



UC/FPCE\_2013

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A liderança numa organização terrorista: A Al-Qaeda  
como estudo de caso**

Cândida Neves Marinha (e-mail: [candidamarinha@gmail.com](mailto:candidamarinha@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação do Professor Doutor Joaquim Pires Valentim  
e da Doutora Ana Figueiredo

**Título da dissertação** - *A liderança numa organização terrorista: A Al-Qaeda como estudo de caso.*

#### Resumo

O terrorismo é um tema em desenvolvimento ao nível da investigação académica por ser bastante actual. Pode ser analisado e interpretado segundo perspectivas distintas, em situações diversas, sendo influenciado por vários factores que o sustentam, como é o caso da liderança. Esta dissertação incide sobre a liderança numa organização terrorista, neste caso, na Al-Qaeda.

São abordados os conceitos de terrorismo e de liderança, seguidos da fundamentação das abordagens organizacionais da liderança. É explorada e examinada a estrutura organizacional da Al-Qaeda, aliando esse conhecimento, à análise e identificação dos líderes das células e dos grupos associados à Al-Qaeda, dispersos pelo mundo.

Palavras-chave: Terrorismo, Liderança, Al-Qaeda, *Network*.

**Title of dissertation** – *The leadership in a terrorist organization: The Al-Qaeda as study of case.*

#### Abstract

Terrorism is a very current topic and so, it is in development at the academical research level. Terrorism can be analysed and interpreted from distinct perspectives in diverse situations, being influenced by several factors that sustain it, as is the case of leadership. This dissertation focuses on leadership in a terrorist organization, in the specific case of Al-Qaeda.

The concepts of terrorism and leadership are addressed, followed by the organizational approaches to leadership. The organizational structure of Al-Qaeda is explored and examined in line with the analysis and identification of the cell leaders and the groups associated with Al-Qaeda dispersed throughout the world.

Key Words: Terrorism, Leadership, Al-Qaeda, *Network*.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Joaquim Pires Valentim pela excelente orientação e à Doutora Ana Figueiredo pela partilha de conhecimento e, pela atenção demonstrada perante as minhas ideias e, também, perante as minhas incertezas.

Aos meus pais, à minha irmã Joana, ao Bruno e restante família por me proporcionarem o acesso a mais conhecimento. Obrigada.

À Inês e à Mariana, pelo apoio e pelas inúmeras horas passadas em conjunto, fundamentais para a realização deste trabalho. Obrigada.

À Alexandra, Cláudia, Jéssica, Joana, Ornela e Patrícia pela presença constante e partilha de momentos que tornam tudo mais fácil. Obrigada.

E, por ser impossível nomear todos, aqui fica o meu agradecimento a todas as pessoas que me apoiaram neste projecto e, que acreditaram comigo, na sua concretização.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>I - Enquadramento Teórico</b>	
1.1. O conceito de terrorismo	3
1.2. O conceito de liderança	4
1.2.1. A abordagem dos traços de personalidade	4
1.2.2. A abordagem comportamental	5
1.2.3. A abordagem situacional	8
1.2.4. Liderança transaccional, liderança transformacional e liderança carismática	10
<b>II – Al-Qaeda: um estudo de caso</b>	
2.1. Caracterização da Al-Qaeda	17
2.1.1. O papel da liderança no <i>modus operandi</i> da Al-Qaeda	20
2.2. A estrutura organizacional da Al-Qaeda	21
2.2.1. A liderança da estrutura organizacional da Al-Qaeda	23
2.3. As células da Al-Qaeda e a sua liderança	24
2.3.1. Europa	26
2.3.2. Estados Unidos da América	28
2.3.3. África	30
2.3.4. Ásia	32
<b>Conclusão</b>	36
<b>Referências Bibliográficas</b>	39

## **Introdução**

O terrorismo é uma das maiores ameaças do mundo actual, pode ter várias proveniências, propósitos distintos e ser representado por indivíduos culturalmente e ideologicamente diferentes. A sua amplitude de origens, de causas e de objectivos, bem como a sua tendência evidente para a clandestinidade, torna difícil o seu controlo.

Um dos factores cruciais e de grande influência numa organização, inclusive numa organização terrorista, é a liderança. Independentemente da sua estruturação ou dos estilos evidenciados, a liderança assume um papel preponderante na divulgação, apoio e gestão dos propósitos de qualquer organização. Por isso, o nosso objectivo para esta dissertação enquadra-se na análise da liderança numa organização terrorista, neste caso, na Al-Qaeda, com o apoio e conhecimento da sua estrutura organizacional, e de exemplos e informações relevantes, que ajudem na obtenção de conclusões a este nível.

Ao abordar a liderança no seio de organizações terroristas é fundamental explorar diversos conteúdos que sustentam e influenciam a mesma. Assim, propomo-nos, em primeiro lugar, definir os conceitos-chave como o terrorismo e a liderança, seguidos de um enquadramento teórico acerca da evolução das várias abordagens da liderança.

Incluiremos na nossa análise acerca da liderança, a abordagem dos traços de personalidade, referindo a investigação realizada por Stogdill (1948 cit. in Yukl, 1989), a abordagem comportamental, remetendo para as investigações de Lewin, Lippit e White (1939), para os estudos realizados na Ohio State University e no University of Michigan's Survey Research Center (Shermerhorn Jr. et al., 2004) e, também para as investigações realizadas por Bales (1950 cit in Jesuíno, 2004). Examinaremos ainda a abordagem situacional através da análise do Modelo Contingencial de Fiedler (1967), da *Path-Goal Theory* (House, 1971; 1996) e da Teoria Situacional da Liderança (Hersey e Blanchard, 1982). E, ainda exploraremos a Liderança Transaccional (Bass, 1985), a Liderança Transformacional (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006) e a Liderança Carismática, esta última, recorrendo à perspectiva de Bass e Riggio (2006), de House (1996), de Bass (1985) e de Conger e Kanungo (1988 cit. in Conger & Kanungo, 1994).

Pretendemos descrever a organização terrorista a analisar, neste caso,

a Al Qaeda, tal como o papel da liderança no seu *modus operandi*. Analisaremos a evolução da sua estrutura organizacional, o papel da liderança a nível da referida estrutura e, mais especificamente, ao nível das células e grupos associados à Al-Qaeda espalhados pelo mundo. As células que abordaremos estão distribuídas geograficamente pela Europa, Estados Unidos da América, África e Ásia, locais onde a presença da Al-Qaeda é mais intensa e notória.

## I – Enquadramento teórico

### 1.1. O conceito de terrorismo

Laqueur (1987 cit. in Gerwehr & Kirk, 2007) define o terrorismo como o “uso ilegítimo ou anormal de violência contra não combatentes com o objectivo de alcançar fins políticos” (Laqueur, 1987 cit. in Gerwehr & Kirk, 2007, p.87).

Segundo Goodwin (2006) o terrorismo corresponde ao “uso estratégico de violência e ameaças de violência por um grupo político, contra civis ou não combatentes com a intenção de influenciar várias audiências” (Goodwin, 2006, p.2). O grupo em causa pode ser nacionalista, étnico, religioso, baseado na divisão de classes ou mesmo naturalmente criminoso, tendo em conta que procura sempre a mudança da ordem política (Goodwin, 2006).

Enquanto Goodwin (2006) apresenta uma definição do terrorismo aliada a uma perspectiva social do fenómeno, Moghaddam (2005) define o terrorismo como “violência politicamente motivada, perpetrada por indivíduos, grupos ou *state-sponsored agents*, destinada a instigar na população sentimentos de terror e de impotência, com o objectivo de influenciar decisões e de mudar comportamentos” (Moghaddam, 2005, p.161). Este último autor evidencia uma abordagem psicológica do terrorismo, ao enfatizar os processos motivacionais associados à sua prática e o impacto psicológico nas populações afectadas.

No seguimento desta abordagem psicológica, McDermott e Zimbardo (2007) afirmam que o terrorismo tem fundamentalmente a ver com Psicologia, pois o seu poder está na “sua ambiguidade generalizada e na invasão das nossas mentes” (McDermott & Zimbardo, 2007, p. 358).

Crenshaw (2000) caracteriza o terrorismo como um fenómeno proeminentemente político e simbólico, que se manifesta através da violência deliberada e sistemática, praticada por um pequeno número de pessoas, e que tem como objectivo intimidar a audiência popular.

De acordo com a definição anterior, Kruglanski e Fishman (2009) abordam também a influência dos actos terroristas na população em geral, referindo que este tipo de “uso simbólico de violência com objectivos sociais e políticos, pretende intimidar, assustar ou coagir um público maior do que

apenas os alvos do ataque” (Kruglanski & Fishman, 2009, p.3).

## **1.2. O conceito de liderança**

O termo *leadership* é relativamente recente no vocabulário inglês ao contrário do termo *leader*, que é reconhecido na língua inglesa desde 1300 (Yukl, 1989). Existem múltiplas definições de liderança, muitas delas derivadas do desenvolvimento de várias teorias e abordagens, e que frequentemente assumem que a liderança se manifesta através da influência do líder nos seus seguidores (Yukl, 1989).

Robbins (1994) define a liderança como “a habilidade para influenciar um grupo em direcção à concretização dos objectivos” (Robbins, 1994, p.135). O autor distingue ainda a liderança em dois tipos: formal e informal. A primeira é exercida por alguém eleito oficialmente para tal e com posição organizacional hierárquica bem definida. Enquanto a liderança informal ou emergente é praticada por alguém com habilidade para influenciar o grupo sem ser reconhecido formalmente como o líder do mesmo (Robbins, 1994).

As quatro abordagens da liderança mais referidas e exploradas pelos diversos autores são: 1) a abordagem dos traços de personalidade do líder (Schermerhorn Jr., Hunt & Osborn, 2004; Yukl, 1989) 2) a abordagem comportamental (Bales 1950 cit. in Jesuíno, 2004; Lewin, Lippitt & White, 1939; Schermerhorn Jr., Hunt & Osborn, 2004; Yukl, 1989) 3) a abordagem situacional (Fiedler, 1967; Robbins, 1994; House, 1996; Hersey & Blanchard, 1982; Yukl, 1989) e 4) as teorias acerca da liderança transaccional, da liderança transformacional e da liderança carismática (Bass, 1985; Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006; Conger & Kanungo, 1994; House, 1996; Yukl, 1989).

### **1.2.1 A abordagem dos traços de personalidade**

A investigação acerca dos traços de personalidade do líder iniciou-se na primeira metade do século XX, destacando-se os 124 estudos dos traços de Stogdill (1948 cit. in Yukl, 1989). Os resultados da sua investigação foram consistentes com a concepção de que o líder é alguém que adquire estatuto através da participação activa e da capacidade para facilitar os esforços do grupo em atingir os seus objectivos (Yukl, 1989). Stogdill (1948 cit. in Yukl, 1989) concluiu que um indivíduo não se torna um líder pela combinação de



alguns traços (e.g. inteligência, auto confiança, persistência, iniciativa) mas sim pela existência de um padrão de características pessoais que devem ter uma relação importante com as características, actividades e objectivos dos seguidores.

Estudos mais recentes nesta área têm tentado distinguir os líderes dos não líderes ou os líderes mais eficazes dos menos eficazes, através da identificação de determinados traços nos indivíduos, argumentando que a presença ou ausência dos mesmos pode ser usada aquando da selecção de um líder (Shermerhorn Jr. et al., 2004).

