

CRISE E LIDERANÇA – A POSSIBILIDADE DE UMA RETROALIMENTAÇÃO

A parte mais terrível do inferno está reservada para aqueles que se mantêm neutros em períodos de crise moral.

Dante Alighieri

Capitão de Mar e Guerra (Ref-FN)

Paulo Roberto Ribeiro da Silva¹

INTRODUÇÃO

Incontáveis questionamentos nos inquietam quando analisamos o comportamento humano, especialmente os relacionamentos interpessoais. O viver gregário reclama a existência de um líder, que aponte os caminhos e estabeleça a melhor forma de se conduzir de maneira a atingir eficientemente os propósitos estabelecidos no grupo. No entanto, serão estes propósitos mandatoriamente orientados para o bem ou poderão estar descompromissados com quaisquer referenciais valorativos virtuosos?

O exercício do processo de liderança, por sua vez, deverá ser conduzido prioritariamente segundo a personalidade do líder ou terá que ser considerada também, com especial atenção, a conjuntura em que ele se desenvolve? Será que, em uma situação estimada como normal, as ações empreendidas pelo líder deverão ser praticamente similares às de um contexto crítico, ou lhe serão exigidas algumas peculiaridades?

Um cenário de crise geralmente debilita a todos. As novidades e os imprevistos deterioram nossas certezas, expondo visivelmente medos e fraquezas. Neste caso, será que a criticidade de uma circunstância aportará dificuldades para o líder se impor perante seus liderados ou, se convenientemente ex-

plorada, poderá acarretar condições favoráveis ao exercício da liderança?

As contrariedades decorrentes da pandemia de COVID-19, uma crise sem precedentes, nos colocaram de joelhos, notadamente pela sua velocidade de contágio e a manifesta incapacidade de adoção de uma pronta resposta efetiva, apesar da alta e sofisticada tecnologia que julgávamos possuir. Nestas ocasiões, extraordinários desafios estão sendo postos às lideranças por soluções inovadoras, a fim de confortar e fortalecer seus liderados.

O líder é normalmente percebido como um orientador, o indivíduo que é capaz de influenciar seus liderados a operarem unidos sob um mesmo propósito. Suas palavras, de certa maneira, sintetizam o querer do grupo e, por consequência, é respeitado e valorizado. Contudo, será que esta plêiade de atributos o coloca como o único responsável pelas consequências advindas de suas decisões, ou os liderados terão alguma corresponsabilidade neste processo?

Evidentemente seria uma veleidade sem limites se este trabalho se propusesse a apresentar uma solução definitiva para todos esses questionamentos; não obstante, pretendemos lançar tão somente uma luz neste obscurantismo que nos envolve. Para tanto, inicialmente será abordada a vida no coletivo, onde buscaremos enfatizar a importância e as consequências deste viver em sociedade.

¹ Doutor em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval.

Em seguida, e como decorrência do tópico anterior, analisaremos de maneira sintética o processo de liderança, notadamente as vertentes valorativas possivelmente contidas em seu propósito.

Prosseguindo, nos concentraremos nos desdobramentos do exercício da liderança em ambientes de crise, analisando os prováveis impactos destes contextos na condução das ações de persuasão exercidas pelo líder.

Ampliando e particularizando a análise de uma situação crítica, voltaremos nossa atenção para a pandemia de COVID-19 que atualmente nos assola, efetuando uma provocação, questionando quem serão de fato os responsáveis pelas consequências decorrentes das ações empreendidas pelo grupo.

Finalmente, chegaremos às considerações finais, onde apresentaremos algumas possíveis soluções, buscando minorar as prováveis sequelas resultantes do entrelaço entre as ações de liderança, sejam elas quais forem e os cenários de crise.

A VIDA NO COLETIVO

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória”.

Henry Ford

O Ser humano é um animal cooperativo; ou seja, um ser social que necessita do outro para ampliar sua segurança, manter a integridade de sua prole, garantir o atendimento de suas necessidades, principalmente, de procriação. Além do mais, a vida em conjunto concorre para manter o equilíbrio emocional dos seus integrantes, criando condições para um viver saudável e criativo.

