

# LIDERANÇA

EM TEMPO DE CRISE DA COVID-19

15 de Maio 2020 | Suplemento Especial **Jornal de Angola**

**5 Grandes Armas**

**Para os Líderes**

**no Combate ao**

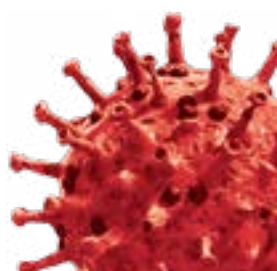
**Coronavírus**

**Amândio Vaz Velho\***



\*Autor do artigo,  
Professor e Assessor Executivo





Amândio Vaz Velho

## ORAÇÃO DA SERENIDADE

*Concedei-me Senhor, a serenidade necessária,  
Para aceitar o que não posso mudar,  
Coragem para mudar o que posso mudar  
E sabedoria para perceber a diferença.  
Vivendo um dia de cada vez,  
Apreciando um momento de cada vez.  
Recebendo as dificuldades como um caminho para a paz.  
Aceitando este mundo cheio de pecados como ele é,  
assim como fez Jesus, e não como eu gostaria que ele fosse;  
Confiando que o Senhor fará tudo dar certo  
Se eu me entregar à Sua vontade;  
Pois assim poderei ser razoavelmente feliz nesta vida  
E supremamente feliz ao Seu lado na outra.  
Amém!*

## COVID-19 E LIDERANÇA

Este artigo resulta do estudo e da sistematização, que desenvolvi no meu confinamento – que continua –, de dezenas de artigos sobre liderança em tempo de crise da Covid-19. Trataram-se de artigos publicados em Março e Abril de 2020 por grandes escolas de negócios internacionais, como a americana *Harvard Business Review* ou a europeia *London Business School*.

Através deste artigo presto o meu modesto contributo público para o combate ao Coronavírus. Pretendo ajudar as mulheres e os homens que nos lideram nesta crise a terem mais sucesso na mobilização dos seus liderados.

O mundo vive uma pandemia de uma doença que se convencionou chamar de Covid-19 (do inglês *Coronavirus Disease 2019*). A Covid-19 é provocada por um vírus que foi baptizado por SARS-CoV-2, vulgarmente designado por Coronavírus. Os números, catastróficos e muito assustadores, aumentam todos os dias: quase todos os países e territórios do mundo já estão afectados, milhões de infectados, mortes, mais mortes, mais mortes. Avizinha-se uma crise económica brutal.

Em 31 de Dezembro de 2019, vários países, comunidades, empresas, organizações sociais, famílias e pessoas, tinham bons planos de crescimento para 2020. De repente, um vírus muda tudo.

**Mike Tyson, o grande campeão de boxe, terá dito o seguinte: todos têm um plano, até apanharem um murro na boca.**

De facto, com o Coronavírus a humanidade apanhou um grande murro na boca – e foi estrondosamente ao tapete.

Como devem os líderes agir para a mobilização colectiva, imprescindível para nos reerguermos e vencermos este combate contra o Coronavírus?

Este artigo sistematiza 5 ingredientes chave, essenciais para os líderes nesta crise. São eles: **carácter, discernimento, processos de batalha, comunicação e coração.**

Os líderes vão precisar de se elevar, alavancados por um grande *carácter*. Inteligência, competência e diligência não serão suficientes, se não forem guiadas por uma bússola moral que os leve a fazerem o que é certo. Os líderes terão de conseguir

o melhor *discernimento* possível, para que, mesmo sem terem informação completa, possam tomar as melhores decisões. Para lidar com esta crise não há respostas em livros de receitas. Mas há caminhos desenhando processos, que chamamos de *processos de batalha*, com base no que já sabemos sobre gestão de crises, envolvendo estruturas, pessoas e métodos de resolução de problemas.

Esta crise exige muita *comunicação*. Comunicação transparente e apropriada, no conteúdo, na forma e no tempo. O silêncio, o comunicar o mínimo possível, para além de facilitar a circulação de rumores, boatos e *fake news*, não mobiliza as pessoas para fazerem o que precisa de ser feito. E, dado que esta crise é também psicológica e emocional, para além de uma grande cabeça, os líderes precisarão de um grande *coração*. Para envolverem os outros de forma engajada e produtiva, será determinante que exibam empatia, proximidade emocional, compaixão, respeito e gratidão.

O carácter pode ser associado à *alma*, enquanto que o discernimento e os processos de batalha estão mais associados com a *razão* e os temas emocionais com o *coração*. A comunicação tem tanto de razão como de coração.