A abordagem dos traços mostrou várias fraquezas e falhas: em primeiro, delimita uma lista definitiva de traços de liderança definidos a partir de estudos que se têm revelado incertos e ambíguos (Northouse, 2010). Em segundo, não tem em conta o impacto dos efeitos situacionais centrando-se apenas num conjunto de traços característicos de um líder, o que põe em causa a sua eficácia visto que a sua reacção pode ser diferente consoante a situação em que se encontra (Northouse, 2010). Por fim, esta abordagem resulta de interpretações altamente subjectivas na medida em que para autores diferentes, um mesmo traço pode ser relevante para a caracterização de um líder ou não (Northouse, 2010).

### **1.2.2. A abordagem comportamental**

A abordagem comportamental, ao dar relevo ao comportamento do líder, também examina o conteúdo das suas actividades, papéis, funções e práticas (Yukl, 1989). Na abordagem comportamental é de destacar as investigações desenvolvidas no âmbito da liderança formal por Lewin, Lippitt e White (1939) e os estudos realizados na Ohio State University e no University of Michigan's Survey Research Center (Shermerhorn Jr. et al., 2004).

Lewin e colaboradores (1939) identificaram três estilos de liderança: a autocrática, em que o líder determina e controla todas as actividades do grupo; a democrática, em que todas as actividades e assuntos do interesse do grupo são discutidos por todos e o líder tem o papel de encorajador; e a *laissez-faire*, em que o grupo ou o indivíduo têm toda a liberdade para tomar uma decisão sem qualquer participação de um líder. Nesta investigação foi avaliado o impacto destes três estilos de liderança em clubes de rapazes de

10 anos, que realizaram diversas actividades e que contaram com a presença de diferentes líderes durante 5 meses de estudo experimental (Lewin et al., 1939). Os resultados dos estudos de Lewin e colaboradores (1939) mostraram que a liderança democrática em comparação com a liderança autocrática é significativamente superior na satisfação, criatividade e imaginação que provoca nos seguidores (Jesuino, 2004; Lewin et al., 1939). Contudo, relativamente à eficiência e produtividade dos seguidores, o estilo democrático só é superior ao estilo autocrático quando o líder está ausente fisicamente (Jesuino, 2004; Lewin et al., 1939). Quanto ao nível de tensão interna, este era menor no estilo democrático do que no estilo autocrático (Jesuino, 2004; Lewin et al., 1939). Esta conclusão deveu-se à alteração significativa dos comportamentos dos jovens na ausência do líder autocrático, o que praticamente não acontecia na ausência do líder democrático (Jesuino, 2004; Lewin et al., 1939). O impacto da liderança do tipo *laissez-faire* nos grupos analisados foi negativo, os resultados revelaram-se baixos principalmente a nível da produtividade, da satisfação e das soluções rotineiras (Lewin et al., 1939).

Nos finais da década de 40 do século XX, foi desenvolvido na Ohio State University um programa de investigação sobre liderança (Shermerhorn Jr. et al., 2004). Foi administrado um questionário em indústrias e contextos militares com o objectivo de medir as percepções dos subordinados relativamente ao comportamento dos seus líderes, ou seja, o programa pretendia identificar os comportamentos usados pelos líderes eficazes (Shermerhorn Jr. et al., 2004; Yukl, 1989). Para a realização desta investigação, foram identificadas duas dimensões: a dimensão consideração, referente a líderes que têm relações de trabalho caracterizadas pela confiança, respeito de ideias e de emoções; e a dimensão estrutura inicial, relativa a líderes centrados nas exigências das funções e das tarefas (Robbins, 1994). Os resultados dos estudos de Ohio sugeriram que a melhor forma de liderar eficazmente passa pela combinação das duas dimensões, consideração e estrutura inicial (Shermerhorn Jr. et al., 2004).

Ao mesmo tempo foi realizado um programa de investigação de liderança na University of Michigan's Survey Research Center que teve como objectivo "identificar as relações existentes entre o comportamento do líder, os processos grupais e as medidas da performance grupal" (Yukl,

1989, p. 81). As duas dimensões consideradas nestas investigações foram: a orientação para o colaborador e a orientação para a produção (Robbins, 1994). Os resultados indicaram que os líderes orientados para o colaborador estão mais associados a grande produtividade e satisfação dos colaboradores, enquanto os líderes orientados para a produção, apresentam um efeito inverso (Shermerhorn Jr. et al., 2004).

Indo ao encontro das várias teorias da perspectiva comportamental da liderança, Bales (1950 cit. in Jesuíno, 2004), numa vertente mais social, distinguiu dois tipos de líderes: os líderes instrumentais e os líderes socioemocionais ou expressivos. Os líderes instrumentais estão associados à concretização de tarefas através da rigorosa estruturação e verificação das mesmas, enquanto os líderes socioemocionais ou expressivos são responsáveis pela resolução de conflitos, redução de tensão e manutenção de boas relações no seio grupal (Turner, 2001). Os estudos de Bales (1950 cit. in Jesuíno, 2004) incidiram em grupos de estudantes universitários observados em laboratório, sem diferenciação de estatuto entre eles (Jesuíno, 2004). A sua investigação permitiu concluir que os líderes emergentes não são necessariamente os indivíduos preferidos a nível afectivo no seio grupal, realçando a importância das competências específicas que o líder deve ter relativamente às tarefas que o grupo tem de concretizar (Jesuíno, 1996; 2004).

As várias teorias da abordagem comportamental tiveram pouco sucesso na identificação de relações sólidas entre os comportamentos de liderança e o desempenho do grupo, falhando também na ponderação dos factores situacionais que influenciam essas relações (Bryman, 1992; Robbins, 1994). A ausência de consideração dos factores situacionais é evidente, por exemplo, nos estudos desenvolvidos na Ohio State University, ao não darem relevo ao facto de algumas situações requererem diferentes estilos de liderança, uns mais orientados para as tarefas e outros para as relações, em vez de um estilo de liderança assente na combinação destes factores, como indica a referida investigação (Bryman, 1992; Northouse, 2010). Esta última crítica vai ao encontro de outra, que remete para a incapacidade dos diversos estudos inseridos na abordagem comportamental em atingir um dos objectivos primários a que se propuseram: identificar um conjunto de comportamentos associados a uma liderança eficaz que possam

ser utilizados em qualquer situação (Northouse, 2010).

### 1.2.3. A abordagem situacional

A inclusão dos aspectos situacionais na análise da liderança tornou-se essencial para explicar o seu efeito nas mais variadas circunstâncias (Yukl, 1989).

O Modelo Contingencial de Fiedler (1967) foi o primeiro modelo contingencial sobre liderança e, sustentou que a eficácia do desempenho do grupo depende da ligação entre o estilo de liderança praticado com o grau de controlo e de influência que o líder tem da situação (Robbins, 1994). Fiedler (1967) define três factores de contingência fundamentais na avaliação da relação entre o líder e os seguidores: as relações afectivas líder-grupo, a estrutura da tarefa e o poder da posição. Para a concretização dessa avaliação, Fiedler desenvolveu um questionário, o *Least-preferred co-worker* (LPC), que avalia se o estilo de liderança em causa é motivado pelas relações estabelecidas (LPC elevado) ou se o estilo de liderança é voltado para as tarefas (LPC baixo) (Fiedler, 1967).

A *Path-Goal Theory* (House, 1971 cit. in House, 1996) também inserida na abordagem situacional dá relevo à eficácia com que os líderes complementam o ambiente em que os subordinados trabalham, fornecendo os esclarecimentos necessários que confirmem as expectativas dos colaboradores de modo a que eles possam atingir os objectivos estabelecidos, se sintam intrinsecamente satisfeitos e recebam as recompensas justas pelo seu desempenho (House, 1971 cit. in House, 1996). House e Mitchell (1974 cit. in House, 1996) identificaram quatro tipos de comportamentos adequados do líder: o *directive path-goal clarifying leader behavior*, o *supportive leader behavior*, o *participative leader behavior* e o *achievement oriented behavior* (House, 1996). Esta classificação inserida na *Path-Goal Theory* comprova a vertente situacional da mesma, que defende que o efeito do comportamento do líder na satisfação dos subordinados depende da situação, incluindo as características dos subordinados e as características das tarefas (Yukl, 1989).

Outra teoria relacionada com a abordagem situacional é a Teoria Situacional da Liderança, de Hersey e Blanchard (1982). Esta teoria considera que o líder deve guiar e orientar os subordinados promovendo

suporte sócio-emocional, de acordo com a prontidão e maturidade dos mesmos para a realização das tarefas (Hersey & Blanchard, 1982). A maturidade dos subordinados inclui dois componentes fundamentais: a maturidade profissional, relacionada com as competências e o conhecimento dos indivíduos para a realização da tarefa; e a maturidade psicológica, relativa à auto confiança e ao auto-respeito do indivíduo (Yukl, 1989). Esta teoria identifica quatro estilos comportamentais de liderança: o *delegating*, o *participating*, o *selling* e o *telling*, resultantes de duas componentes comportamentais da liderança, a de tarefa e a de relações. (Hersey & Blanchard, 1996). Estes estilos comportamentais do líder são determinados pelo nível de maturidade dos subordinados (Yukl, 1989). Ou seja, se a maturidade dos colaboradores aumentar, o líder deve aumentar o comportamento de relação e diminuir o de tarefa enquanto se a maturidade dos colaboradores diminuir, o líder deve diminuir o comportamento de relação e aumentar o de tarefa (Hersey & Blanchard, 1996). Caso os colaboradores demonstrem maturidade emocional e capacidade para assumir responsabilidades, o líder deve diminuir os comportamentos de tarefa e de relação (Hersey & Blanchard, 1996).

No geral, as críticas à abordagem situacional centram-se na ausência de explicação de como os vários modelos apresentados permitem a ligação entre o estilo de liderança e o nível de desenvolvimento dos seguidores, tal como, a falta de consideração de algumas características demográficas importantes para a compreensão da influência líder-seguidor (Northouse, 2010).

A nível particular, relativamente ao Modelo Contingencial de Fiedler, as críticas apontam para a instabilidade das pontuações dos respondentes do questionário LPC (*Least-preferred co-worker*), para complexidade de avaliação dos factores considerados no referido questionário e, na prática, para a dificuldade em determinar quão boas ou não, são as relações entre os líderes e os subordinados, como estão estruturadas as tarefas ou que posição de poder ocupa o líder (Robbins, 1994). As críticas à *Path- Goal Theory* remetem para o foco que a teori demonstra nas funções motivacionais dos líderes, não explicitando outras formas de influenciar o desempenho dos subordinados. Na *Path-Goal Theory* há ainda a ausência de esclarecimento de como as diferentes variáveis situacionais interagem, e uma descrição

irrealista dos processos de motivação humana (Yukl, 1989). Nesta teoria é assumido que as baixas expectativas dos indivíduos são resultantes da falta de clarificação, e que quando esta é realizada pelo líder, os membros aumentam automaticamente as referidas expectativas (Yukl, 1989). Contudo este pressuposto não é absoluto pois como House (1971 cit. in Yukl, 1989), autor da teoria, chegou a reconhecer, a clarificação dos papéis dos subordinados, muitas das vezes, evidencia ainda mais a dificuldade em atingir determinados objectivos. Quanto à Teoria Situacional da Liderança, as críticas apontam para a ambiguidade da teoria no geral e, mais especificamente, do conceito de maturidade (Yukl, 1989). Esta Teoria também apresenta uma indefinição do comportamento do líder, onde por exemplo, um comportamento orientado para a tarefa está implícito naquilo que é denominado como “a clarificação do papel do subordinado” (Yukl, 1989, p. 108). É ainda apontado a falta de coerência na explicação da relação entre o comportamento do líder e a eficácia em diferentes situações derivado da falta de explicitação das variáveis que intervêm no processo (Yukl, 1989).