Entretanto, essas condições essenciais para perpetuação das espécies estabelecem um contraponto, uma exigência inalienável; qual seja, a cessão de parte das liberdades individuais em favor das vantagens oferecidas pelo viver coletivo – um verdadeiro “toma lá, dá cá” de interesse mútuo.

Entre os animais ditos irracionais, esse processo se desenvolve instintivamente, sem nenhuma intenciona-

lidade; já entre os humanos, construtores de seus próprios destinos, nem tudo sai por conta do automático, haja vista que a natureza não engessa totalmente seus comportamentos e se vê, às vezes, obrigada a se dobrar às suas vontades.

Como fica evidente, a vida grupal é um avanço significativo no processo evolutivo das espécies. No entanto, como otimizá-la para que suas benesses sejam de fato usufruídas com eficiência? O viver em bando faz surgir situações ambíguas que requerem a escolha de algumas soluções, dentre inúmeras outras, o que certamente poderá gerar desacordos, desarmonias e provavelmente conflitos entre seus membros. Para contornar estes dilemas, é fundamental que surja um personagem do próprio grupo capaz de se impor e persuadir os demais a acatarem suas decisões – um Líder!

Esse líder deve ser dotado de uma série de atributos de maneira que o percebam como seu legítimo representante; mesmo porque o Ser humano precisa de alguém que o governe e seja capaz de compreender as suas necessidades e lute para o seu atendimento. Por outro lado, o líder deve ser confiante, ter uma visão clara dos seus objetivos e transmitir uma mensagem que sensibilize seus liderados, incrementando as condições para o surgimento de motivação e desejo de pertencimento àquele coletivo.

A LIDERANÇA – UMA ANÁLISE BASEADA EM SEU PROPÓSITO

“A diferença entre os humanos e os animais é que os últimos nunca permitem que um estúpido lidere a manada”.

Winston Churchill

Com certeza a liderança não pode se restringir somente às pessoas com habilidades gerenciais especiais ou dotadas de um significativo destaque intelectual; caso contrário todos os líderes seriam referenciais de excelência, o que realmente não acontece, como se percebe ao estudar a história da humanidade.

O indispensável para o exercício do processo da liderança é a habilidade do líder em persuadir pessoas para que obedeçam às suas decisões voluntariamente em prol da realização do seu propósito, como se este fosse um desejo único e inquestionável do próprio grupo.

A liderança não surge de repente apenas como uma dádiva, mesmo que, em algumas situações e com determinadas pessoas, ela possa estar latente ansioso apenas o momento de se revelar. Neste caso, é patente o seu componente subjetivo firmemente arraigado a determinados dons e aptidões individuais. Contudo, na maioria dos casos, a liderança exige exaustivos estudos, dedicação e, sobretudo, prática num longo processo de maturação para que alcance um patamar aceitável.

É manifesto que o sucesso na condução de pessoas não está obrigatoriamente atrelado à virtualidade do seu propósito, mas sim ao atendimento da vontade do líder, induzida nos liderados, que pode estar destituída de qualquer vínculo ético ou moral. Como justificativa para esta afirmação, existem exemplos à exaustão desde os tempos primordiais. Em outras ocasiões, o líder identifica os anseios dos liderados e os assume como se fossem seus, o que favorece mais prontamente o surgimento de uma espiral crescente de coesão e harmonia no seio do grupo.

Como supramencionado, a realidade escancara uma constatação incômoda e desconfortável. As pessoas podem ser induzidas, mesmo que inconscientemente, a se comportarem e buscarem arduamente destinos impostos como se fossem seus, o que pode aportar consequências inimagináveis. O século XX foi pródigo em exemplos desse comboiamento mental, dentre os quais a liderança de Hitler, a de Mussolini e a de tantos outros atestam o quão permissiva e nociva uma liderança pode se tornar quando exercida desvinculada de princípios valorosos.

Em contraposição, a existência de uma liderança alicerçada em princípios virtuosos é capaz de promover maravilhas, impulsionando as ações para realizações inimagináveis, alavancando o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da sociedade se baseando na justiça e na busca do bem comum.

LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE CRISE

“O Homem que deseja liderar uma orquestra deve dar as costas à multidão”.

