Liderança em tempos de desconfiança

Podcast
"Gestión de crisis"

Ignacio Martín Granados

Apesar de os políticos, seus partidos e as instituições em que trabalham gerarem cada vez menos confiança nos cidadãos, ainda podem ser transformados em líderes se for feito um bom uso da estratégia política marcada pelos dez pontos-chave mencionados neste capítulo.

Warren Bennis, considerado como um dos pioneiros e maiores especialistas no estudo da liderança, assessor de quatro presidentes dos Estados Unidos, nos deixou uma das melhores frases sobre o assunto que abordamos neste livro: " A liderança é como a beleza, difícil de definir, mas fácil de reconhecer se a virmos" (Bennis, 1990). De fato, se pesquisarmos no Google os termos *liderança política*, encontraremos quase 40 milhões de resultados (412.000 artigos acadêmicos), e isso apenas em espanhol. Este assunto sempre deu muito o que falar, não só pesquisado no âmbito acadêmico, mas também na própria consultoria — construindo líderes — e entre os meios de comunicação — analisando suas características —, e é um dos atributos por excelência para todo candidato político.

Se afirmamos — e acredito que falo por toda a comunidade de profissionais da comunicação política — que *os líderes não nascem, senão tornam-se*, também podemos inferir que a liderança política não é apenas um processo, mas também uma série de atributos que apresenta um determinado político que consegue ou perde em função das vicissitudes da política.

Por outro lado, a política tem muito de religião (confiamos em um líder e acreditamos em sua palavra, seguindo-o e justificando-o frente a outros candidatos) e, como em toda doutrina, nos deparamos com mitos, relatos e ficções que contribuem para engrandecer a liderança de um político. Por esse motivo, Bennis e Goldsmith (1997), em um dos trabalhos mais interessantes sobre o tema, analisam o que consideram mitos sobre a liderança.

» A maior parte das capacidades e competências da liderança podem ser aprendidas se houver o desejo e a vontade de fazê-lo. «

Como, por exemplo, que *a liderança é uma habilidade natural,* questão que contribui para fazer do líder um ser supremo, um atributo que poucos podem ter. No entanto, nada está mais longe da realidade. Todos temos potencial de liderança. Algumas pessoas podem ser líderes em uma organização em circunstâncias determinadas e, em outras, não.

Outro exemplo: *os líderes nascem, não se fazem.* É uma idealização na linha da anterior, mas muitas pesquisas mostram que, sob certas condições, pessoas que até então não tinham se identificado como tal convertem-se em líderes. A maior parte das capacidades e competências da liderança podem ser aprendidas se houver o desejo e a vontade de fazê-lo — suprindo a ausência de determinadas qualidades naturais.

Ou que *os líderes são carismáticos*, algo que, como sabemos, alguns são e outros nem tanto. O carisma é mais o resultado de uma liderança efetiva do que o contrário. Outro mito, marcadamente elitista, é aquele que *os líderes existem apenas nos níveis mais altos de uma organização,* quando podem ser encontrados em qualquer nível (e, de fato, cada um deles costuma ter suas próprias microlideranças).

Podemos destacar mais mitos, como que os líderes controlam, mandam, manipulam os outros; que são infalíveis; nunca se equivocam; sempre têm as respostas certas ou que, simplesmente, a liderança vem com a idade.

Para exercer a liderança política, devemos conhecer o contexto social em que devemos desenvolvê-la, qual é o humor político do eleitorado, quais as necessidades que a sociedade demanda para o momento em que as eleições são realizadas.

Atualmente, tanto na Europa quanto na América Latina, a classe política e as instituições relacionadas com ela não passam pelo seu melhor momento. E isso é um inconveniente, porque se aqueles que devem resolver as dificuldades dos cidadãos são vistos como parte do problema e não da solução, o que se coloca em dúvida é a própria existência da democracia.

De acordo com as conclusões do último Eurobarômetro elaborado pela Comissão Europeia e publicado no mês de abril (Eurobarometer, 2021),[1] 90% dos espanhóis desconfiam das formações políticas, um nível muito elevado quando comparado com os 75% apresentados pelo conjunto dos eu-

ropeus. Depois dos partidos políticos, as instituições que geram maior grau de desconfiança são o Congresso dos Deputados e o Governo da Espanha, dos quais cerca de 75% dos cidadãos afirmam desconfiar.