## O QUE É LIDERANÇA

Em 18 de Dezembro de 2019 realizei em Luanda a apresentação do meu livro mais recente, que tem o seguinte título: *Liderança – Fazer Acontecer Mudança Com os Outros*. Não foi premeditação, mas, numa visão mística, até parece que o lançamento do livro surgiu de uma antevisão da necessidade dos líderes em Angola prepararem-se melhor para o combate de vida ou morte que aí vinha contra o Coronavírus.

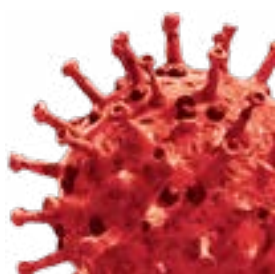
No livro, liderança é definida assim: *liderança é a mobilização colectiva para um propósito comum*. É preciso liderança quando temos um desafio comum com o qual só podemos lidar com sucesso se for mobilizada a cooperação de todo um grupo.

Esta formulação mais simples é complementada com outra mais elaborada: *liderança é um processo em que, no contexto de um grupo, líderes e liderados envolvem-se em relacionamentos de influência, para intentarem mudanças transformacionais que servem o seu propósito mútuo*.

*Líderes no Plural!*

Para vencermos o Coronavírus, várias pessoas terão que se destacar. Ninguém – ninguém mesmo – por mais poder que tenha, conseguirá fazer o trabalho sozinho. Este é um combate colectivo, que demandam por muito líderes.





# 1 CARÁCTER

Os tempos que estamos a viver são de uma exigência ímpar. A pressão sobre quem tem que tomar decisões, com forte impacto na vida de pessoas, famílias, comunidades, organizações, empresas e até mesmo países, é muito grande.

Se as exigências da situação são muito elevadas, os líderes precisam de se elevar. Os líderes precisam de estar à altura do momento. Este é o momento para os líderes revelarem-se grandes homens e grandes mulheres. Os líderes precisam de trazer para fora o que de melhor têm no seu interior. Precisam de aceder e colocar em acção a melhor versão de si próprios.

O carácter pode definir-se como o conjunto das qualidades de um indivíduo, boas ou más, que lhe determinam a conduta e a concepção moral. Tem a ver com o moralmente certo ou errado, no quadro de um determinado referencial ético, que pode ser por exemplo, mas não exclusivamente, de natureza religiosa.

Este é um momento da verdade para os líderes, onde têm que revelar quem realmente são, se pessoas verdadeiras, ou se dissimulados e impostores. O que temos pela frente é um desafio grandioso. Nós só podemos lidar com desafios grandiosos se aprendermos e conseguirmos ser grandiosos. Este é um momento para líderes grandiosos.

Alguém terá dito o seguinte:

*Nenhum homem vai além das limitações do seu carácter. Portanto, se os líderes quiserem estar realmente à altura deste momento muito difícil, têm que revelar grande carácter.*

Todas as grandes capacidades cognitivas dos líderes, todas as competências, todos os grandes conhecimentos que os líderes possam ter e adquirir, toda a capacidade de decisão, todas as estratégias e todas as táticas, tudo isso não será suficiente nesta crise, se não for abraçado e alavancado por um grande carácter. O carácter concretiza-se, entre outros traços, com *honestidade, humildade, amor, perseverança e prudência*.

Os líderes devem perceber o grande risco de ficarem curtos na capacidade de liderarem nesta crise, não fazendo o que devem fazer e o que é esperado que façam. Não por limitações de inteligência ou até mesmo de esforço. Mas por limitações de carácter.

Julgo pertinente reproduzir aqui uma recomendação de Keith Grint, Professor Emérito de Liderança da Universidade de Warwick no Reino Unido:

*“Liderança não tem a ver com popularidade. Liderança tem a ver com fazer o que é certo, mesmo que isso signifique sacrificar a sua popularidade e a sua carreira.”*

Este não é momento para os líderes se preocuparem com vantagens ou desvantagens perante adversários políticos, com eleições, com lucro – e muito menos com ganhos pessoais. Numa linguagem banal, os líderes devem dizer para si próprios: *que se lixe tudo isso; tenho que concentrar-me na vida das pessoas, nem que perca eleições ou vá à falência*.

Os líderes devem guiar-se por uma bússola moral que deve apontar sempre na seguinte direcção: *vou fazer sempre o que achar o certo do ponto de vista dos interesses das pessoas; vou tentar fazer sempre o meu melhor*.