#### **1.2.4. Liderança transaccional, liderança transformacional e liderança carismática**

*Charisma is a fire, a fire that ignites followers' energy and commitment.*

Bligh, Kohles e Pillai (2011)

A liderança transaccional, a liderança transformacional e a liderança carismática são três estilos de liderança diferentes, analisados e desenvolvidos por vários autores como Bass e Riggio (2006), Conger e Kanungo (1994), Bass (1985) e House (1976).

Os líderes transaccionais dão fundamentalmente importância à concretização dos objectivos pelos seguidores, mas também reconhecem as necessidades dos mesmos, esclarecendo que a colmatação dessas necessidades depende do seu desempenho (Bass, 1985). Neste tipo de liderança a atribuição de incentivos e recompensas contingentes ao bom desempenho do indivíduo, bem como a clarificação dos objectivos que levam a tais recompensas são o “motor” motivacional para o bom trabalho do seguidor (Yukl, 1989). Segundo Bass (1990) uma liderança transaccional pode ter como características: as recompensas contingentes, dependentes de

um bom desempenho do subordinado; a gestão por excepção activa, em que aqueles que se desviarem das normas e dos padrões estabelecidos serão alvo de uma acção correctiva; a gestão por excepção passiva, quando o líder intervém apenas se os padrões estabelecidos não forem conhecidos; e uma liderança *laissez-faire*, nos casos em que o líder abdica da responsabilidade e da tomada de decisões.

Quanto à liderança transformacional, esta pode influenciar os seguidores através da consciencialização da importância em obter os resultados pretendidos, levando-os a ultrapassarem os seus interesses pessoais em detrimento dos interesses da equipa ou da organização, estimulando assim necessidades de ordem superior (Yukl, 1989).

Bass e Riggio (2006) indicaram e descreveram os componentes da liderança transformacional: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. A influência idealizada refere-se à forma como os seguidores vêem o líder, alguém que admiram e confiam, considerando-o um indivíduo com grandes capacidades e qualidades (Bass, 1990; Shermerhorn Jr. et al., 2004). Os líderes que demonstram esta componente da liderança transformacional influenciam os seus seguidores a correr riscos e demonstram altos padrões de conduta morais e éticos (Bass & Riggio, 2006). A motivação inspiradora é caracterizadora de um líder que motiva os seus seguidores, comunicando as suas grandes expectativas e os objectivos com entusiasmo, provocando assim a partilha de uma visão comum e o comprometimento dos seguidores para com os objectivos estabelecidos (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006). A estimulação intelectual refere-se à estimulação que os líderes exercem sob os seus seguidores, incitando-os a serem mais inovadores, mais criativos, a empregar novas abordagens para a resolução dos problemas, sem que estejam sujeitos a críticas sempre que tenham ideias diferentes das do seu líder (Bass & Riggio, 2006). Por fim, a consideração individualizada remete para a atenção personalizada que o líder presta às necessidades de cada um dos seguidores, agindo frequentemente como *coach* ou mentor, proporcionando o desenvolvimento do seu potencial (Bass & Riggio, 2006; Shermerhorn Jr. et al., 2004).

A liderança transaccional e a liderança transformacional por serem dois tipos de liderança diferentes distinguem-se em dois aspectos fundamentais:

ao contrário de um líder transacional, um líder do tipo transformacional motiva os seus seguidores a fazer mais do que o originalmente esperado (Bass, 1990); e, o líder transformacional age para reduzir os sintomas de *stress* dos seguidores, ajudando-os a focarem-se em questões que vão além dos seus próprios interesses, convertendo os problemas em oportunidades de desenvolvimento, apelando à criação de soluções inovadoras (Bass, 2005).

Relativamente à liderança carismática, House (1976) desenvolveu uma teoria onde considera que o líder carismático é aquele que provoca nos seus seguidores determinados “efeitos carismáticos” a um grau invulgarmente elevado. Segundo o autor, esta definição permite o reconhecimento de um líder carismático numa população, graças à identificação de características de personalidade, de comportamentos e consequentemente dos “efeitos carismáticos” específicos de um líder deste tipo (House, 1976). Para House (1976), são exemplos desses “efeitos carismáticos”: a confiança do seguidor nas crenças do líder, as similitudes entre as crenças de ambos, a aceitação e obediência inquestionável ao líder ou a afeição ao líder. O líder carismático apresenta uma grande necessidade de poder, uma forte convicção na moralidade das suas crenças e elevados sentimentos de auto-eficácia (House, 1976). Os seus comportamentos são um modelo a seguir para os seus seguidores, já que os líderes carismáticos esforçam-se por construir uma imagem que é vista favoravelmente, demonstrando altas expectativas e uma confiança inabalável que determinam, a maior parte das vezes, favoravelmente a concretização dos objectivos (House, 1976).

Bass (1985) propôs uma extensão da teoria da liderança carismática de House, considerando que para os seguidores, os líderes carismáticos são um símbolo de sucesso, de confiança, indivíduos capazes de superar qualquer obstáculo. Este tipo de líderes tem habilidade própria para inspirar os seguidores e fazem emergir o seu lado mais emocional, o que consequentemente origina a percepção de que o líder é um herói ou uma figura espiritual importante (Bass, 1985). Inclusive, em tempos de crise, como consequência da auto confiança, da auto determinação e das habilidades possuídas pelo líder carismático, os seguidores vêem-no como uma inspiração, não só emocional mas também intelectual (Bass, 1985).

Segundo o modelo de Conger e Kanungo (1988 cit. in Conger &



Kanungo, 1994), os líderes carismáticos diferenciam-se dos restantes pela “sua habilidade para formular e articular uma visão inspiradora, pelos seus comportamentos e acções que promovam a impressão de que a sua missão é extraordinária” (Conger & Kanungo, 1988 cit. in Conger & Kanungo, 1994, p.442). Qualquer medida da liderança carismática deve ter por base as percepções dos seguidores acerca de atributos específicos do comportamento do líder, já que para os autores deste modelo, a liderança carismática é um fenómeno atribucional (Conger, Kanungo & Menon, 2000). O modelo de Conger e Kanungo (1988 cit. in Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000) propõe a distribuição de várias características comportamentais do processo de liderança em três estádios diferentes. No primeiro estádio é distinguida a liderança carismática de outros tipos de liderança ao longo de duas dimensões: a primeira dimensão corresponde ao desenvolvimento de uma visão idealizada pelo líder que irá influenciar as percepções dos seguidores relativamente ao desejo do líder em mudar o *status quo*; a segunda dimensão remete para a sensibilidade do líder, demonstrada a partir da percepção que este tem das oportunidades, restrições e necessidades dos seguidores (Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000). No segundo estádio, a liderança carismática é distinguida de outras pela percepção que os seguidores têm da formulação por parte dos líderes de uma visão futura comum e da efectiva articulação desta visão de uma forma inspiradora (Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000). Ou seja, é através da partilha de uma visão comum e da capacidade do líder para colmatar as necessidades dos seguidores, que é formada a base para a atracção dos mesmos (Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000). No terceiro e último estádio, os líderes que são percebidos como carismáticos são vistos pelos seguidores como indivíduos que apenas realizam actos exemplares, que envolvem grande risco pessoal e auto-sacrifício (Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000). Para Yukl (1989) as características mais relevantes que o modelo de Conger e Kanungo (1994) identifica relativamente à liderança carismática traduzem-se: no extremismo da visão do líder; no elevado risco pessoal percebido pelos seguidores relativamente ao líder; no uso de estratégias não convencionais por parte do líder; na necessidade constante que o líder tem de avaliar a situação; no desencanto dos seguidores pela sua situação actual que irá ter influência

positiva na aceitação de um líder carismático; na comunicação da autoconfiança por parte do líder e, por fim, no uso de poder pessoal para influenciar os seguidores.

A liderança transformacional e a liderança carismática são, muitas vezes, interpretadas e confundidas como o mesmo tipo de liderança (Bryman, 1992). Essa sobreposição é contraposta por Trice e Beyer (1990 cit. in Bryman, 1992) que, ao basearem-se nas características de cada liderança, justificam a diferença entre elas, indicando que os líderes transformacionais estão mais voltados para a mudança das organizações e da sua cultura enquanto os líderes carismáticos estão mais inclinados para a criação de novas organizações e de novas culturas.

Relativamente às críticas a estes três tipos de liderança, uma das mais apontadas à liderança transaccional, remete para a contra indicação em utilizar componentes deste tipo de liderança, como a gestão por excepção passiva e a gestão por excepção activa (Bass & Riggio, 2006) Para Bass e Riggio (2006), estes componentes não representam um acto efectivo de liderança e desvalorizam as ideias dos seguidores, dando importância apenas à realização da tarefa e à respectiva recompensa, caso o objectivo seja atingido (Bass & Riggio, 2006). Para além disso, a liderança transaccional não promove o verdadeiro comprometimento do seguidor e não contribui para a sua valorização (Bass & Riggio, 2006).

As críticas apontadas à liderança transformacional remetem para a sua baixa clareza conceptual, pois este tipo de liderança envolve várias características (e.g. motivar, ser um agente de mudança, criar uma visão) que dificultam a demarcação exacta dos parâmetros deste tipo de liderança. Essa limitação leva, muitas vezes, a que a liderança transformacional e a liderança carismática sejam identificadas erroneamente como o mesmo tipo de liderança (Northouse, 2010). Outra crítica relativa à liderança transformacional aponta para os resultados obtidos através do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)<sup>1</sup> (Northouse, 2010). Este questionário é usado na medição dos quatro componentes da liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e

---

<sup>1</sup> O Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) é um dos instrumentos mais usados nas ciências organizacionais, para medir vários aspectos da liderança transformacional e transaccional. O MLQ também é usado para relacionar as dimensões do comportamento do líder com a sua eficácia, desempenho e motivação dos seguidores (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001).

consideração individualizada) e algumas investigações têm indicado uma correlação elevada entre eles, o que significa que os componentes não são claramente distintos (Tejeda, Scandura & Pillai, 2001). Bryman (1992) refere o facto da liderança transformacional lidar com a liderança como se fosse um traço de personalidade ou uma predisposição pessoal, mais do que um comportamento que pode ser aprendido, o que torna a prática da liderança transformacional problemática perante a dificuldade em ensinar alguém a mudar os seus traços. Por fim, as abordagens da liderança transformacional centram-se na capacidade que o líder tem em influenciar os seguidores a fazerem algo excepcional, descurando a influência recíproca que existe entre o líder e o seguidor e que pode levar o líder a alterar a sua visão e as suas ideias ao longo do processo de liderança (Northouse, 2010).

Uma das críticas à liderança carismática salienta a obsessão que o líder carismático pode criar pela sua visão, usando o seu poder de persuasão para levar os outros a seguir as suas pretensões e revelando alguma visão distorcida da realidade (Bryman, 1992). No entanto, alguns líderes carismáticos promovem mais uma devoção por si mesmos do que pelas suas ideias usando a ideologia que promovem apenas como meio para obterem mais poder, cultivando o seu lado narcísico o que é, também, um ponto fraco deste tipo de liderança (Yukl, 1989). Outras críticas à liderança carismática referem-se à centralização das tomadas de decisão no líder e à restrição de informação importante com o intuito de preservar a imagem de líder infalível e prestigiado (Yukl, 1989). Alguns líderes carismáticos também apresentam ausência de tolerância perante opiniões diferentes das suas, ignorando informações negativas, que põem em risco os projectos ou a situação em causa (Yukl, 1989). Contudo, as anteriores críticas à liderança carismática associam-se a uma liderança negativa, em que o líder revela comportamentos autocráticos (Yukl, 1989).