A nível europeu, os partidos políticos também são os mais castigados na avaliação: apenas 21% dizem confiar, frente a 75% que desconfiam. Nos Parlamentos, 60% dos cidadãos desconfiam, contra 35%, e, quanto aos governos, 60% confiam, frente a 36%.

Os meios de comunicação tampouco se livram do questionamento da opinião pública, também em níveis mais elevados que a média europeia. De maneira geral, a visão dos espanhóis é "claramente de desconfiança majoritária" e, o relatório constata, 83% afirmam que costumam encontrar *notícias falsas* na mídia, refletindo que, para 85%, a desinformação é um problema para a Espanha e para a democracia (86%).

1 O estudo foi realizado entre os dias 12 de fevereiro e 18 de março de 2021 nos 27 países membros da União Europeia, além de Reino Unido, Bósnia e Herzegovina, Islândia, Noruega, Suíça, Comunidade Turco-cipriota e território do Kosovo, e para isso se levaram a cabo 32.743 entrevistas domiciliares, 1.007 delas na Espanha.

Se olharmos para a América Latina, também não encontramos sinais de esperança. Segundo o último Latinobarômetro,[2] publicado em outubro de 2021, mas correspondente a 2020, "a América Latina é a região do mundo mais desconfiada da Terra, comparada com a África, a Ásia e os países árabes" (Corporación Latinobarómetro, 2021).

Em média, a Igreja está em primeiro lugar com 61%; seguida pelas Forças Armadas com 44%, a instituição estatal com a maior confiança. Em seguida está a polícia, com 36% e depois o presidente com 32%. As instituições eleitorais de cada país ocupam o quinto lugar com 31%. As outras quatro instituições mais importantes para a democracia estão no final da lista: Governo (27%), Poder Judiciário (25%), Parlamento (20%) e partidos políticos (13%).

A confiança nos presidentes da região, que por si já é baixa, tende a cair de 47% em 2006 para 32% em 2020, número que também já havia alcançado em 2004.

Contudo, como acontece na Europa, as instituições que têm a pior avaliação das democracias latino-americanas são os partidos políticos. Desde 2010, o número de cidadãos que se sentem "próximos" de um partido político diminuiu de 40% para 29%.

A este panorama de desconfiança, ou talvez por causa dele, devemos acrescentar que nos encontramos no que alguns chamam de

2 O estudo foi aplicado presencialmente em 17 países entre os dias 26 de outubro e 15 de dezembro de 2020. Na Argentina, não pôde ser aplicado cara a cara devido às condições da pandemia, motivo pelo qual finalmente decidiu-se aplicá-lo *online* entre os dias 26 de abril e 16 de maio de 2021. No total, foram realizadas 20.204 entrevistas em 18 países. A margem de erro das amostras nacionais é de 3% e a margem de erro da base total é de 1%.

ambiente VUCA,[3] sigla para volatilidade, incerteza, (*uncertainty,* do inglês), complexidade e ambiguidade. Quer dizer, elementos que contribuem para desconfiar das instituições políticas e nos dão razão no momento de afirmar que as características para uma liderança política efetiva devem ser diferentes das de outros contextos políticos, sociais e econômicos.

Dez princípios para construir um líder político

Em seu trabalho durante cinco décadas com líderes de diferentes tipos de organizações, Peter Drucker (1999) — como temos defendido ao longo deste artigo — chegou à conclusão de que não existem noções como uma *personalidade* de líder ou os *traços* e as *características* de um líder. Ele ressalta que, entre os líderes mais eficazes que conheceu e com quem trabalhou, alguns se trancam em seus escritórios e outros são demasiado sociáveis; outros, não muitos, são "gente boa" e outros são rígidos e autoritários. Alguns impulsivos e rápidos, outros estudam a situação e levam séculos para chegar a uma decisão. Alguns são calorosos, outros distantes, alguns vaidosos, outros retraídos e modestos. Alguns têm o dom de saber ouvir, enquanto outros são lobos solitários que não escutam mais do que sua própria voz.