Há um aspecto muito importante nesta crise: *justiça*. Bruce Avolio, uns dos autores mais relevantes de liderança, escreveu o seguinte:

*“A Justiça é importante. Sabemos que é muito mais provável que as pessoas aceitem uma decisão difícil como justa, se sentirem que foram ouvidas, respeitadas, e que a decisão foi tomada de forma transparente e foi bem explicada.”*

Neste momento as regras têm que ser iguais para todos. Não podem haver privilegiados que são dispensados dos sacrifícios que se pedem aos outros. Estamos todos no mesmo barco. Nesta crise não há filhos e enteados. Todos são filhos.

Se as medidas não forem concebidas e aplicadas com justiça, as pessoas vão tentar furá-las, colocando em risco a sua vida e a vida das comunidades em que estão inseridas. É portanto uma grande responsabilidade dos líderes serem exemplares. Porque se eles próprios furarem as regras, incentivam outros a fazê-lo, colocando a vida das comunidades em risco.

*Dependemos uns dos outros para sobrevivermos todos. Portanto, sejamos justos e exemplares.*

Há uma oração eucarística, utilizada na missa católica, que se desenvolve da seguinte forma:

*Padre:* O Senhor esteja convosco.

*Fieis:* Ele está no meio de nós.

*Padre:* Corações ao alto.

*Fieis:* O nosso coração está em Deus.

*Padre:* Demos graças ao Senhor, nosso Deus.

*Fieis:* É nosso dever e nossa salvação.

Aconselho os líderes a terem constantemente nas suas cabeças estas últimas palavras: *é nosso dever e nossa salvação*. Digamos que é mais um mantra. Os líderes devem guiar-se exclusivamente pelos seus mais elevados deveres morais, para que todos nós sejamos salvos.

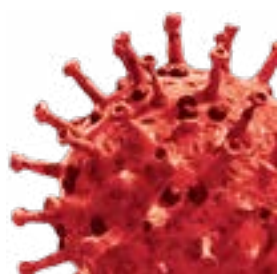
*Os líderes devem repetir constantemente nas suas cabeças: é o meu dever, é a nossa salvação!*

"AS MAIS BELAS  
QUALIDADES  
TORNAM-SE INÚTEIS,  
QUANDO A FORÇA  
DO CARÁCTER NÃO  
AS SUSTENTA."

Theophile Gautier







# 2

## DISCERNIMENTO

Para que possam em cada momento tomar as decisões mais acertadas, perante as circunstâncias que se colocarem, os líderes devem obter o melhor discernimento possível do que se está a passar.

Desde logo, os líderes devem perceber o ambiente global. Ajudará muito perceberem que a crise actual decorre e reforça um ambiente VICA. Para quem não está familiarizado com o acrónimo, VICA significa: *Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo*.

**Volatilidade.** A informação epidemiológica e clínica muda de hora a hora, a uma velocidade extraordinária. Aparecem novas realidades, para as quais as caracterizações e soluções anteriores mostram-se desajustadas. Os recursos que antes pareciam suficientes, esfumam-se com rapidez, colocando em permanência a necessidade de mais e mais recursos.

**Incerteza.** Ninguém sabe quanto tudo isso irá terminar, qual será o curso dos eventos, nem como a crise vai acabar. Tudo é novo e incerto. Navegamos em águas desconhecidas. Temos muita dificuldade em prever o impacto das nossas acções e o que vai acontecer em seguida.

**Complexidade.** Vivemos num mundo em que tudo está ligado com tudo. São múltiplos os factores que condicionam o curso dos eventos. As relações lineares de causa e efeito não encontram aplicabilidade. O que impera são múltiplas causas que provocam múltiplos efeitos, eles próprios novas causas de novos efeitos.

**Ambiguidade.** Tudo parece ser indefinido. Parece que atravessamos um nevoeiro denso, exactamente num momento em que o que mais precisávamos era de um visão clara para sabermos como evoluir.

Tenhamos também presente que, todo o progresso que conseguimos alcançar como espécie e de que muito nos orgulhamos, afinal somos o homo sapiens, gerou e alavancou-se num crescendo de complexidade. Mas, paradoxalmente, o que nos tornou fortes, torna-nos agora vulneráveis.