A liderança é um processo relevante no estudo do terrorismo, tem um papel importante, por exemplo, na formulação e divulgação dos pressupostos ideológicos, sociais, religiosos ou de outro tipo que o sustentam, gerindo, transmitindo e clarificando os meios e os objectivos a serem atingidos pelo grupo. A liderança carismática tem uma importância acrescida para esta dissertação, pois os líderes terroristas, na sua generalidade, são vistos como entidades divinas com virtudes carismáticas (Douglas & Mars, 2003).

Contudo, admitimos a existência de outros estilos de liderança no seio dos grupos terroristas, daí termos explorado as abordagens da liderança e os três estilos de liderança mais recentemente estudados (transacional, transformacional e carismática). Posteriormente, focaremos a nossa análise na descrição da Al-Qaeda e no estudo da sua estrutura organizacional, que contribuirá para a compreensão da composição e distribuição da liderança nesta organização terrorista.

## II – A Al-Qaeda: um estudo de caso

### 2.1. Caracterização da Al-Qaeda

De acordo com Gunaratna (2004, p.69) a Al-Qaeda é “o primeiro grupo terrorista multinacional do século XXI” (Gunaratna, 2004, p.69). É uma organização secreta, que utiliza outros nomes nas suas declarações (e.g. Frente Mundial Islâmica) com a intenção de continuar na sombra, tentando assim deixar indefinido os seus verdadeiros motivos e intenções (Gunaratna, 2004). Nos seus ataques, a Al-Qaeda tem demonstrado a sua forte vertente terrorista, indo ao encontro das definições de terrorismo, referidas no capítulo anterior, que remetem para o impacto psicológico do terrorismo e para a intimidação da população no geral. Os seus ataques são marcados pela morte e destruição em massa e “pela combinação de terroristas suicidas com alvos traumáticos a nível psicológico, de grande escala e escolhidos perspicazmente” (Gunaratna, 2004, p.78).

Do ponto de vista ideológico a Al-Qaeda e os seus homólogos acreditam no neo-salafismo, o regresso às origens (Silva, 2005). Pretendem que o Alcorão<sup>2</sup> seja analisado como era há 1300 anos, aliado a uma interpretação ultra-radical relativa à violência, pois consideram que só através do conflito armado, conseguirão expandir o Islão por todo o mundo, libertando-o dos infiéis (Silva, 2005).

Em 1979, ocorreram dois acontecimentos determinantes para o posterior nascimento da Al-Qaeda: a luta contra a invasão soviética no Afeganistão, protagonizada pelos *mujahidin*<sup>3</sup> armados e vindos de todas as partes do mundo, e a revolução islâmica no Irão (Borum & Gelles, 2005; Gunaratna, 2004). Nos anos 80 do século XX, nasceu um grupo denominado *Maktab al Khidmat lil Mujahidin al-Arab*, com o objectivo primordial de lutar contra os invasores soviéticos no Afeganistão (Guedes, 2007). Foi a partir dessa organização, em 1987, que a Al-Qaeda surgiu, tendo sido idealizada de acordo com os princípios islâmicos mais rigorosos, pelo

---

<sup>2</sup> O Alcorão é a escritura que os muçulmanos acreditam que contém revelações de Deus recebidas pelo Profeta Muhammad, através do Anjo Gabriel. Para os muçulmanos, o Alcorão é a voz eterna e literal de Deus e, recitá-lo, é central nas suas vidas pois consideram um milagre ouvir a voz de Deus pela voz humana (Esposito, 2011).

<sup>3</sup> Os *mujahidin* são os guerreiros de Deus, que lutam na *jihad*, a guerra santa, contra o império do mal. Os *mujahidin* são sempre guiados pelo zelo e princípios islâmicos (Gunaratna, 2004).

mentor de Osama bin Laden, Abdullah Azzam (Gunaratna, 2004). Foram publicados no jornal *Al-Jihad* aquando da formação da Al-Qaeda, oito princípios delineadores da conduta dos seus membros, definidos por Abdullah Azzam:

Deve saltar para o fogo dos testes mais duros e para as ondas de desafios corajosos.

A liderança de formação partilha com eles a marcha de teste, o suor e o sangue.

A liderança deve ser como o calor maternal de uma galinha cujos pintos crescem debaixo das suas asas, durante o longo período de incubação e formação.

Esta vanguarda tem de se privar de prazeres terrestres mesquinhos e deve manter a sua marca distinta de abstinência e frugalidade.

Da mesma forma deve ser dotada de uma forte crença e confiar na ideologia, instilada com muita esperança na vitória.

Deve existir uma forte determinação e insistência em continuar a marcha, demore o tempo que demorar. A preparação da viagem é um dos pontos mais importantes desta marcha. As provisões compõem-se de meditação, paciência e oração.

Lealdade e devoção. Devem estar conscientes da existência de maquinações contra o Islão em todo o mundo (Azzam, 1988 cit. in Gunaratna, 2004, p. 73)<sup>4</sup>.

Com base na ideologia pan-islâmica de Azzam e com o favorecimento do fim da *jihad* anti-soviética afegã, bin Laden e outros líderes da Al-Qaeda, construíram uma organização que ultrapassou as fronteiras do Afeganistão e que foi crescendo pelo mundo, atraindo cada vez mais mulçumanos (Borum & Gelles, 2005; Gunaratna, 2004). Os recursos que tinham sido da *Maktab al Khidmat lil Mujahidin al-Arab* foram transferidos para a Al-Qaeda, potenciado a sua infra-estrutura económica e política e a sua influência em regiões de conflito que envolviam guerrilheiros islâmicos, como na Chechénia ou no Egipto (Gunaratna, 2004). Contudo a Al-Qaeda, apercebeu-se rapidamente que tomar o Ocidente como um novo alvo, seria um meio importante para implementar mudanças nos seus países de origem, alguns

---

<sup>4</sup> Trecho retirado de Gunaratna (2004, p. 73), traduzido por Reuven Paz do artigo original *Al-Qa'idah al-Sullbah*, escrito por Abdullah Azzam, no jornal *Al-Jihad*, de 14 de Abril de 1988, p.46.

deles apoiados pelos EUA e outros países ocidentais (Gunaratna, 2004). Assim, com vista à actuação global, a Al-Qaeda estabeleceu conexões internacionais com outros grupos terroristas e movimentos políticos islâmicos, dando-lhes suporte e assistência na sua actividade (Borum & Gelles, 2005). Em 1998, Osama bin Laden, formalizou a criação da “Frente Internacional pela Jihah contra os Judeus e Cruzados”, representativa da difusão internacional da Al-Qaeda e, responsável por eventos como o 11 de Setembro (Borum & Gelles, 2005). Aquando da criação desta Frente, Osama bin Laden, justificou as suas intenções relativamente aos seus maiores alvos, os EUA e, no geral, o Ocidente, declarando:

For over seven years the United States has been occupying the lands of Islam in the holiest of places, the Arabian Peninsula, plundering its riches, dictating to its rulers, humiliating its people, terrorizing its neighbors, and turning its bases in the Peninsula into a spearhead through which to fight the neighboring Muslim peoples (...) Despite the great devastation inflicted on the Iraqi people by the crusader-Zionist alliance, and despite the huge number of people killed, which has exceeded 1 million...despite all of this, the Americans are once again trying to repeat the horrific massacres (Osama bin Laden, 1998 cit. in Snow & Byrd, 2000).

Para além da divulgação internacional, a Al-Qaeda exerce a sua influência em comunidades islâmicas, incluindo as comunidades islâmicas ocidentais, estabelece e controla organizações não-governamentais islâmicas, que se dedicam a projectos sociais ou educacionais e, que promovem e difundem a doutrina da Al-Qaeda (Gunaratna, 2004).

A Al-Qaeda, inclusive a Frente Islâmica, rege-se por determinados princípios estratégicos revelados por Mohamed Al-Zawahiri (2001 cit. in Silva, 2008, p.23), irmão do líder Ayman Al-Zawahiri, entre os quais se destacam:

Tornar universal o conflito subversivo interno; levar o conflito subversivo para o terreno que consideram seu inimigo; seguir os preceitos corânicos acerca do combate e da mentalização dos seus seguidores; tentar explicar aos muçumanos moderados e indiferentes que o Islão está a sofrer uma agressão; mobilizar e responsabilizar todos os muçumanos para a defesa do Islão; estabelecer um Estado islâmico no coração do mundo islâmico; providenciar serviços sociais, realizar

trabalho educacional e criar organizações de caridade<sup>5</sup> (Al-Zawahiri, 2001 cit. in Silva, 2008, p. 23).

### **2.1.1.O papel da liderança no *modus operandi* da Al-Qaeda**

*A lealdade perante a liderança e o reconhecimento da sua precedência e mérito constituem um dever que deve ser sublinhado e um valor que deve ser consolidado.*

Ayman al-Zawahiri (2001)

A Al-Qaeda é uma organização terrorista que tem recrutas bem treinados, incluindo na sua formação cursos especializados em campos de treino, que têm em conta tantos os aspectos físicos como psicológicos do formando, salientando a cultura de martírio que é difundida e que suportará a actividade suicida dos bombistas (Gunaratna, 2004). Como é explicitado num dos princípios delineadores da Al-Qaeda para os seus membros, “a liderança de formação partilha com eles a marcha de teste, o suor e o sangue” (Azzam, 1988 cit. in Gunaratna, 2004, p. 73), apoio esse que se concretiza no *modus operandi* da organização, que obedece a um planeamento rigoroso e, claramente definido, pelos líderes estratégicos (Ilardi, 2008). Quando os líderes da organização, sejam os líderes centrais ou os líderes das células, arquitectam um ataque, para além de quererem atingir os objectivos imediatos, também pretendem aumentar os custos financeiros e psicológicos na prevenção de novos ataques (Silva, 2005).

A primeira parte do planeamento realizado pelos líderes do intitulado processo militar é a identificação do alvo (Ilardi, 2008). Este procedimento envolve a consideração de factores, como a probabilidade de sucesso do ataque, ou de que modo o ataque pode promover os objectivos estratégicos e ideológicos da organização (Ilardi, 2008). O alvo pode ser humano mas também pode ser económico, com o objectivo primário de afectar o desenvolvimento da economia do Ocidente (Silva, 2005).

Após a determinação dos alvos, os líderes responsáveis pela operação estabelecem as medidas de execução da mesma, escolhendo o método usado para a concretização do ataque que, posteriormente, irá ser comunicado aos

---

<sup>5</sup> Retirado do Jornal do Exército, escrito por Silva (2008) e original do jornal *Al-Sharq Al-Awsat*, escrito por Mohamed Al-Zawahiri (2001).



operacionais que o irmão executar (Ilardi, 2008).

A preparação da operação pelos líderes envolve tudo o que é necessário providenciar para a concretização do ataque e, se for o caso, para o posterior escape, desde a escolha de armas, a selecção de pessoas para cada tarefa, a determinação do plano de ataque ou a preparação de documentos de identificação falsos (Ilardi, 2008). Após a rigorosa preparação e planeamento pelos líderes, a operação é executada, seguida da retirada das equipas operacionais, sempre que os ataques não envolvam tácticas suicidas (Ilardi, 2008).

Gunaratna (2004) refere que após a intervenção dos Estados Unidos no Afeganistão, em 2001, a Al-Qaeda perdeu a sua base de preparação de operações, o que provocou uma reestruturação nas linhas de comando e de comunicação da organização e na sua própria estrutura e liderança, algo que analisaremos de seguida.

## **2.2. A estrutura organizacional da Al-Qaeda**

A análise da estrutura de organizações terroristas contribui para a compreensão da capacidade de adaptação, inovação e sobrevivência que uma organização pode ter quando está tão fortemente ligada a causas e ambientes sociais e políticos específicos.