James Crook

A liderança está intimamente condicionada às situações, isto é notório, pois o estilo a ser adotado deve estar vinculado aos contextos; caso contrário, bastava a adoção de um estilo único para todas as cenários, o que inegavelmente seria um desastre.

Dos diversos parâmetros envolvidos no processo decisório de um líder, muitos podem ser controlados conforme suas conveniências; no entanto, outros estão fora da possibilidade de sua interferência, porém podem ser utilizados a favor dos interesses de um líder hábil em perseguir seus propósitos, sejam eles quais forem.

Dessa forma, nada melhor que uma situação extraordinária, repleta de novidades, para que o líder passe a explorá-la contando com um empenho extra dos liderados que, sobressaltados e inseguros, depositam em suas mãos todas as esperanças. Nestes contextos de crise, o poder do líder se sobreleva, permitindo a adoção de decisões autocráticas, sem uma consulta prévia aos membros do grupo, porém prontamente acatadas sem muitos questionamentos.

Em síntese, quando as pessoas estiverem ameaçadas, vão procurar líderes fortes e autocráticos que possam resolver ou atenuar seus problemas e angústias, o que torna estes contextos críticos uma excelente oportunidade para o exercício da liderança.

Nesse momento, ficamos diante da seguinte perplexidade: já que o líder se favorece nestas situações limites, será que ele as pode utilizar igualmente para o bem ou mal com o mesmo sucesso, ou será mais fácil uma ou outra?

O líder virtuoso, que pauta seus comportamentos na busca do maior bem comum e na redução das dificuldades dos seus subordinados, certamente estará atento e sensibilizado às suas fragilidades e apreensões, disponibilizando-se e incentivando-os a superarem e prosseguirem perseguindo o propósito comum do grupo. Será um sustentáculo, um amigo,

compartilhando todas as nuances situacionais. O foco deste líder está nas pessoas e, como consequência natural, isto se refletirá no desempenho de todos que prontamente reconhecerão o seu comprometimento. Este líder se sustenta e permanece servindo de paradigma comportamental.

Caso o líder não tenha compromissos valorosos e aja segundo seus próprios interesses, escamoteando-os como usualmente acontece, ele poderá se valer do medo e da insegurança dos liderados para se impor como detentor da solução para todas aquelas mazelas, pois os membros do grupo, ansiando desesperadamente por uma saída que os leve a uma situação melhor, poderão renunciar a alguns dos seus direitos. Neste caso, o líder não realiza seus desejos fundamentado tão somente na solução dos problemas das pessoas, mas sim interessado especialmente em manipular suas fraquezas, debilidades e temores. Esta modalidade de líder poderá até obter sucesso, porém este tipo de manobra terá vida curta, esvaindo-se imediatamente após o desvanecer da crise.

Já foi exaustivamente ressaltado que uma crise gera condições que favorecem o exercício da liderança, seja qual for a modalidade adotada pelo líder. Aquele do bem, sem comprometer o cumprimento da missão, oferece um ombro amigo e caminha junto com seus liderados que se sentem valorizados. O desvinculado de balizas éticas, por outro lado, também cumpre com suas obrigações, contudo, usa as pessoas apenas como um meio para atingir os seus intentos e naturalmente não se perpetua.

Será que uma débil liderança ou uma desassociada de valores virtuosos poderá gerar uma crise? A resposta afirmativa a este questionamento é incontestável, basta analisar as grandes comoções que assolaram a humanidade nos últimos séculos, que tropeçaremos em um sem número de evidências irrefutáveis.

Sendo assim, não basta ser diligente e oportunista, apenas se valendo das crises para impor suas ideias e persuadir ou manipular seus seguidores a agirem segundo seus próprios interesses; faz-se necessário ser diligente e sábio ao dosar convenientemente suas ações, sejam elas quais forem.

Se o líder for bem-intencionado, não deverá ser econômico, mas sim pródigo em empatia e solidariedade; outrossim, caso suas intenções sejam questioná-

veis, o exagero na dosagem e o desdenho aliado ao desprezo com a inteligência e bom senso dos liderados decerto o levarão à ruína.

LIDERANÇA E A PANDEMIA DE COVID-19

“Existe um momento em que você deve escolher entre ficar em silêncio ou ficar de pé”.