O Professor australiano Sen Sendjaya, observou o seguinte:

*“Sem dúvida, o mundo em que vivemos está cada vez mais interconectado e, subsequentemente, interdependente. No entanto, como costuma ser o caso em muitas áreas, as nossas forças também podem ser uma fonte de fraqueza. A nossa interconexão torna-nos mais frágeis. A força de que nos orgulhamos de ser membros de uma aldeia global precipita a propagação deste vírus através de infecções transfronteiriças. A nossa interdependência expõe-nos a um risco maior.”*

*Vivemos mesmo num mundo VICA. Ironizando, um chinês decide degustar um morcego no seu lanchinho e provoca uma mega crise mundial.*

Os líderes vão precisar de obter a melhor informação que puderem recolher, aprendendo muito rapidamente. Uma das coisas que esta crise vem realçar é que os dados são muito importante. Bruce Avolio, já antes citado, escreveu o seguinte:

*“Os líderes costumam dizer que tomaram decisões com base nos seus ‘instintos’. No entanto, vimos nas últimas semanas a importância dos dados para determinar que acções devem ou não ser tomadas para lidar com essa pandemia. Sabemos que quanto mais dados tivermos sobre os que foram afectados, maior será a capacidade de tomar decisões mais eficazes. (...) Os dados importam.”*

*Os líderes devem rodear-se de um corpo competente e diversificado de verdadeiros especialistas, que possam elucidá-los com dados, conhecimento e reflexões, sobre as várias dimensões fundamentais da crise.*

Isto inclui a dimensão sanitária, onde são fundamentais disciplinas como virologia, epidemiologia, infecciologia e outras. Mas são também muito importantes outras dimensões como a financeira e a económica, assim como disciplinas das ciências sociais e humanas.

*Os líderes devem buscar o apoio dos especialistas sem intermediação. Devem ouvi-los directamente, e não fundamentalmente através dos responsáveis hierárquicos.*

E este apoio dos especialistas aos líderes deve ser tornado público. É muito útil que o público saiba que os líderes ouviram e estão a ser assessorados pelos especialistas de renome A, B, ou C. Esses especialistas devem aparecer publicamente ao lado dos líderes.

Isto mostrará que os líderes estão a esforçar-se para decidirem com base na melhor informação e no melhor conhecimento disponíveis. Mostrará também que valorizam as pessoas que detêm activos de conhecimento fundamentais - tão ou mais que a hierarquia. O resultado será uma melhor qualidade das decisões dos líderes e uma maior sensação de segurança dos liderados.

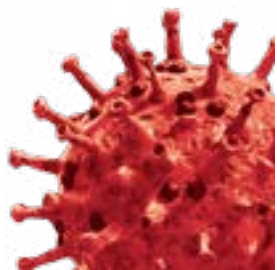
Vivemos um período de trevas, onde naturalmente precisamos de luz. O conhecimento é neste momento uma grande fonte de luz. Os líderes devem mostrar que se fazem acompanhar de boas lanternas. Os cientistas, os conhecedores das disciplinas técnicas mais envolvidas nesta crise, devem ser neste momento as lanternas dos líderes.

*Nesta crise, a ciência vai no banco da frente e a política no banco de traz.*

"NÃO É PRECISO TER  
OLHOS ABERTOS  
PARA VER O SOL,  
NEM É PRECISO TER  
OUVIDOS AFIADOS  
PARA OUVIR O  
TROVÃO. PARA SER  
VITORIOSO VOCÊ  
PRECISA VER O QUE  
NÃO ESTÁ VISÍVEL."

Sun Tzu





# 3 PROCESSOS DE BATALHA

Estamos em guerra contra um inimigo invisível e muito perigoso. Portanto, se o desafio é de guerra, é com processos de batalha que temos que o enfrentar.

Dizem os militares que a paz é somente o intervalo entre duas guerras. As vitórias na guerra preparam-se em tempo de paz. Infelizmente, em tempos de paz cometem-se muitos erros, por acção e omissão, que depois nos colocam mal preparados quando surgem as guerras. Os líderes devem encarar estes novos tempos de crise como uma oportunidade para mudar rapidamente o que já devia ter sido mudado antes.

A edição de 28 de Março da conceituada revista semanal *The Economist* incluí um artigo com o seguinte título: *A Próxima Calamidade: Covid-19 Pode Devastar os Países Pobres*. O artigo analisa a possível calamidade que pode vir a ocorrer nos países pobres, devido a incapacidade dos seus sistemas de saúde. O artigo dá um exemplo de impreparação dos países pobres que é impressionante:

*O Uganda tem – ou tinha antes da crise – mais ministros no governo que camas em unidades de cuidados intensivos!*

Os líderes devem rapidamente transformar os sistemas, mudando o que precisa de ser mudado, principalmente o que já se revelava desajustado no ambiente muito mais tranquilo do passado.