Segundo Gunaratna e Oreg (2010) as organizações terroristas têm características semelhantes aos outros tipos de organizações, pois apresentam, na sua maioria, uma estrutura definida e processos de tomada de decisão colectivos, diferentes funções para cada membro da organização, os os seus líderes são reconhecidos como aqueles que ocupam posições de autoridade formais e os objectivos são colectivos. Contudo, a nível da estrutura, as organizações terroristas podem apresentar duas tipologias: uma estrutura hierárquica, bem definida verticalmente a nível do comando, do controlo e da responsabilidade ou uma *network*<sup>6</sup>, que não necessita de uma estrutura hierárquica para coordenar acções, dependendo maioritariamente

---

<sup>6</sup> Uma *network* ou gráfico não direccionado é constituída por pontos e arestas, conectada quando cada ponto está ligado a todos os outros pontos, directa ou indirectamente, através de uma ou mais bordas (Brams, Mutlu & Ramirez, 2006).

A flexibilidade gerada pela *network* permite a definição de vários alvos e objectivos a serem atingidos pelos indivíduos ou pelas células espalhadas pelo território, que conduzem a acção e que partilham a mesma ideologia e os mesmos interesses (US Army Training and Doctrine Command, 2007).

de grupos ou de indivíduos presentes em diferentes locais, para a concretização dos seus objectivos (US Army Training and Doctrine Command, 2007).

Após o 11 de Setembro e a invasão do Afeganistão pelos EUA e os aliados, a Al-Qaeda teve de adaptar a sua organicidade tradicional, descentralizando-se, ao ampliar e adaptar a sua *network* (Guedes, 2007).

Formalmente, a organização mantém uma estrutura hierárquica, base da organização, onde se situa parte da liderança, representada por órgãos como o Conselho do Comando, o maior órgão decisional da Al-Qaeda; o Comité Militar, responsável pela parte administrativa (e.g. treinos, aquisição de armamento, planeamentos de ataques); o Comité do Dinheiro e Negócios, que coordena os negócios da organização; o Comité da Informação, responsável pela propaganda; o Comité de Segurança, encarregue dos serviços de protecção dos líderes séniores; e o Comité Jurídico e o Comité do Estudo Islâmico e da Fatwa<sup>7</sup>, ambos responsáveis pela adequação da lei islâmica às práticas da organização (Guedes, 2007; Gunaratna & Oreg, 2010). Contudo, é uma estrutura do tipo *network* que melhor define o funcionamento corrente da Al-Qaeda, já que a estrutura clássica e hierárquica não se adequa às exigências actuais que permitem a manutenção da sobrevivência da organização (Guedes, 2007).

A *network* da Al-Qaeda tem as características de uma *star* ou *hub network*<sup>8</sup> pois os elementos das células (nodos) comunicam com apenas um elemento central (*hub*) e a célula desse elemento central não tem de necessariamente ser a líder ou aquela que toma as decisões (Guedes, 2007; US Army Training and Doctrine Command, 2007).

Guedes (2007) ao analisar a rede social da Al-Qaeda identificou a sua *network* como sendo uma *scale-free network*, uma variante do modelo *star*

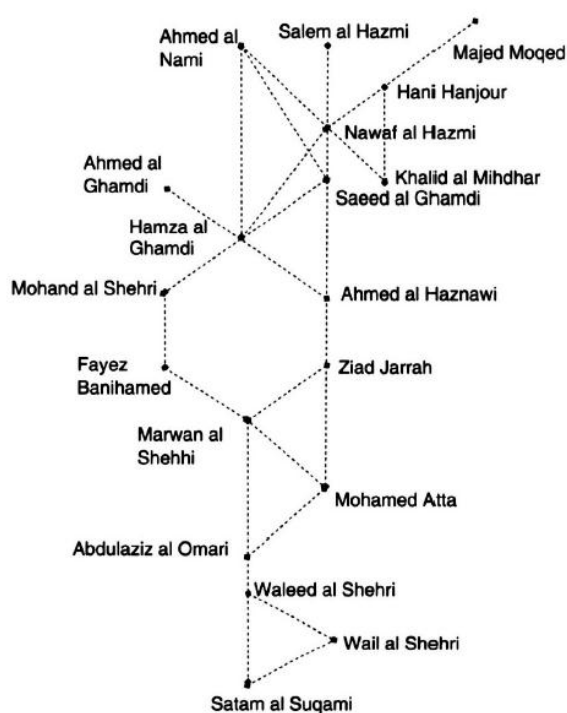
---

<sup>7</sup> A *fatwa* é um parecer jurídico de autoridade dado por um *mufti* (jurista) em resposta a uma questão colocada por um indivíduo ou tribunal. A *fatwa* é normalmente solicitada em casos que não são abrangidos pela literatura existente sobre o combate ou a guerra. A sua autoridade depende da educação e do estatuto do *mufti* na comunidade em que está inserido e se o inquirido não ficar convencido pela *fatwa* que for emitida, é livre de recorrer a outro *mufti* capaz de exercer raciocínio jurídico. Os seguidores mais tradicionais também estão autorizados a emitir *fatwas* (Esposito, 2003).

<sup>8</sup> A *star* ou *hub network* remete para a existência de um centro, ou seja, de um elemento em posição nodal. Assim, em cada *hub network* cada um dos elementos presentes no conjunto está ligado ao mesmo elemento, elemento que é central. (Guedes, 2007).

ou *hub network* já referido, mas neste caso, específica aos relacionamentos estabelecidos. Numa *scale-free network* apenas alguns dos nodos estão altamente conectados, ou seja, apesar dos pontos estarem interligados, existem alguns pontos que estão mais interligados do que os restantes (Guedes, 2007), como podemos verificar na Figura 1.

Apesar da especulação em torno da actual estrutura organizacional da Al-Qaeda, a certeza de que é uma *network* em “processo de enredamento acelerado” (Guedes, 2007, p.217) e com as características acima apresentadas, é partilhada pela maioria dos autores.



**Figura 1.** *Scale-free network* do 11 de Setembro (Krebs, 2002, p. 46).

### 2.2.1. A liderança da estrutura organizacional da Al-Qaeda

Liderar uma *network* é diferente de liderar uma estrutura hierárquica, e a ideia de que o topo da liderança é informado de todas as acções dos membros e de que as comanda directamente, não é a mais realista (Marion & Uhl-Bien, 2003). No entanto os líderes centrais continuam a ter um papel fundamental em tarefas basilares como: continuar a regular as missões, recrutar novos membros, fornecer os recursos necessários para a concretização das acções e promover actividades no ambiente da missão

(e.g. *fatwas*) (Marion & Uhl-Bien, 2003). Como numa *network* a liderança central não exerce um papel insubstituível como numa hierarquia, os subgrupos têm uma autonomização mais acentuada devido à difusão das ligações existentes tanto horizontalmente como verticalmente (Guedes, 2007). Porém, mesmo com o reconhecimento da descentralização da Al-Qaeda, a organização mantém a ideia da existência de um líder carismático, justificado por Guedes (2007), através da explicitação do conceito de “cliques”, enquanto formas de *clustering* em redes.

As cliques são “entidades que exibem estruturas complexas e costumam mostrar uma estrutura de poder bem definida (...) tendem, assim a ter um líder carismático forte e seguidores que a ele ou a ela aderem” (Guedes, 2007, p.118). Também são informalmente conhecidas por *clusters*, e referem-se a agrupamentos sociais restritos e informais, que permitem o envolvimento dos membros da organização, a formação de relacionamentos sociais significativos e, mais do que isso, a formação de um sentimento de pertença forte e uma maior capacidade de sincronização entre os membros (Guedes, 2007). A existência de cliques na Al-Qaeda, enquanto espaços socialmente e até emocionalmente significativos, ajudam a explicar o porquê dos membros manterem a crença nos líderes e de demonstrarem uma capacidade de sincronização e de aprendizagem admirável, mesmo quando a organização é descentralizada e está estruturada em rede. A presença do líder carismático na organização vai permitir a difusão e partilha de uma visão comum e frequentemente extremista, ta como a percepção do líder como alguém exemplar e com grande capacidade de auto-sacrifício (Yukl, 1989; Conger & Kanungo, 1994; Conger et al., 2000). Apesar da presença de relações sociais importantes no interior da organização, o líder permite que a inovação vá ocorrendo naturalmente pela *network*, de modo a que a sua presença não seja imprescindível, ao ponto de sem ele, a organização não sobreviver (Marion & Uhl-Bien, 2003).

### **2.3. As células da Al-Qaeda e a sua liderança**

O surgimento de células da Al-Qaeda ocorreu desde cedo, assegurando a sobrevivência da organização através da sua multiplicação (Guedes, 2007) e, sempre recorrendo às tecnologias mais modernas, como forma de partilha de informação e reforço da ideologia pela liderança

(Garfinkel, 2003 cit. in Guedes, 2007). A concretização dos objectivos estratégicos definidos pela Al-Qaeda é realizada a nível operacional pelas células ou grupos associados, o que facilita a sua reacção aquando de acontecimentos inesperados (Gunaratna, 2004).

Como já denotamos acima, as relações sociais e culturais têm uma importância acrescida nesta organização, que se identifica como uma extensão da Irmandade Muçumana, visível quando, por exemplo, a maior parte dos membros recruta indivíduos da mesma nacionalidade, da família ou amigos (Gunaratna, 2004). Todos os membros da Al-Qaeda, inclusive os membros multinacionais, consideram-se irmãos, organizados por “famílias”, de acordo com a sua nacionalidade e grupo étnico, onde cada “família” é responsável por uma zona geográfica específica (Gunaratna, 2004).

Crenshaw (2010) apresenta um segundo escalão de liderança da Al-Qaeda, para além do núcleo de liderança central, que identifica como sendo constituído pelos líderes locais das células, os clérigos muçumanos e outros activistas. Ao contrário da liderança central, o segundo escalão de liderança providencia mais do que inspiração e alguns recursos, estando responsável pelo recrutamento, treino e socialização dos operacionais (Crenshaw, 2010).

Os tipos de célula da Al-Qaeda dependem da associação que têm com a liderança central da organização, divergindo em três categorias: as células que têm uma forte conexão com a liderança central e, por isso, pertencem ao núcleo da Al-Qaeda; as células com fraca conexão com o núcleo, destinadas à periferia da organização; e as células que não partilham ligações claras com o núcleo, consideradas isoladas, como parte do movimento social criado e sujeitas à influência ideológica indirecta (Helfstein & Wright, 2011). Cada tipo de célula tem um desenvolvimento diferente (Helfstein & Wright, 2011). Por exemplo, as células que fazem parte do movimento são mais pequenas, frequentemente constituídas por um grupo de amigos ou conhecidos e lideradas com menos disciplina (Helfstein & Wright, 2011). As células do núcleo são mais estruturadas, maiores e estão responsáveis pelas questões logísticas e estratégicas das operações, enquanto as células da periferia têm mais liberdade de movimento e acesso a mais capital humano (Helfstein & Wright, 2011).

Seguidamente analisaremos a liderança e a organização de algumas das células da Al-Qaeda, partindo do pressuposto de que os seus líderes

pertencem ao segundo escalão de liderança e diferem em algumas funções da figura emblemática e espiritual do líder carismático. Esta distinção é justificada, pelo papel mais interventivo e proximal que os líderes das células exercem na formação dos membros, nos contextos específicos em que estes se encontram, mantendo sempre a perpetuação das ideologias comuns à organização (Wheatley, 2007). A capacidade de inspiração e propagação ideológica nas células e nos indivíduos, que permite a realização de ataques pelos mesmos em nome da organização, pertence ao líder carismático ou aos líderes nucleares, afastados da operacionalidade associada ao segundo escalão de liderança (Mishal & Rosenthal, 2005).