Malala Yousafzai

Surpreendentemente em pleno século XXI, um momento sem igual no desenvolvimento humano em todos os campos do conhecimento, quando já ousávamos agendar nossa viagem tripulada para o planeta Marte, nos encontramos diante de uma situação limite – uma crise pandêmica de proporções inimagináveis, uma verdadeira ficção concretizada diante dos nossos olhos incrédulos.

Qualquer estudante de história geral já deve ter se defrontado com informações sobre pandemias arrasadoras (Gripe Espanhola, Peste Negra etc.), que deixaram a humanidade refém de “simpatias”, curandeiros e milagres na insana busca pela sobrevivência. Infelizmente e ironicamente, constatamos atemorizados que ainda não estamos tão distantes das cavernas como imaginávamos. Voltamos a nos isolar, nos evitar, nos discriminar e, permeando tudo isto, chegou o medo, a angústia, a histeria, e por fim a violência, inclusive contra nós próprios.

Não nos vemos diante de uma novidade propriamente dita, mas sim do ressuscitar de um fantasma que já julgávamos morto e sepultado – uma pandemia. Uma crise de proporções mundiais, com a qual não estamos conseguindo lidar e muito menos debelar facilmente – um verdadeiro anátema.

Como estão reagindo as lideranças diante deste quadro? Exatamente da mesma maneira como imaginávamos! Algumas verdadeiramente sensibilizadas se entregam em apoiar seus liderados, buscando soluções não só sanitárias, porém mais amplas, visando garantir seus sustentos e equilíbrio emocional de forma duradoura. Estes líderes não procuram se sustentar priorizando seus interesses. Suas ações intentam afastar o

medo, o pânico e a possível geração de violência, que sói acontecer nestes contextos, notadamente quando existem alguns indivíduos egoístas e oportunistas defensores de projetos escusos, travestidos de “bons moços”, apresentando alternativas reducionistas e, portanto, inadequadas a médio e longo prazo.

Doutra forma, a pandemia abriu espaço também para aqueles que na surdina lideram priorizando seus interesses, descompromissados com as pessoas. Estes agem como catalizadores do desespero e do estado calamitoso que comumente grassa nestas situações. Produzem e, até mesmo, incentivam as consequências mais pessimistas e nefastas, fermentando propositalmente a catástrofe, para fragilizar seus liderados e receberem o salvo conduto para agirem como bem lhes convier. A médio prazo, quando a realidade escancarar a verdade, estes arautos do infortúnio e desesperança suscitarão a ira das pessoas outrora enganadas; e aí sim, estaremos diante de uma crise autogestada de grandes proporções.

CORRESPONSABILIDADE DOS LIDERADOS

“Todos somos responsáveis por tudo, perante todos”.

Feodor Dostoiévski

Quase sempre é imputada aos líderes a responsabilidade total pelas consequências dos atos praticados pelo grupo. Não obstante isto acontecer e ser em parte veraz, não se pode negligenciar a parcela de comprometimento dos liderados. Em sendo omissos e ineptos ao se deixarem levar impensadamente segundo as vontades e devaneios do líder, contribuem significativamente para o desenlace dos acontecimentos. O Dalai Lama ratifica a citação do eminente romancista e pensador Dostoiévski dizendo que “A responsabilidade de todos é o único caminho para a sobrevivência humana”.

Quando as pessoas estão sob uma liderança forte, têm tendência a se acomodarem e se deixarem conduzir, pois se desoneram do peso das responsabilidades. É muito mais conveniente e cômodo

estar diluído no bando do que individualizado sob os holofotes!

A filósofa judia-alemã Hannah Arendt, em seu livro “Eichmann em Jerusalém”, afirma categoricamente que, quando o Homem não pensa, ele se robotiza e é capaz de se omitir e até fazer qualquer coisa, banalizando o mal.