O general e teorizador militar prussiano Carl Von Clausewitz cunhou a expressão *a névoa da guerra*. Mesmo na névoa dos campos de batalha, os comandantes tomam decisões e dão instruções aos seus homens. Também vai ser assim nesta guerra contra o vírus. Com mais ou menos névoa, os líderes vão ter que decidir e gerar acção. A paralisia na decisão não é opção.

Herman Leonard, Professor da *Harvard Business School*, responde à pergunta *o que fazer perante a crise*, da seguinte forma: temos de pôr em acção processos que combinem *estruturas, pessoas e métodos de resolução de problemas* adequados à situação – é certamente muito do que está sendo feito nos vários países e organizações.

Na vertente das estruturas, a recomendação é a criação de equipas de gestão de crise, como um *Comité de Crise*. Estes grupos devem ter processos de funcionamento bem desenhados, o que inclui reuniões com periodicidade, agenda e participantes adequados. As suas principais funções são a supervisão global dos eventos, a identificação das principais questões e prioridades e a decisão sobre as questões chave. Para além de um grupo, podem ser estruturados sub-grupos que tratam de questões de domínios específicos como saúde, finanças, economia, logística ou temas sociais.

Relativamente às pessoas, é preciso que o Comité de Crise e os seus sub-grupos estejam municiados com as melhores competências para as tarefas a desempenhar. O que se joga neste momento é a nossa sobrevivência.

*Ninguém gostaria de ser operado ao cérebro por um médico estagiário, mesmo que muito simpático e bem falante. Este é o momento para convocar e entrar em jogo com a verdadeira selecção nacional, integrada por aqueles que, nas várias posições do jogo, são realmente os melhores que temos.*

Relativamente aos *métodos de resolução de problemas*, é essencial conseguir a melhor combinação possível entre, por um lado, rigor e profissionalismo e, por outro lado, flexibilidade, agilidade, capacidade de aprendizagem e de adaptação.

Por um lado, mesmo neste ambiente altamente incerto, deve ser feito todo o esforço para executar bem o que se decidir fazer.

*A boa execução das tarefas vai acrescentar credibilidade aos líderes e às instituições, vai dar segurança aos liderados e, assim, vai afastar cenários de confusão e caos.*

Mas, por outro lado, temos que estar preparados para cometer erros e dar passos em falso. Será inevitável num contexto de tanta incerteza e de tanto stress.

A resposta aos erros de pessoas competentes e bem-intencionadas não deve ser a sua crucificação, por terem tentado fazer o melhor, mas terem infelizmente falhado. A resposta deve vir da capacidade de rapidamente aprendermos e adaptarmo-nos às novas situações.

*Mas a tolerância perante erros não é tolerância à incompetência.*

E esta crise demanda muita inovação. Todas as grandes guerras são também grandes competições de inovação. Esta não será certamente excepção.

Inovação de produtos, como no caso dos testes, medicamentos e vacinas, ou o desenho de ventiladores mais simples e mais rápidos de produzir. Mas também inovação de processos, como são os casos das estratégias de controlo epidemiológico, das formas de interacção e trabalho a distância ou das formas de comunicação para conseguir melhor adesão das comunidades.

Vale a pena recordar um pensamento muito conhecido, atribuído a Charles Darwin: *Não são os mais fortes que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas os que melhor se adaptam às mudanças.*

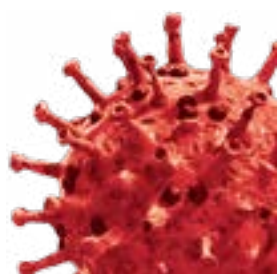
*A crise actual é tão desafiante, que só vamos vencer se conseguirmos juntar força, inteligência e capacidade de adaptação à mudança.*

"É COMO SE FÓSSEMOS FORÇADOS A LIDAR COM O IMPONDERÁVEL, AO MESMO TEMPO QUE O IMPONDERÁVEL É A ÚNICA CERTEZA QUE TEMOS NA VIDA."

Saulo Beiler,  
Médico intesiologista







# 4 COMUNICAÇÃO

Uma das grandes prioridades dos líderes durante a crise deve ser retirar as pessoas da confusão e das trevas. E isso faz-se iluminando-as com luz. É esse o papel da comunicação. O silêncio é o pior que pode acontecer.

A comunicação deve ser apropriada, tanto no conteúdo como na forma. E, normalmente, é necessário rever, repetir e reformatar o que se comunica. É também muito importante que a comunicação seja tempestiva. O que precisa de ser informado ou esclarecido deve sê-lo rapidamente, não muitas horas ou até mesmo dias depois.