### 2.3.1. Europa

A constituição das células da Al-Qaeda na Europa ocorreu através da infiltração ideológica noutras organizações terroristas já organizadas pelo continente: a FIS (Frente Islâmica de Salvação)<sup>9</sup>, o *Takfir Wal Hijra*<sup>10</sup>, o GIA (Grupo Islâmico Armado)<sup>11</sup> e o GSPC (Grupo Salafista para a Predicação e o Combate)<sup>12</sup> (Gunaratna, 2004).

A célula mais robusta e instalada há mais tempo na Europa é a da Grã-Bretanha, considerada “o centro espiritual da Al-Qaeda no mundo ocidental” (Gunaratna, 2004, p. 213), responsável pela formação de muitos indivíduos

---

<sup>9</sup> A FIS (Frente Islâmica de Salvação) é um partido político argelino formado em 1989, que se tornou num dos maiores adversários da FLN (Frente de Libertação Nacional) o partido de maior influência na Argélia, desde a sua independência em 1962. A FIS exige o retorno aos rigorosos valores islâmicos e tem o seu maior apoio nas classes sociais mais desfavorecidas (Townson, 1999).

<sup>10</sup> O *Takfir Wal Hijra* foi fundado em 1971 por Shukri Mustafa, defensor da saída dos membros do grupo dos seus países de origem, para que pudessem reunir todas as suas forças antes de regressar. Por isso, esta organização desenvolveu-se fora do Egipto e representa uma das vertentes mais extrema e violenta do movimento jihadista (Livesey, 2005).

<sup>11</sup> O GIA (Grupo Islâmico Armado) surgiu em 1991, como uma violenta e radical organização terrorista argelina. Os seus membros auto denominam-se “islâmicos integristas”, apoiantes da luta armada como via para o estabelecimento de uma república islâmica. Assim declararam guerra ao governo e foram responsáveis pela maioria dos assassinatos a estrangeiros na Argélia, bem como, por massacres de civis (European Institute for Research on Mediterranean and Euro-Arab Cooperation, s.d).

<sup>12</sup> O GSPC (Grupo Salafista para a Predicação e o Combate) é uma organização terrorista violenta argelina, criada em 1996. O GSPC surgiu da desvinculação de alguns dos seus elementos do GIA. Os membros deste grupo acreditam na interpretação pura do Alcorão e, têm como objectivo principal, derrubar o governo argelino e estabelecer um estado islâmico na Argélia (National Consortium For The Study of Terrorism and Responses To Terrorism, s.d.).

de proveniência paquistanesa mas com nacionalidade britânica, que desde o 11 de Setembro, têm tido um papel importante na perpetuação de muitos ataques terroristas por todo o mundo (Bergen, 2008).

A liderança da célula é bastante activa, tem estabelecido comunicações privilegiadas e directas com a liderança central da Al-Qaeda, o que é confirmado por Guaratna (2004, p. 219) quando afirma que “a Grã-Bretanha é encarada pela Al-Qaeda como uma parte integrante da sua rede no continente europeu e, em termos de planeamento operacional e execução, a organização principal no Afeganistão não estabelece distinção entre elas” (Guaratna, 2004, p. 219).

Em países como a França, a Alemanha, os Países Baixos, a Bélgica, a Itália e a Espanha, a Al-Qaeda conta com a aliança aos grupos terroristas acima referidos: a FIS, a Takfir Wal Hijra, o GIA e o GSPC (Guaratna, 2004). Os líderes dessas organizações têm contacto directo com os líderes centrais da Al-Qaeda, muitos deles receberam formação com os mesmos e discutem e acordam operações em conjunto (Guaratna, 2004). Esta cooperação permitiu à Al-Qaeda “o controlo directo da rede europeia do GSPC, o que lhe dava acesso a mais uma estrutura totalmente organizada para atacar os seus inimigos” (Guaratna, 2004, p.224).

O escritório do Conselho de Aconselhamento e Reforma da Al-Qaeda, gerido por Al-Fawwaz na Grã-Bretanha, “disponibilizava fundos, aprovisionava equipamento e recrutava membros (...) mantinha ligações através de telefone por satélite entre a liderança da Al-Qaeda e a sua célula britânica” (Guaratna, 2004, p.213), desempenhando as funções mais instrumentais, características do segundo escalão de liderança da Al-Qaeda e de um estilo de liderança transformacional.

Bass e Riggio (2006) designaram quatro componentes da liderança transformacional descritos no capítulo anterior: a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada. A influência idealizada e a motivação inspiradora fazem-se notar na liderança das células europeias, por exemplo, através da capacidade de atracção e conversão de muitos jovens europeus nas mesquitas da Grã-Bretanha, pelos clérigos islamistas, líderes de seitas radicais aliadas à Al-Qaeda. A sua capacidade de influenciar, motivar e inspirar levou muitos desses jovens a viajar para o Afeganistão para aderirem ao movimento

jihadista (Guaratna, 2004). A nível da estimulação intelectual, recorrendo ao exemplo de Djamel Beghal, membro da Al-Qaeda em França, os seus feitos foram instigados por vários líderes: em primeiro, pelos líderes da *Takfir Wal Hijra* e os líderes religiosos das mesquitas e, depois, pelos líderes da célula britânica da Al-Qaeda, “o principal ponto de encontro na Europa para aqueles que deveriam mais tarde ingressar na Al-Qaeda” (Guaratna, 2004, p.215). A estimulação intelectual de que Djamel Beghal foi alvo contribuiu para que fosse considerado um dos melhores membros desta organização (Guaratna, 2004). Assim, a consideração individualizada foi evidente, neste caso, quando por exemplo, Djamel Beghal foi presenteado com ofertas pelos seus feitos importantes, que incluíam o planeamento de ataques a alvos americanos em Paris (Guaratna, 2004).

Com base nas justificações anteriormente apresentadas, podemos concluir que todas as evidências apontam para a presença de um estilo de liderança transformacional praticado pelos líderes das células europeias.

### 2.3.2. Estados Unidos da América

A constituição da célula norte-americana da Al-Qaeda teve origem a partir dos recursos e das infra-estruturas da *Maktab al Khidmat lil Mujahidin al-Arab* já implementadas naquele país (Guaratna, 2004). Através da análise de alguns dos líderes desta célula e da estruturação da mesma, podemos concluir que a liderança da célula tem pertencido a líderes com características de liderança transformacional. Como tal, identificámos também para este exemplo, os quatro componentes da liderança transformacional: a motivação inspiradora, a influência idealizada, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass e Riggio, 2006). A motivação inspiradora está presente no exemplo de Umar Abd al-Rahman, líder desta célula, muito aclamado pelos jihadistas internacionais por ser “o único sábio islâmico com estatuto suficiente para assumir as responsabilidades de Abdullah Azzam” (Guaratna, 2004, p.194), este último, líder influente da Al-Qaeda, assassinado em 1989, antes da passagem de Umar Abd al-Rahman a líder da célula dos EUA (Guaratna, 2004). A influência idealizada, outra característica da liderança transformacional, foi notada aquando da ascensão do líder acima apresentado, Umar Abd al-Rahman, “visto como um líder espiritual da oposição islamista (...) um dos



muitos clérigos islamistas que defendiam a violência” (Gunaratna, 2004, p.195). Umar Abd al-Rahman era percebido como um ideólogo brilhante, tinha o apoio de toda a Irmandade Muçumana, inclusive, de elementos egípcios, argelinos, afegãos e paquistaneses na Al-Qaeda (Gunaratna, 2004). Em 1989 incitou o levantamento popular, o que lhe custou a prisão mas provou a sua capacidade para motivar e inspirar os que o rodeavam (Gunaratna, 2004). A estimulação intelectual dos líderes desta célula foi comprovada pela capacidade da Al-Qaeda em promover a criatividade em todas as células, mesmo nas mais bem organizadas e com melhor qualidade, como foi o caso da célula norte-americana (Gunaratna, 2004). A existência da consideração individualizada, outro componente da liderança transformacional, remete para um exemplo muito comum nas células dos EUA: a capacidade de conversão e recrutamento de cidadãos norte-americanos com condições sócio-económicas desfavoráveis (Gunaratna & Oreg, 2010). Contudo, como a maioria dos norte-americanos muçumanos são bem escolarizados e orientados para a realização dos objectivos, a Al-Qaeda valoriza-os muito (Gunaratna, 2004). Este último exemplo é revelador da associação entre a estimulação intelectual e a consideração individualizada praticadas pelos líderes desta célula e da importância dos seus membros. Assim, o apelo feito pelos líderes à criatividade e à inovação para surpreender o inimigo tem como alvo um conjunto de indivíduos com bons conhecimentos, não só académicos mas também sociais e culturais do mundo ocidental de onde são oriundos, o que é muito vantajoso para a Al-Qaeda.

É certo que o FBI se infiltrou em várias comunidades muçumanas, o que, por exemplo, fez com que a Al-Qaeda ao planear o 11 de Setembro não recorresse a nenhuma das ligações já existentes no país (Gunaratna, 2004). Porém, a importância da célula mantém-se principalmente a nível da formação ideológica, mostrando uma grande capacidade de expansão da ideologia extremista na população muçumana dos EUA por parte dos líderes locais (Gunaratna, 2004)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Segundo o xeque Kabbani, membro do Conselho Islâmico dos Estados Unidos da América, em 1999, a ideologia extremista já tinha sido difundida a 80% da população muçumana dos EUA, na sua maioria, jovens (Gunaratna, 2004).

### 2.3.3. África

No Egípto, a Al-Qaeda estabeleceu cooperação com o Grupo Islâmico Egípcio e a Jihad Islâmica Egípcia e respectivos líderes que, foram posteriormente integrados na estrutura da Al-Qaeda e, conseqüentemente, na Frente Mundial Islâmica para a Jihad Contra os Judeus e os Cruzados (Gunaratna, 2004).

No Iémen, a Al-Qaeda desenvolveu-se bastante, principalmente a nível da movimentação e da logística de operações, já que apenas 35% do território deste país tem controlo permanente do Estado (Gunaratna, 2004). Sob a liderança de Ahmad al-Hada e, com a colaboração de alguns dos seus familiares, em 2000 foram planeados dois ataques marcantes a navios da marinha norte-americana, o primeiro ao USS *The Sullivans*, que acabou por não se concretizar, e o segundo, ao USS *Cole* que provocou dezassete mortos e nove feridos (Gunaratna, 2004).

Na Argélia, a infiltração da Al-Qaeda ocorreu numa rede já organizada dos grupos terroristas GIA e GSPC, através do fornecimento de recursos e formação dos líderes já existentes (Gunaratna, 2004). Em 1996, a Al-Qaeda retirou o apoio à liderança da GIA, na sequência de uma série de ataques de grande violência por parte da mesma, que chocaram todos os islamistas e, que determinaram o apoio da Al-Qaeda ao GSPC, grupo bem difundido na Europa (Gunaratna, 2004). É de salientar que a Al-Qaeda, quando retirou o seu apoio à GIA, fê-lo apenas à liderança da organização pelos actos praticados, chegando a denunciar o líder em questão, Antar Zouabri e, posteriormente, a planear a destruição da organização com vista à ascensão do GSPC (Gunaratna, 2004). O GSPC, para além de ter construído uma vasta rede na Europa, é a única organização jihadista que actua nos quatro países que constituem a região do Sahel<sup>14</sup>: Mauritânia, Mali, Níger e Chade (Harmon, 2010).