Como então equacionar essa questão? Fica patente que não existe uma solução simples e com resultados imediatos, pois seria uma quimera, mesmo porque qualquer linha de ação a ser analisada passa pela necessidade de conscientizar as pessoas a serem críticas e não se iludirem ingenuamente sob a influência de um líder, e isto requer tempo e investimento na educação. Por outro lado, a inação sustenta e, até mesmo, reforça este comportamento condescendente. Logo, enquanto se inicia a adoção de uma solução eficaz ideal, porém de longa maturação, deve-se empreender um minucioso processo de informação, a fim de efetuar de pronto, no mínimo, um despertamento para os perigos envolvidos nesta questão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O viver em coletividade agrega uma série incontável de benefícios, malgrado exigir em contraposição a concessão de parte da liberdade dos seus membros ao grupo, o que pressupõe uma sujeição espontânea dos seus integrantes a um determinado indivíduo que o represente – o líder, um personagem essencial para sobrevivência do coletivo, que sintetiza os anseios do grupo ou a ele impõe suas próprias pretensões, por persuasão ou outros artifícios.

Liderar não é fácil! Este processo pode se dar de maneira menos árdua para aquelas pessoas contempladas naturalmente por alguns dons especiais; ou de forma exaustiva, como acontece com a maioria. Todavia, é notório que num caso ou no outro o seu propósito não está necessariamente vinculado a valores virtuosos, mas sim à consumação dos desejos do grupo, sejam quais forem, cristalizados na figura do líder.

A liderança é situacional! Não há possibilidade de desvinculá-la dos contextos, a não ser que o líder corteje intencionalmente o fracasso, ou seja um despreparado, o que é uma tolice ou uma inépcia.

Em situações de crise, quando todos estão debilitados e instáveis, são outorgados aos líderes, até mesmo inconscientemente, direitos para agirem com maior licenciosidade, o que pode provocar a adoção de linhas de ação dos mais variáveis matizes, estendendo-se de uma conduta proba e honrada, que agrega e edifica; até um comportamento aviltante e egoísta, que desagrada e arruína, causando o surgimento de uma crise ainda mais gravosa. Esta “carta em branco” concedida ao líder pode, sem dúvida, acarretar consequências de toda ordem, dependendo, é claro, dos princípios éticos e morais que alicerçam o seu caráter, arrastando a todos para o sucesso ou fracasso.

Atualmente, a pandemia de COVID-19 nos defrontou com uma crise sanitária de proporções inimagináveis, precisamente num momento que nos julgávamos relativamente capazes de encarar e debelar a maioria das moléstias num curto espaço de tempo; e isto não está acontecendo! Esta situação acaba gerando um desequilíbrio emocional generalizado, permitindo aos líderes terem ainda maior visibilidade.

Apesar de os líderes serem os maiores responsáveis pelos resultados alcançados pelo grupo, eles não devem ser sempre apontados como sendo os únicos. O entusiasmo, a motivação, assim como a passividade e a omissão dos liderados de fato estimulam e impelem o líder e, conseqüentemente, todo o grupo para o sucesso ou o fracasso.

Não resta a menor dúvida de que a adoção imediata de um processo informativo preventivo de caráter

pedagógico seria adequada, exequível e aceitável, por permitir desencadear o despertamento de um senso crítico reflexivo nas pessoas a respeito das consequências comportamentais decorrentes dos relacionamentos humanos, o que certamente minoraria as insuficiências geradoras ou instigadoras dessas crises.

REFERÊNCIAS

ALIGHIERI, Dante. Disponível em: <https://frasescurtas.com.br/2018/06/frases-inferno.html>. Acesso em: 03 fev. 2022.

ARENDDT, Hannah. Eichmann em Jerusalém: Um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

CHURCHILL, Winston. Disponível em: <https://verbub.com/i/191237/la-principal-diferencia-entre-los-humanos-y-los-animales-es-que-los/>. Acesso em: 03 fev. 2022.

CROOK, James. Disponível em: <https://mundodasmensagens.com/frases/K4kaZG7rq/>. Acesso em: 03 fev. 2022.

DOSTOIEVSKI, Feodor. Disponível em: <https://pensador.com/frases/MTEzNDc/>. Acesso em 03 fev. 2022.

FORD, Henry. Disponível em: <https://sliderplayer.com.br/slide/50180/>. Acesso em: 03 fev. 2022.

LAMA, Dalai. Disponível em: <https://pensador.com/frase/NzQ4MDMy/>. Acesso em: 03 fev. 2022.

YOUSAFZAI, Malala. Disponível em: <https://benefi.com.br/frases-de-lideranca/>. Acesso em: 03 fev. 2022.