Carmine Gallo, instrutor na Universidade de Harvard, que se apresenta como especialista em comunicação transformativa, escreveu um artigo, simples mas muito interessante, sobre as palavras certas neste tempo de crise. Gallo deixa quatro recomendações:

*Substitua palavras longas por curtas.* Quanto mais claro e conciso você for, melhor serão as chances da sua mensagem passar e persuadir as pessoas a agirem com base nela. Exemplo: *Fi-que em Casa. Pare a Propagação. Salve Vidas.*

*Encontre analogias.* Quando confrontado com uma ideia nova, o cérebro não pergunta 'o que é isso?' Ele pergunta 'Com o quê que isso é parecido?' Exemplo: *Pare o fogo onde ele está antes que chegue a sua casa.*

*Personalize a crise.* A cooperação é essencial numa crise, pelo que os líderes precisam de ser bons contadores de histórias. Exemplo: *Durante a Gripe Espanhola, que matou 50 milhões de pessoas, a minha avó tinha 11 anos. A minha avó ficou infectada na escola. Trouxe a gripe para casa, infectou a sua mãe, que tinha o sistema imunitário comprometido e acabou por morrer da infecção.*

*Observe a regra dos três.* Se der às pessoas três instruções, muito provavelmente vão recordar-se de todas elas. Se lhes der cinco, seis ou mais, provavelmente vão se esquecer da maioria delas. As pessoas não podem agir com base naquilo de que não se recordam. Exemplo: *Testar, isolar, rastrear os contactos.*

***Presença é um tipo particular de comunicação muito importante da parte dos líderes.***

Apesar das restrições de contactos, preservadas as medidas de segurança, os líderes têm que se fazer presentes, utilizando todos os meios possíveis.

Erram os líderes que julgam que o seu trabalho é fundamentalmente estar nos gabinetes, reunidos com pessoas, recebendo informação, analisando dossiers ou tomando decisões. Certamente que estas são tarefas muito importante.

Mas, aparecer, estar o mais próximo possível das pessoas e das instituições que cuidam delas, usando os meios possíveis e os cuidados necessários, também é muito importante. É também um papel importante dos líderes confortar

com a sua presença as pessoas que servem.

A comunicação dos líderes deve transmitir não só calma, mas também domínio crescente da situação. Os líderes devem mostrar que estão a lidar com a situação o melhor possível, apesar da incerteza e da limitação de recurso.

Os líderes devem projectar dinâmica, determinação, mostrar o que está a ser feito e o que deve e pode ser feito, transmitindo aos liderados a sensação que estão em boas mãos. Só assim é que a calma, muito necessária para não entrarmos em confusão e até mesmo em caos, é compensada com *esperança*, que é criada com dinâmicas positivas e uma sensação de algum controlo.

Um aspecto importantíssimo da comunicação é a *transparência*. Este não o momento para fal-sar factos ou omitir informação importante.

***Os líderes devem dizer o que sabem. Devem também ser claros dizendo o que não sabem mas gostariam de saber, ao mesmo tempo que dizem o que estão a fazer e quando será feito para se esclarecer o que ainda não está esclarecido.***

Os líderes não devem aparecer só quando há boas notícias para dar e esconderem-se, mandarem outros, quando as notícias são ruins. Devem, sim, dar a cara sempre. Quer seja para festejar progressos, quer seja para dar a conhecer casualidades ou alertar para perturbações ou perigos, que naturalmente todos preferiam que não acontecessem.

A transparência é fundamental para proteger a *reputação* dos líderes, projectar a sua *credibilidade* e, dessa forma, potenciar a boa adesão e o alinhamento dos liderados relativamente às medidas e aos caminhos indicados pelos líderes.

***Este momento exige dos líderes uma honestidade brutal. Este é mesmo o momento para dizer toda a verdade, só a verdade e nada mais do que a verdade.***

Estão vidas em jogo. É um direito fundamental das pessoas conhecerem o que pode favorecer ou pôr em risco as suas vidas.

Amy C. Edmondson, Professora da *Harvard Business School* resume assim a importância da transparência:

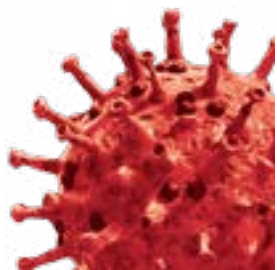
*“Se a luz do sol é o melhor desinfectante, o oposto também é verdadeiro: cantos escuros e escondidos são lugares ótimos para cultivar algo verdadeiramente horrível. A transparência é o trabalho número um para os líderes em crise.”*

***Nesta crise, os líderes devem comunicar, comunicar, comunicar insistentemente.***

"É DIFÍCIL SER BEM-SUCEDIDO SEM SER ESPERANÇOSO. QUANDO SE ACREDITA QUE O FUTURO VAI SER MELHOR QUE O PRESENTE, COMEÇAMOS A TRABALHAR DURO HOJE."