No Sudão, a expansão e a infiltração da rede da Al-Qaeda fez-se com a conivência do regime instalado, o que lhe permitiu estabelecer uma forte infra-estrutura de formação, gerir uma rede de transporte de armas e utilizar instalações militares (Gunaratna, 2004). A Al-Qaeda manteve a sua presença neste país até o líder governamental, o presidente Omar al-Beshir e,

---

<sup>14</sup> O Sahel é uma vasta região semi árida do Norte de África, situada na zona transitória entre o sul do deserto do Sahara e a parte norte do Sudão (Butler, 2008).

o líder espiritual, Hasan al-Turabi, aparentemente, retirarem o seu apoio à organização que acabou sendo expulsa para o Afeganistão (Gunaratna, 2004). A nível da liderança, a Al-Qaeda trabalhava directamente com a Frente Islâmica Nacional do Sudão, estabelecendo planos que permitissem a sua ampliação na África Subsariana, infiltrando-se em organizações não-governamentais e em entidades governamentais (Gunaratna, 2004).

A influência da Al-Qaeda estende-se a outros países africanos e apresenta um *modus operandi* semelhante em todos eles, o que nos permite obter algumas conclusões acerca da estruturação da liderança. No continente africano, a Al-Qaeda exerce a sua influência através de alianças estabelecidas com outras organizações terroristas ou com os governos dos países. Os líderes locais são influenciados pelo carisma dos líderes centrais da Al-Qaeda, mas não podemos concluir que lhes são cegamente obedientes. A comprovar este facto, está por exemplo, a cessação de relações entre a GIA e a Al-Qaeda, assim que as suas lideranças se mostraram incompatíveis, ou até mesmo, o abandono do apoio do governo do Sudão à Al-Qaeda, devido às pressões internacionais, como já descrevemos acima.

Contudo, alguns exemplos de liderança permitem-nos concluir acerca do estilo que é praticado nas células ou grupos terroristas africanos aliados à Al-Qaeda. O líder do Grupo Islâmico Egípcio foi durante algum tempo, o xeque Umar Abd al-Rahman, também líder do movimento da Al-Qaeda nos EUA (Aboul-Enein, 2004). Este líder demonstrou características de motivação inspiradora e de influência idealizada, componentes da liderança transformacional, já acima identificados, por ser “o único sábio islâmico com estatuto suficiente para assumir as responsabilidades de Abdullah Azzam” (Gunaratna, 2004, p.194).

Enquanto isso, o líder da Jihad Islâmica Egípcia, da Al-Qaeda e da Frente Islâmica, Ayman al-Zawahiri, manteve sempre presente na sua conduta, os princípios estratégicos definidos pelo seu irmão Mohamed Al-Zawahiri, dos quais se sublinham: “mobilizar e responsabilizar todos os muçumanos para a defesa do Islão” (Al-Zawahiri, 2001 cit. in Silva, 2008, p.23) e “tentar explicar aos muçumanos moderados e indiferentes que o Islão está a sofrer uma agressão” (Al-Zawahiri, 2001 cit. in Silva, 2008, p.23). Tais princípios são esclarecedores acerca da capacidade de motivação inspiradora e de estimulação intelectual dos líderes das células ou grupos

associados à Al-Qaeda, já que os últimos dois líderes apresentados, Ayman al-Zawahiri e Umar Abd al-Rahman foram mentores e impulsionadores dos movimentos jihadistas que representaram, inspirando e formando vários indivíduos que se juntaram a eles. Ayman al-Zawahiri também se tornou um admirador manifesto de Issam Al-Qamari, um dos protagonistas da revolta islâmica egípcia (Aboul-Enein, 2004). Essa admiração foi demonstrada não só em declarações correntes, como também, no seu livro “Knights Under the Prophet’s Banner”<sup>15</sup>, evidenciando características de consideração individualizada relativamente a Al-Qamari (Aboul-Enein, 2004). Al-Qamari e al-Zawahiri partilharam desde cedo as ideologias revolucionárias associadas ao fundamentalismo islâmico e as ideias e métodos de Al-Qamari ajudaram, posteriormente, al-Zawahiri a reinventar e a restabelecer a Jihad Islâmica Egípcia (Aboul-Enein, 2004).

Apesar das escassas informações acerca da estrutura e do comportamento da liderança das células da Al-Qaeda em África, segundo as evidências acima apresentadas, uma liderança do tipo transformacional é a que melhor representa os líderes das células africanas da Al-Qaeda.

#### 2.3.4. Ásia

As células asiáticas da Al-Qaeda não estavam tão bem formadas e lideradas como as restantes, o que levou a que a organização tomasse medidas criteriosas na escolha dos seus líderes (Gunaratna, 2004). A localização da base da Al-Qaeda no Afeganistão permitiu o recrutamento de vários indivíduos de países centrais como o Usbequistão, o Cazaquistão ou o Turquemenistão (Gunaratna, 2004).

O Movimento Islâmico do Usbequistão (IMU), originalmente criado em Cabul, em 1998, tornou-se num dos grupos controlados pela Al-Qaeda, e com grande influência em toda a Ásia Central, até à intervenção dos EUA no Afeganistão, em 2001 (Gunaratna, 2004). Apesar do enfraquecimento do IMU, a Al-Qaeda mantém a influência nessa região, graças à sua grande capacidade de penetração ideológica e há existência de membros activos no Vale de Fergana (Gunaratna, 2004).

---

<sup>15</sup> Neste livro al-Zawahiri fala de vários eventos das organizações jihadistas a que pertenceu, desde o seu início na célula do Cairo em 1966, até aos acontecimentos posteriores em que participou e que marcaram o mundo (Aboul-Enein, 2004).

No Paquistão, a Al-Qaeda infiltrou-se em vários grupos organizados (e.g. JeM: exército de Maomé, Hezb: Hezb-ul-Mujahidin) que receberam formação, incentivos financeiros e apoio estratégico da Al-Qaeda (Gunaratna, 2004). A sua fidelidade aos propósitos e aos líderes da Al-Qaeda era grande, como podemos confirmar através do discurso do líder do Lashkar-i-Toba, Umer Farroq, ao declarar que “os *mujahidin* sacrificariam as suas vidas para defender o herói do Islão”<sup>16</sup> (Farroq, 1999 cit. in Gunaratna, 2004, p. 330) neste caso, bin Laden.

No sudeste asiático, a influência da Al-Qaeda partiu das Filipinas, onde está instalada uma rede logística sofisticada, apoiada inicialmente por muitos grupos islâmicos do país, como o Grupo Abu Sayyaf (Guaratna, 2004). Ali a célula da Al-Qaeda tornou-se forte, constituída por elementos que receberam treino directamente nos seus campos, como foi o caso de Ramzi Ahmed Yousef, um dos líderes da célula, responsável pelos atentados ao World Trade Center em 1993, considerado um “terrorista modelo” (Guaratna, 2004, p.294) pelo líder carismático de então, Osama bin Laden. O controlo que a Al-Qaeda exerce sobre os grupos terroristas locais é comprovado não só pela sua rápida expansão na região, como pela admiração que os membros dessas organizações têm pela Al-Qaeda e, na altura, pelo seu líder carismático, bin Laden. Essa admiração fez-se notar, por exemplo, aquando da declaração de um membro do Comité Central do Parti Islam Se Malaysia (PAS): “Bin Laden sacrificou toda a sua riqueza para combater os comunistas no Afeganistão, e por isso temos muito orgulho na sua dedicação. Ao contrário do que acontece com outras pessoas ricas, ele foi combater. Por isso estamos orgulhosos dele, apenas por isso” (Lattif, s.d. cit. in Guanaratna, 2004, p.317)<sup>17</sup>.

Na China, na zona do Sul de Xingjiang, que faz fronteira com o Paquistão e o Afeganistão existe um fluxo intenso de muçulmanos chineses, que se deslocam para estes dois últimos países, à procura de formação e doutrinação que facultem o combate contra o governo chinês (Gunaratna, 2004). Um exemplo conhecido é o de Noor Muhammad que ao viajar para o Paquistão, aliou-se a uma célula do Partido Islâmico, recebeu orientação e

<sup>16</sup> Retirado por Gunaratna (2004) do artigo *Bin Laden deve ser protegido, afirmam islamistas paquistaneses*, por Owais Tohid em 1999, para a Agence France-Presse.

<sup>17</sup> Gravação de uma entrevista na Malásia, por Richard S. Ehrlich, do jornal City Times.

encorajamento na madrassa que frequentou para a participação na *jihad* afegã, seguidamente mudou-se para o Afeganistão onde obteve mais formação e, por fim, participou num ataque no Vale de Panshir, mantendo sempre a convicção na libertação do seu povo do governo chinês (Gunaratna, 2004). Neste caso, é evidente o apoio dado pela Al-Qaeda e pelos seus aliados a outras causas, que acabam por ir ao encontro do objectivo fundamental: a ampliação da influência da diáspora islâmica por todo o mundo. Para além desse apoio, a interferência da liderança da Al-Qaeda nos países da Ásia Central faz-se notar pelo controlo dos movimentos terroristas já existentes e pela formação de indivíduos para a sua colocação em ataques coordenados pela organização.

Assim, recorreremos à identificação de características de liderança transformacional pelos líderes das células asiáticas da Al-Qaeda, através de exemplos de influência idealizada, de motivação inspiradora, de estimulação intelectual e de consideração individualizada, componentes deste tipo de liderança (Bass & Riggio, 2006).

Através do exemplo de Noor Muhammad, podemos confirmar a presença de influência idealizada e de motivação inspiradora do líder religioso, o xeque Serajuddin, director da madrassa, que levou Noor Muhammad, a aderir à *jihad*. Estas duas características de liderança transformacional também podem ser identificadas, por exemplo, em Singapura, onde imperava o manifesto antiamericano e antiocidente de ideólogos extremistas locais, que foram responsáveis pelo crescimento exponencial da influência dos propósitos da Al-Qaeda nesse país (Gunaratna, 2004). O contínuo estímulo de Bashiyar, líder do Jemaah Islamiyyah, grupo controlado pela Al-Qaeda, à participação do povo na *jihad*, recorrendo ao argumento de que “o Islão deve ser protegido das outras ideologias (...)” (Gunaratna, 2004, p.313) também revelou a capacidade de influência e motivação que os líderes das células e grupos associados exercem nas regiões em que se encontram estabelecidos.

Confirmamos também a presença de estimulação intelectual, visto que a formação dada nos campos de treino, por exemplo, a Noor Muhammad ou a Ramzi Ahmed Yousef, assenta nos pressupostos da Al-Qaeda, ditados por Abdullah Azzam, que incluem a convicção de que qualquer membro “deve saltar para o fogo dos testes mais duros e para as ondas de desafios

corajosos” (Azzam, 1988 cit. in Gunaratna, 2004, p. 73). A existência de consideração individualizada nas células asiáticas é confirmada, recorrendo ao exemplo da captura do paquistanês Muhammad Iqhlaque, membro do grupo terrorista Hezb (Gunaratna, 2004). Muhammad Iqhlaque confessou que se a sua missão fosse bem-sucedida receberia recompensas monetárias e uma audiência com os líderes da Al-Qaeda e do Hezb, sendo assim premiado pelos seus líderes pela sua coragem e sucesso (Gunaratna, 2004).

Concluimos que no caso das células e grupos asiáticos controlados pela Al-Qaeda, a liderança é identificada de acordo com a maioria das restantes células, onde os líderes locais apresentam características de liderança transformacional.

