Lassiter, C., 2019. Language and simplexity: A powers view. *Language Sciences*, 71, pp.27-37.
- Law, K., Wong, C. and Mobley, W. (1998). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *The Academy of Management Review*, 23(4),741.
- Little, D. (1993). On the scope and limits of generalizations in the social sciences. *Synthese*, 97(2), 183-207.
- Mastenbroek, W. (1999) 'Negotiating as Emotion Management', *Theory, Culture & Society*, 16(4), 49-73.
- Mäki, U. (2009). MISSing the World. Models as Isolations and Credible Surrogate Systems. *Erkenntnis*, 70(1), 29-43.
- Morrison, M. and Morgan, M. (2000). Models as Autonomous Agents. In: M. Morgan and M. Morrison, ed., *Models as Mediators: Perspectives on Natural and Social Science*. Cambridge: Cambridge University Press, pp.38-65.
- Nuswantoro, A. (2010). Political Leadership and Foreign Policy: Study of Soekarno's Confrontation Policy Against Malaysia. *SSRN Electronic Journal*.
- Obschonka, M. and Fisch, C. (2018). Entrepreneurial personalities in political leadership. *Small Business Economics*, 50(4),851-869.
- Olson, C. and Singer, P. (2004). *Winning with library leadership*. Chicago: American Library Association.
- Petrini, C. M. (1991). Upside-down performance appraisals. *Training & Development*, 45(7),15-22.



- Petzinger, T. (1999). Complexity—More Than a Fad?. In Lissack, M.R and Gunz H.P, eds, *Managing Complexity in Organizations, A View in Many Directions*, Westport, CT: Quorum Books
- Post, J. (1979). Personality profiles in support of the Camp David Summit. *Studies in Intelligence*, 23, 1-5.
- Post, J. (2014). Personality profiling analysis. In: R. Rhodes and P. Hart, ed., *The Oxford Handbook of Political Leadership*. London: Oxford University Press, pp.328-346.
- Praszkie, R. and Nowak, A. (2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Raines, L. (2013). Coaching and Leading as Stewards for Sustainability. In *On Becoming a Leadership Coach* (pp. 229-242). Palgrave Macmillan, New York.
- Ramadas, J. (2009). Visual and spatial modes in science learning. *International Journal of Science Education*, 31(3), 301-318.
- Renshon, J. and Renshon, S. A. (2008). The theory and practice of foreign policy decision making. *Political Psychology*, 29(4), 509-536.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social theory and global culture* (Vol. 16). Sage.
- Robertson, D. (2002). *A dictionary of modern politics*. Europa Publications
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Macmillan.
- Rubin, J.Z. (2002). The actors in negotiation. *International negotiation: Analysis, approaches, issues*, pp.97-109.
- Schneider, M. and Teske, P. (1992). Toward a theory of the political entrepreneur: evidence from local government. *The American Political Science Review*, 737-747.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers
- Stückelberger, C. (2016). *Global Ethics Applied: Global Ethics, Economic Ethics* (Vol. 1). Globethics. net.
- Tulloch, S. (1992). *The Oxford dictionary of new words: a popular guide to words in the news*. Oxford University Press, USA.
- Tomé, L. and Açıkalın, Ş.N. (2017). Complexity theory as a new Lens in IR: System and change. In in S. Ş Erçetin and N. Potas .Eds. *Chaos, Complexity and Leadership 2017 Explorations of Chaos and Complexity Theory*. Springer: pp. 1-15.
- Toon, A. (2016). Imagination in scientific modeling. In: A. Kind, ed., *The Routledge Handbook of Philosophy of Imagination*. Routledge.
- Ülgül, M. (2019). Erdoğan's Personal Diplomacy and Turkish Foreign Policy. *Insight Turkey*, 21(4), pp.161-182.
- Weick, A. (1991). The place of science in social work. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 18, 13.
- Winsberg, E. (2001). Simulations, models, and theories: Complex physical systems and their representations. *Philosophy of Science*, 68(S3), 442-454.
- Zohar, I. (2015). "The Art of Negotiation" Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 540-548.