Em outras palavras, não existe uma fórmula para o êxito. Portanto, os pontos-chave propostos a seguir não deixam de ser uma visão pessoal baseada na própria experiência e no contexto atual. Certamente existem outros, é evidente, pois, como indicamos no início, a liderança é um processo que deve ser sempre aprimorado. Ser consciente disso é outro sinal de liderança.

» Atualmente a política aborda muitos campos e, tal qual maestro de orquestra, o papel do líder é conseguir que todos os solistas (especialistas em suas áreas) brilhem para que a sinfonia (sua mensagem) soe o melhor possível. «

1. Deixe-se assessorar

É curioso que a primeira recomendação para algo aparentemente tão individual quanto a liderança seja, justamente, a de saber ser acompanhado e deixar-se ser aconselhado. Cercar-se de uma equipe de pessoas que sejam melhores que você é fundamental porque elas o ajudarão a crescer politicamente. Liderar é acompanhar, é organizar pessoas e equipes favorecendo o talento e a motivação. Seja seu primeiro crítico e busque a opinião de seus assessores, valorize outros pontos de vista, não caia na auto complacência nem cometa o erro de pensar que pedir conselho é sinal de fraqueza, muito pelo contrário. Atualmente a política aborda muitos campos e, tal qual maestro de orquestra, o papel do líder é conseguir que todos os solistas (especialistas em suas áreas) brilhem para que a sinfonia (sua mensagem) soe o melhor possível. Conforme afirmava Tom Peters, escritor especialista em gestão empresarial, "os líderes que trabalham de forma mais eficaz nunca dizem *eu*. Eles não pensam *eu*. Eles pensam *nós* e pensam *equipe*."

3 A noção de VUCA foi criada pela Escola de Guerra do Exército dos Estados Unidos para descrever a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade do mundo que emergiu após o fim da Guerra Fria. O termo começou a ser utilizado de forma generalizada na década de 1990; posteriormente, passou a ser utilizado nos campos da estratégia empresarial, aplicado a todo tipo de organizações, e novamente adquire importante repercussão.

2. Adote um comportamento exemplar para gerar confiança

Como já afirmava Dwight Eisenhower, o 34º presidente dos Estados Unidos, "a qualidade suprema da liderança é a integridade". Especialmente em um contexto de grande desconfiança em relação aos políticos, aos partidos e às instituições políticas. Sem exemplaridade não há credibilidade, sem ela não há confiança e, se não confiam em você, não votam em você.

Ser exemplar é ter um comportamento capaz de suscitar admiração e de querer ser imitado. Hoje a habilidade estética, retórica ou gestual, embora sejam importantes, não são elementos-chave, mas é a exemplaridade do comportamento individual que se torna a prova definitiva da credibilidade de um político.

Um exemplo disso é Angela Merkel, a ex-chanceler alemã que, após 16 anos de mandato, manteve sua popularidade intacta. De acordo com uma pesquisa do Conselho Europeu de Relações Exteriores (ECFR, na sigla em inglês), entre 16.000 cidadãos de 12 países, 41% optariam por Merkel frente a Macron (14%) em uma hipotética eleição para presidente da União Europeia.

3. Ative os sentidos

Escutar em vez de ouvir; ter tato para sentir o que preocupa os cidadãos; olfato político para medir os tempos; e observar para gerar planos de ação é ter os sentidos ativos. Os cidadãos procuram políticos que os representem, com os quais se sintam identificados. Que saibam ler corretamente os sinais que lhes são enviados, que tenham empatia com seus problemas e se mostrem compreensivos e acessíveis.

Veja Emmanuel Macron, que soube ler perfeitamente a conjuntura para a qual a França se encaminhava: não quis participar das primárias do Partido Socialista (que obteve o pior resultado de sua história), senão criou um novo movimento em torno de sua pessoa, fugindo dos questionados partidos políticos tradicionais e conectando-se com as preocupações dos franceses.

» O líder deve ser capaz de motivar para convidar à eleição e inspirar que a mudança, outra forma de governar, é possível. «

Sêneca já dizia: "Quando um homem não sabe para onde navega, nenhum vento lhe é favorável".