## Conclusão

Analisar a liderança de uma organização terrorista tão complexa e em constante mutação como a Al-Qaeda, revelou-se um desafio, não só pela preocupação em manter ao longo da análise uma perspectiva organizacional que, posteriormente, incluisse os estilos de liderança considerados em qualquer organização, como também, pela selecção de informação relevante que ajudasse na manutenção do caminho que queríamos seguir.

O objectivo desta dissertação foi alcançado, examinámos a liderança da Al-Qaeda no seu todo, e através de alguns exemplos, no seu particular, recorrendo às teorias existentes e ao conhecimento acerca da sua estrutura organizacional. Apesar de termos descrito várias abordagens da liderança nas organizações, recorreremos apenas a uma delas para analisar a liderança nas células da Al-Qaeda. Tal aconteceu porque consideramos que é aquela que melhor define os estilos de liderança das células e dos grupos descritos e, que apresenta características que permitem uma identificação mais incisiva da liderança em causa. Contudo, também achámos relevante descrever outras abordagens da liderança, não só com o intuito de perceber a evolução do conceito ao longo do tempo, como também, para permitir o seu entendimento, através do recurso a várias perspectivas, que demonstram que a liderança transformacional e a liderança carismática não são as únicas abordagens possíveis à liderança de uma organização.

A classificação do estilo de liderança de cada célula da Al-Qaeda através de um modelo de origem organizacional foi possível, pois consideramos e justificámos o porquê da Al-Qaeda ser uma organização semelhante a outras organizações de origem não terrorista (Gunaratna & Oreg, 2010). Mais ainda, apesar de as organizações terroristas serem obviamente indesejadas, em alguns aspectos, são um exemplo de sobrevivência perante circunstâncias tão adversas como aquelas em que actuam.

A informação sobre as suas células e grupos associados à Al-Qaeda e, mais especificamente, sobre a liderança dos mesmos, é escassa, limitando a nossa análise ao conteúdo existente. Todavia foi possível compreender o papel da liderança na Al-Qaeda, através de uma investigação mais detalhada, da nossa parte, de trabalhos de autores como Crenshaw (2010), Guedes (2006), Gunaratna (2004) e Silva (2005), ricos em conteúdo sobre esta



organização e que nos permitiram obter conclusões importantes.

No entanto, concluímos que os líderes das células ou grupos que analisámos são líderes transformacionais, que actuam no terreno, coordenando directamente os operacionais, transmitindo e exigindo deles a concretização dos objectivos através de um método eficaz mas não, necessariamente, um método comum, já que as circunstâncias e condições variam consoante o local de ataque e o funcionamento da célula. Esta característica corrobora um dos aspectos fundamentais deste tipo de liderança, o incitar à capacidade de inovação, superando as necessidades pessoais em função daquilo que deve ser alcançado.

Após a invasão do Afeganistão pelos EUA, o crescimento da Al-Qaeda por todo o mundo através da sua *network*, facilitadora na sua movimentação, demonstra a capacidade que esta organização tem para se adaptar e lidar com as ameaças. Por isso, ainda é cedo para obtermos uma resposta à questão que actualmente mais se coloca: “a Al-Qaeda ainda tem a importância e influência que tinha?”.

O aparente enfraquecimento desta organização é justificado, por alguns, pela captura e morte de muitos líderes, inclusive do líder carismático Osama bin Laden. Porém, é uma justificação pouco coerente com a história de sobrevivência da Al-Qaeda, já que os seus membros e seguidores vão renovando a sua continuação na *jihad*, através da permanente afirmação de que a morte dos dirigentes apenas reforça as suas convicções (Karon, 2011). Mas não há somente a renovação da convicção, também existe a implementação de campos de treino e formação prática a muitos recrutas em vários locais do mundo, como mais recentemente foi descoberta, uma grande base activa associada à Al-Qaeda no Mali.

Perante aquilo que analisámos não é apenas a *network* da Al-Qaeda que permite a sua continuidade. Apesar da sua descentralização, esta organização é composta por grupos de indivíduos socialmente e emocionalmente ligados, o que contribui para o fortalecimento das ideologias e dos objectivos comuns. Aqui os factores motivacionais e de pertença grupal revelam uma importância acrescida na explicação do porquê da continuação do seguimento dos propósitos de um líder, mesmo quando não se está em contacto directo com o mesmo.

Indo ao encontro do argumento acima apresentado, seria importante

perceber mais detalhadamente, como é que numa organização como a Al-Qaeda, em que a liderança tem um papel valorizado, a ideologia é mantida e continua a guiar as acções dos seguidores na ausência de um líder carismático. Como tal, propomos o aprofundamento desta questão em futuras investigações.

### Referências Bibliográficas

- Bass, B. (2005). Transformational Leadership Theory. In Miner, J. B. *Organizational Behavior 1* (pp. 361-385). New York, NY: M. E. Sharpe.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2th ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bergen, P. (2008). Al Qaeda, the Organization: A Five-Year Forecast. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 618, 14-30.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 22, 1058–1077.
- Bongar, B. (2007). The Psychology of Terrorism. In Bongar, B; Brown, L.; Beutler, L. E., Breckenridge, J. N. & Zimbardo, P. G. *Psychology of terrorism* (pp.3-12). New York, NY: Oxford University Press.
- Bongar, B; Brown, L.; Beutler, L. E., Breckenridge, J. N., & Zimbardo, P. G. (2007). *Psychology of terrorism*. New York, NY: Oxford University Press.
- Borum, R., & Gelles, M. (2005). Al-Qaeda's Operational Evolution: Behavioral and Organizational Perspectives. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 467-483.
- Brams, S. J., Mutlu, H., & Ramirez, S. L. (2006). Influence in Terrorist Networks: From Undirected To Directed Graphs. *Studies in Conflict and Terrorism*, 29(7), 1-27.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Butler, N. (2008). *Oxford Encyclopedia of the Modern World*. Oxford: Oxford University Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic

- leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Crenshaw, M. (1981). The causes of terrorism. *Comparative politics*, 13(4), 379-399.
- Crenshaw, M. (2000). The Psychology of Terrorism: An Agenda for the 21st Century. *Political Psychology*, 21(2), 405-420.
- Crenshaw, M. (2010). Assessing the Al-Qa'ida Threat to the United States. *CTC Sentinel*, 3(1), 6-9.
- Douglas, M., & Mars, G. (2003). Terrorism: a positive feedback game. *Human Relations*, 56(7), 763-786.
- Esposito, J. L. (2003). *The Oxford Dictionary of Islam*. New York, NY: Oxford University Press.
- Esposito, J. L. (2011). *What everyone needs to know about Islam*. New York, NY: Oxford University Press.
- European Institute for Research on Mediterranean and Euro-Arab Cooperation. (s.d.). *GIA (Armed Islamic Group)*. Retirado de <http://www.medeia.be/en/countries/algeria/gia-armed-islamic-group/>.
- Faculty of Management Studies, University of Toronto (1976, October). A 1976 Theory of Charismatic Leadership (Issue Brief No. 76-06). Toronto, Ontario: House, R. J.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gerwehr, S., & Hubbard, K. (2007). What is terrorism? In Bongar, B; Brown, L.; Beutler, L. E., Breckenridge, J. N. & Zimbardo, P. G. *Psychology of terrorism* (pp.87-100). New York, NY: Oxford University Press.
- Goodwin, J. (2006). A theory of categorical terrorism. *Social Forces*, 84(4), 2027-2046.
- Guedes, A. M. (2007). *Ligações Perigosas: Conectividade, Coordenação e Aprendizagem em Redes Terroristas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Gunaratna, R., & Oreg, A. (2010). Al Qaeda's Organizational Structure and its Evolution. *Studies in Conflict & Terrorism*, 33, 1043-1078.
- Gunaratna, R. (2004). *No interior da Al-Qaeda, Rede Global do Terror*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Harmon, S. (2010). From GSPC to AQIM: The evolution of an Algerian

- Islamist terrorist group into an Al-Qaeda Affiliate and its implications for the Sahara-Sahel region. *Concerned Africa Scholars*, 85, 12-29.
- Helfstein, S., & Wright, D. (2011). Success, Lethality, and Cell Structure Across the Dimensions of Al Qaeda. *Studies in Conflict & Terrorism*, 34, 367-382.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hudson, R. A. (1999). *The sociology and psychology of terrorism: who becomes a terrorist and why?* Washington, DC: Library of congress.
- Ilardi, G. J. (2008). Al Qaeda's Operational Intelligence—A Key Prerequisite to Action. *Studies in Conflict & Terrorism*, 3, 1072-1102.
- Jesuino, J. C. (2004). Estruturas e Processos de Grupo. In Vala, J. & Monteiro, M. B. *Psicologia Social* (pp.293-331). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Karon, T. (2011, May 5). Al-Qaeda After Bin-Laden: Can the 'Brand' Survive? *Time*. doi: <http://world.time.com/2011/05/05/al-qaeda-after-bin-laden-can-the-brand-survive/>
- Krebs, V. E. (2002). Mapping Networks of Terrorist Cells. *Connections*, 24(3), 43-52.
- Kruglanski, A. W., & Fishman, S. (2009). Psychological Factors in Terrorism and Counterterrorism: Individual, Group, and Organizational Levels of Analysis. *Social Issues and Policy Review*, 3(1), 1-44.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Livesey, B. (2005). The Salafist Movement. *Frontline*. Retirado de <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/front/special/sala.html>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2003). Complexity Theory and Al-Qaeda: Examining Complex Leadership. *Emergence*, 5(1), 54-76.

- McDermott, R., & Zimbardo, P. G. (2007). The psychological consequences of terrorist alerts. In Bongar, B; Brown, L.; Beutler, L. E., Breckenridge, J. N., & Zimbardo, P. G. *Psychology of terrorism* (pp.357-370). New York, NY: Oxford University Press.
- Mishal, S., & Rosenthal, M. (2005). Al Qaeda as a Dune Organization: Toward a Typology of Islamic Terrorist Organizations. *Studies in Conflict & Terrorism*, 28, 275-293.
- Moghaddam, F. M. (2005). The staircase to terrorism: a psychological exploration. *American Psychologist*, 60(2), 161-169.
- National Consortium For The Study of Terrorism and Responses To Terrorism (s.d.). *Terrorist Organization Profile: al-Qaeda Organization in the Islamic Maghreb*. Retirado de <http://www.start.umd.edu>.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1994). *Essentials of organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn Jr., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Core concept of organizational behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Silva, M. (2005). *Terrorismo e Guerrilha: das Origens à Al-Qaeda*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, M. (2008, Fevereiro 28). O Afeganistão e a evolução do radicalismo islamita: A Al-Qaeda e os neo-taliban (princípios estratégicos). *Jornal do Exército*, pp. 20-25.
- Snow, D. A., & Byrd, S. C. (2000). Ideology, Framing Processes, and Islamic Terrorist Movements. *Mobilization: An International Quarterly Review*, 12(1), 119-136.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Townson, D. (1999). In *A Dictionary of Contemporary History*. Retirado de [www.blackwellreference.com](http://www.blackwellreference.com).
- Turner, J. H. (2001). *Handbook of Sociological Theory*. New York, NY: Springer.
- US Army Training and Doctrine Command (2007). *A Military Guide to*

*Terrorism in the Twenty-First Century*. Retirado de <http://www.fas.org/irp/threat/terrorism/guide.pdf>.

USAF Counterproliferation Center, Air University (2004, March). *Ayman Al-Zawahiri: The Ideologue of Modern Islamic Militancy* (Working Paper No.21). Maxwell, AL: Aboul-Enein, Y. H.

Wheatley, M. J. (2007). Leadership of Self-Organized Networks: Lessons from the War on Terror. *Performance Improvement Quarterly*, 20(2), 59-66.

Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2 th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.