Gallup





# 5

## CORAÇÃO

Vou usar o termo *coração* como guarda-chuva de um conjunto de aspectos psicológicos muito importantes nesta crise.

Doug Saundheim, consultor de estratégia e liderança, caracterizou bem esta crise: "A *pandemia está tendo um impacto pessoal muito diferente das crises anteriores. As pessoas estão a ficar doentes; algumas estão a morrer. No meio da nossa ansiedade existencial, estamos a fazer o possível para continuar. Estamos a trabalhar em casa - se tivermos sorte; podemos estar desempregados ou estar na linha de frente. Os nossos filhos estão a tentar aprender on-line e estão a perder os seus amigos. Estamos preocupados com os nossos ente queridos idosos. Estamos preocupados com rendas, hipotecas e outras necessidades do dia-a-dia, que tínhamos como certas há apenas algumas semanas.*"

Se já em tempos menos exigentes é muito importante que os líderes percebam as necessidades e os sentimentos dos seus liderados, saibam, como se diz, vestir a pele do outro ou calçar os sapatos do outro, esta capacidade dos líderes é absolutamente essencial nesta fase. E isso chama-se *empatia*.

Apesar de toda a pressão de trabalho destes tempos, os líderes devem tirar algum do seu tempo diário para se ligarem emocionalmente com os seus liderados. Para saberem do seu estado físico e psicológico. Para saberem das suas necessidades. Das suas preocupações. Das suas famílias. Para saberem no que podem ajudar - e ajudarem efectivamente caso o possam fazer.

Muitas equipas estão hoje a funcionar como equipas virtuais, com pessoas a trabalhar a partir de casa e com a utilização dos meios e das plataformas electrónicas.

Desde logo, os líderes devem-se preocupar com as condições que as pessoas têm em casa para trabalhar. Certamente que a infra-estrutura tecnológica é fundamental. Mas há outros requisitos. Serão poucos aqueles que têm um escritório doméstico para trabalhar. Até mesmo uma sala com o conforto e a tranquilidade necessárias. Para muitos, o escritório doméstico é a sua cama. Nessas circunstâncias, a oferta de uma pequena secretária e uma cadeira baratas, por exemplo, dariam muito jeito.

*As pessoas devem estar fisicamente distanciadas mas emocionalmente próximas. O que se quer não é isolamento social, mas sim distanciamento físico.*

Douglas Lindsay e James Dobbs, dois especialistas em desenvolvimento de liderança, observaram, com muita pertinência, o seguinte:

*"Embora a maioria das pessoas entenda a intenção de reduzir o risco da Covid-19 por meio do 'distanciamento social', a aplicação pretendida para esse termo não se alinha com a sua definição precisa. Distanciamento social é a extensão em que indivíduos ou grupos são removidos ou excluídos da participação na vida uns dos outros. Um termo mais preciso para explicar a intenção é o distanciamento proximal ou físico entre as pessoas. (...) ninguém sugeriria limitar as nossas interações sociais em um momento como este. (...) pode-se sugerir que as nossas conexões sociais são agora mais necessárias do que nunca."*

A *compaixão* é uma das necessidades primárias que, neste momento, os liderados mais esperam dos seus líderes. Há um Código Samurai, que diz o seguinte: *Tenha compaixão. Ajude os seus companheiros em qualquer oportunidade. Se a oportunidade não surgir, saia do seu caminho para encontrá-la.*

Os líderes devem procurar ajudar os seus liderados sempre que tenham conhecimento que eles estejam a atravessar dificuldades. E se nada chegar ao seu conhecimento, devem sair do seu caminho, irem ao seu encontro, para saberem das suas preocupações e procurarem ajudar.

Nesta crise, é especialmente importante que os líderes se relacionem com os seus liderados directos sem arrogância e sobranceira. Mas sim com *cortesia* e *respeito* - o que não lhes diminui a autoridade.

Os líderes devem ser factores de calma e conforto. Não amplificadores de stress, com gritos e actos de falta de cortesia e respeito pelas pessoas. Sabemos que todas as pessoas estão sujeitas a um forte stress. Incluindo - ou se calhar ainda mais - os líderes. Mas, mesmo assim, os líderes devem fazer um esforço titânico para manter a *candura*.