4. Exerça uma liderança emocional

John Quincy Adams, sexto presidente dos Estados Unidos, disse que "se suas ações inspiram outras pessoas a sonhar mais, aprender mais, fazer mais e ser mais, você é um líder".

Um líder não apenas dirige, mas também deve servir de exemplo e inspiração. As emoções afetam nossa maneira de ver e pensar o mundo, influenciam na atenção, na memória e no raciocínio lógico.

As lideranças que se baseiam unicamente na razão são insuficientes. O conceito de inteligência emocional chegou à política, e os políticos, cada vez mais, se preocupam em gerenciar melhor as emoções de seu eleitorado e gerar os sentimentos que favoreçam a transmissão de uma determinada mensagem em uma determinada condição. Lembre-se de um dos slogans com que Barack Obama ganhou suas primeiras eleições: "Esperança" (*Hope*).

5. Seja otimista

A política precisa de líderes que sejam capazes de transmitir e gerar otimismo. Líderes para quem o futuro seja uma energia mobilizadora e que sejam capazes de recuperar a

ilusão coletiva. A política que vence contagia ilusão. E o ânimo é energia mobilizadora.

O líder deve ser capaz de motivar para convidar à eleição e inspirar que a mudança, outra forma de governar, é possível.

Se o "dizem que sou chato" de De la Rúa lhe permitiu ganhar as eleições argentinas em 1999 amparando-se na gestão econômica, na Espanha, com o candidato socialista para a Comunidade de Madri em 2021, Ángel Gabilondo, sua adaptação para "Sou insosso, sério e formal" foi um fracasso retumbante (não soube ler o contexto, como viemos insistido neste artigo, nem irradiar qualquer tipo de otimismo).

6. Seja coerente

A coerência na política é fundamental para edificar a imagem e a reputação de qualquer candidato. É muito simples, você deve ser exemplar em suas ações, comportar-se com responsabilidade e ser consequente com suas mensagens. Em suma, dizer o que você faz (*storytelling*) e fazer o que você diz (*story-doing*), como mencionado no quarto episódio do *podcast En Campaña* sobre a construção da mensagem.

A autenticidade é uma anomalia na política, em que há muita impostura camuflada de supostos interesses superiores. É por isso que a coerência é tão valorizada na política e está intrinsecamente ligada à sua reputação. Uma boa imagem leva anos para ser criada e mantida, mas pode desaparecer em um segundo diante de uma incoerência, por mais legítima que seja.

7. Escolha que tipo de líder você quer ser

O dramaturgo George Bernard Shaw dizia que "as pessoas culpam as circunstâncias.

Não acreditem nas circunstâncias. As pessoas que avançam buscam as circunstâncias e, se não as encontram, as criam".

Qual é o papel que você quer desempenhar em uma campanha eleitoral? Leia o contexto econômico-social, adapte-se ao humor político, às demandas da sociedade, às suas circunstâncias... e converta-se nesse líder.

Manfred F. R. Kets de Vries (2019) idealiza até oito arquétipos de liderança de acordo com diferentes padrões de comportamento: o estrategista, o catalisador da mudança, aquele que realiza a transação, o construtor, o inovador, o processador, o treinador e o comunicador.

8. Mantenha-se sempre disposto a aprender

"Liderança e aprendizado são indispensáveis um para o outro". Isto foi afirmado por John F. Kennedy, que sabia com clareza que a liderança precisa do aprendizado para exercer e regular suas funções.

» A fórmula do êxito da liderança política é a soma de atributos racionais e emocionais [...] junto com as adequadas qualidades profissionais e pessoais para o exercício da política e da gestão pública. «

Em tempos de mudança, o aprendizado é contínuo. Já viemos advertindo: a liderança é um processo, um caminho, em que o importante não é chegar a um destino, mas aprender ao longo da viagem. E, da mesma forma, os líderes se fazem, à custa de aprender, de se informar, de se deixar aconselhar... e de se equivocar. Você deve aceitar os erros como parte desse aprendizado. E fugir dos *yes man,* aqueles que sempre te dão a razão e inflam sua bolha de autocomplacência sem advertir seus possíveis fracassos. Graças a esta predisposição, você terá capacidade de reação para resolver os problemas que certamente encontrará no seu caminho e enfrentar situações imprevistas.

9. Lidere a mudança

Mais uma vez, Warren Bennis nos deixa outra de suas famosas frases: " A liderança é a capacidade de transformar a visão em realidade". Mostre que você é diferente. Mude o caminho, rejeite o habitual, porque Albert Einstein já disse: para buscar resultados diferentes, é preciso fazer atividades diferentes.

Explore novas vias, procure novos caminhos, que os eleitores percebam você de forma diferente do resto dos candidatos. A criatividade nada mais é do que a capacidade de ver a realidade de uma forma inusitada.

10. Não existe o candidato político perfeito

A afirmação de que *todos os políticos são iguais* está muito generalizada e procura referir-se a eles de forma pejorativa. Esta frase também é o refúgio dos medíocres. Por esse motivo, como líder político que você aspira a ser, mostre-se diferente dos demais candidatos, destaque-se acima deles, encontre seu próprio estilo, seja coerente com suas ideias e lhe respeitarão por sua naturalidade e carisma.

Todos os políticos são diamantes brutos que devem ser polidos (lembre-se que o líder se torna), lapidar seus defeitos e valorizar seus atributos. Mas não existe um só candidato que reúna todas as qualidades ideais. Assim como tampouco concordamos cem por cento com o programa eleitoral do partido político em que votamos.

Embora eu tenha mencionado anteriormente que não existe uma fórmula secreta, na verdade eu estava me referindo ao fato de que não existe uma única fórmula.

A fórmula do êxito da liderança política é a soma de atributos racionais e emocionais (coloque aqui toda a série de características e aptidões que você pode pensar que não devem faltar na construção simbólica do candidato perfeito, do candidato perfeito), junto com as adequadas qualidades profissionais e pessoais para o exercício da política e da gestão pública (acrescente novamente outra lista de habilidades e competências), temperado com o adequado relato pessoal (por que está na política), servido de uma imagem bem cuidada e cozido por uma magnífica equipe de assessores, pelo menos, tão inteligente quanto você.

É isso, aqui está a sua fórmula. Contudo, como adverti anteriormente, em ambientes complexos e incertos como o que estamos vivendo, ademais, fazem falta resultados. Os cidadãos anseiam por novas lideranças capazes de transformar medos em segurança, desafios em oportunidades, sacrifícios em futuros compartilhados. Precisamos de novas competências e habilidades que nos permitam enfrentar o novo ambiente e nos acomodar melhor aos desafios atuais, com empatia, otimismo e aprendizado contínuo.

Porque no novo ecossistema — caótico, turbulento e mutável — a incerteza contínua é a nova normalidade. E para novos tempos, novos líderes são necessários.

Referências bibliográficas

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder.* Bogotá: Norma.

Bennis, W., e Goldsmith, J. (1997). *Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader.* Nova York: Addison Wesley. Eurobarometer. (2021, abril). Standard Eurobarometer 94 —Winter 2020-2021. *European Union.* Recuperado de https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2355

Corporación Latinobarómetro. (2021, outubro 5). *Opinión pública latinoamericana*. Recuperado de https://www.latinobarometro.org

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi.* Barcelona: Norma.

Diálogo Político e mas Consulting. (2021). *En Campaña [podcast]*. Recuperado de https://dialogopolitico.org/category/podcast/en-campana

Kets de Vries, M. F. R. (2019). *Down the Rabbit Hole of Leadership. Leadership Pathology in Everyday Life.* Palgrave Macmillan.

Ignacio Martín Granados

Licenciado em Ciências Políticas e da Administração, com especialização em Análise Política (Universidade Complutense de Madri). Diploma de Estudos Avançados em Ciências Políticas (DEA). Especialista universitário em Consultoria de Empresas (UNED). Diretor de comunicação do Conselho de Segurança Nuclear (CSN). Colabora como docente em diversos mestrados sobre comunicação, política, liderança, assuntos políticos e marketing político. Membro do conselho diretivo da Associação de Comunicação Política (ACOP) desde 2014 e atualmente é seu vice-presidente. Em 2017, foi selecionado entre os cem profissionais políticos mais influentes do ano pelo conselho editorial da revista *Washington* COMPOL (*Napolitan Victory Awards* 2017).