Uma atitude que muito aporta positividade, muito útil para compensar a negatividade do momento, é a *gratidão*. Os líderes devem expressar explicitamente reconhecimento por todo o esforço que os seus liderados estão a dedicar às tarefas de emergência, muitas vezes trabalhando a qualquer hora e em circunstâncias muito difíceis.

É muito fácil, e fica muito bonito, fazer declarações públicas de reconhecimento pelo esforço que nesta fase estão a fazer os profissionais de saúde - e é justo. Mas, mesmo que não salvem directamente vidas, sabemos também dizer muito obrigado, bom esforço, aos pequenos heróis que estão a nossa volta e que nos suportam.

Não sabemos quando esta crise vai passar. Mas certamente que vai passar. Este não será o fim do mundo. Haverá um amanhã, onde recuperaremos a prosperidade que tínhamos ontem e que nos foi retirada pelo vírus. Dependendo da forma com os líderes se comportarem durante a crise, gerarão nos liderados, e provavelmente de forma profunda, dado que a crise é também ela própria profunda, ou gratidão ou mágoa.

Quando a crise passar, os líderes que exibirem as características e os comportamentos que aqui recomendamos contarão com liderados muito mais engajados. Ao contrário, os outros que não o fizerem, serão desconsiderados ou até mesmo desprezados.

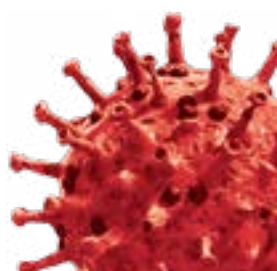
*Antístenes, filósofo grego, disse: a gratidão é a memória do coração. Certamente que os liderados guardarão boa memória nos seus corações dos líderes que agirem com eles nesta crise com um bom coração.*

"TER EMPATIA É VER  
O MUNDO COM  
OS OLHOS DO  
OUTRO E NÃO VER  
O NOSSO MUNDO  
REFLECTIDO NOS  
OLHOS DO OUTRO."

Carl Rogers







## Agradecimentos

Este artigo resulta do estudo de várias propostas contidas em publicações recentes de grandes escolas de negócios (*business schools*) internacionais, sobre como liderar nesta crise da Covid-19. A minha atenção centrou-se em publicações das seguintes escolas de negócios:

- *Harvard Business School*, Estados Unidos da América.
- *MIT Sloan School of Management*, Estados Unidos da América.
- *Kellogg School of Management*, Estados Unidos da América.
- *INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires)*, França.
- *IMD (International Institute for Management Development)*, Suíça.
- *London Business School*, Reino Unido.

Analisei também artigos promovidos pela *Associação Internacional de Liderança* e artigos da *Gallup*, uma empresa americana muito conceituada, especializada no tema do engajamento no trabalho.

Foram seleccionadas publicações feitas nos meses de Março e Abril de 2020.

Devido ao carácter não académico deste artigo, optei por não seguir um esquema rigoroso de referência bibliográfica, próprio das publicações científicas.

Quero no entanto deixar o meu profundo agradecimento aos mestres das escolas de negócios e de outras instituições de ensino e promoção da liderança, com quem aprendi e que me inspiraram na escrita deste artigo. Muito obrigado.

A propriedade intelectual e os direitos de reprodução deste artigo pertencem ao autor.

## AMIGAS E AMIGOS

*Talvez estejamos a atravessar uma das maiores crises da nossa vida colectiva. Nos últimos tempos, impotência, desapontamento, ansiedade, e sobretudo incerteza e medo, vêm batendo frequentemente à porta das nossas casas e dos nossos corações. Tememos pela vida, a nossa e a dos nossos ente queridos. Tememos também as consequências económicas – e as consequência das consequências.*

*Neste momento muito difícil, quero deixar-vos uma palavra de conforto e de esperança. Ao longo dos anos, através da nossa interacção, vocês vêm tendo uma presença positiva na minha vida. Muito obrigado.*

*Espero que muito em breve, você e as vossas santas famílias, todos nós, dobremos este cabo das tormentas. E que se abra então, diante de nós, um mar de tranquilidade e prosperidade.*

*É essencial manter o distanciamento físico, uma atitude imprescindível para a nossa segurança e a nossa saúde. Mas, ao mesmo tempo, embora fisicamente separados, estejamos emocionalmente juntos. Juntos numa forte pareceria para o bem comum.*

*“É nosso dever e nossa salvação”.*

**JUNTOS VAMOS VENCER!**

**Amândio Vaz Velho**