

# AJUDANDO A ESPALHAR VERDADES SOBRE LIDERANÇA

**WILSON MOURA\***  
Capitão de Fragata (Ref<sup>o</sup>-FN)

---

## SUMÁRIO

Introdução  
Crenças sobre a natureza humana  
Crenças sobre a vida de relação  
Crenças sobre os coletivos  
Crenças sobre a liderança

## INTRODUÇÃO

**A**s verdades são os únicos instrumentos de que o homem dispõe para enfrentar os imprevistos e as incertezas que o mundo a todos reserva. E, como crenças que são, resultam de nossas escolhas. Aliás, Albert Camus, escritor e pensador franco-argelino, já dizia que, da mesma forma como a vida decorre das nossas escolhas, também escolhemos acreditar

que determinadas coisas são verdadeiras. Há os que consideram todas ou algumas de suas verdades irrefutáveis, definitivas e imutáveis. No meu caso, considero que, diante da nossa ignorância sobre o mundo, qualquer verdade é incompleta. Por isso, julgo que o mais importante é o empenho em se conhecer outras verdades para que se possa complementar, alterar ou substituir as que se carrega. Caso isso venha a ocorrer com as crenças daqueles

---

\* Psicólogo, mestre e doutor em Psicologia Social. Professor aposentado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso) e do mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Petrópolis (UCP).

que, porventura, vierem a ler este texto, me darei por plenamente recompensado.

Um registro se faz, contudo, indispensável, a fim de explicarmos a ausência de citações de autores, livros, notas de rodapé ou complementares. Quis tornar o texto mais linear na sua leitura e compreensão. Não me julgo nenhum eleito ou privilegiado que chegou, de repente, a “verdades” sobre algo tão complexo por meio de *insights* ou “revelações”. Tudo o que aqui exponho é fruto do amadurecimento de 50 anos de dedicação à vida acadêmica, sorvendo e meditando sobre as mais diversas contribuições de estudiosos e pesquisadores que dedicaram suas vidas tentando compreender as dificuldades da convivência social. Como acredito que existem sempre leitores que gostariam de ampliar o seu conhecimento sobre os assuntos abordados, apresento, ao final, uma sugestão de leituras que talvez possam atender às expectativas desses interessados.

Antes de encerrar esta despreziosa introdução, uma explicação. Pode parecer estranho, até ser considerado uma falta de objetividade, discorrer, inicialmente, sobre alguns aspectos do comportamento humano antes de abordar o tema central objeto deste texto. A despeito do viés psicossociológico decorrente da especialidade do autor, trata-se de um fenômeno que ocorre na relação. Por conseguinte, um líder, ao se consagrar, além dos seus atributos pessoais, demonstra de uma maneira irrefutável ser possuidor de grande sensibilidade e conhecimento sobre o comportamento humano. Afinal, a liderança é algo que se manifesta na esfera da subjetividade do ser humano. Alcançar a condição de líder não depende da vontade própria, já que alguém só se torna um líder se for percebido como líder pelo conjunto de pessoas que

compõem um coletivo. Resulta de uma longa e árdua trajetória de experiências e aprendizados sobre o ser humano – um ser que se caracteriza por suas contradições. Muitos têm sido os atributos apontados nos mais diversos estudos versando sobre os comportamentos de um líder bem-sucedido. Entretanto, muito pouco destaque a alguns que, pelo grau de dificuldade, fazem a diferença – ser capaz de dar conta de suas tarefas e obrigações inerentes ao seu papel e, simultaneamente, investir e estar disponível para os seus subordinados ou colaboradores. A sua capacidade de ouvir, compreender e ajudar a todos sem distinção, de integrar as pessoas em objetivos comuns e a sua disponibilidade para o coletivo como um todo são alguns dos atributos que colocam um profissional no caminho da liderança. O desafio é enorme, porque não basta que o dirigente tenha uma grande influência sobre cada membro isolado de um coletivo. É preciso que ele seja capaz também de estimular o fazer coletivo, integrando todos os esforços individuais em prol de um desempenho coletivo de excelência. Isto implica em ter uma sensibilidade aguçada para o humano. Uma tolerância para as dificuldades, individuais e interativas, que cada um de nós tenta esconder do público, mas que, intimamente, atua clandestinamente sabotando as nossas aparências. Não existem, pois, nenhum receituário ou lições de comportamentos a serem adotados por um candidato a líder. A maneira como ele resgata, elabora e lida com o humano presente nas mais diversas situações vivenciadas num coletivo determinará o seu sucesso ou fracasso na empreitada. Logo, estas foram as razões pelas quais resolvemos iniciar tecendo algumas apreciações sobre o ser humano, as quais julgamos significativas para a compreensão deste fenômeno.

## CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA

### *A racionalidade do ser humano*

Embora para muitos a existência de uma natureza humana seja um tema controverso, já que vários pensadores e cientistas refutam essa construção teórica, gostaria de explicitar as crenças que assimilei sobre algumas peculiaridades e características que presumo sejam comuns a todos os seres humanos. Não acredito que sejam inatas, mas, sim, que, ao longo da trajetória de vida de cada um, elas sejam construídas, reforçadas, alteradas ou substituídas, tendo no contexto cultural o principal elemento estimulador. Dependendo, é lógico, da história individual, cada característica se manifesta em maior ou menor intensidade.

Todos nós esperamos, no nosso convívio social, que o outro sempre exiba comportamentos racionais, pois, sem dúvida, isso facilita, em muito, prever e antecipar como melhor agir. Acontece que somos, simultaneamente, racionais e emocionais. E na maioria das vezes, como atestam os adeptos da motivação inconsciente, presente nas mais diversas teorias psicanalíticas, as emoções sempre prevalecem sobre a razão. Poderíamos até acrescentar mais, sem receio de sermos considerados exagerados, que as emoções exercem uma função de “gigolô” da razão. Ou seja, colocam a razão para trabalhar a fim de encontrar uma justificativa racional, aceitável pela cultura, para as nossas condutas. E quando o outro nos surpreende com o inexplicável, o consideramos irracional e, em simultâneo, o rotulamos de “maluco, doido ou antissocial”. O curioso é que, em nenhum instante, questionamos se a nossa racionalidade é tão racional assim, ou se existiria alguma racionalidade que não conseguimos perceber naquilo que o

outro fez ou disse, ou, ainda, se a nossa reação, aparentemente racional, não estaria submetida a impulsos emocionais.

### *O maior valor da vida*

Ao perguntarmos, por acaso, às pessoas que conhecemos, a opinião delas sobre qual seria o maior bem da vida, sabemos de antemão que deverão surgir as mais variadas respostas. O amor, a gratidão, a amizade, a humildade, a devoção, a família, os filhos, as amizades, a honestidade, a lealdade, e muitos tantos mais, são alguns dos exemplos do que, por certo, poderão constar do rol das respostas. Entretanto, embora longo, confesso que nunca soube de alguém que tivesse mencionado o que, a meu ver, considero ser o que qualquer ser vivo possui de mais especial, o seu bem mais precioso – a vida. Se não, pensemos um pouco sobre este fenômeno fundamental para a espécie humana. Qualquer um de nós é o produto de um espermatozoide vencedor e de um óvulo disponível. Portanto, se realizarmos um simples cálculo de probabilidade, só o fato de termos sido gerados e nascido com vida significa que somos vitoriosos, porque já tivemos uma sorte maior do que ganhar na Mega-Sena.

Quem, a despeito de tragédias, obstáculos e adversidades enfrentadas, não encontra na vida a grande motivação para viver encontra-se enfermo. Nos casos mais graves de desprezo pela vida – a depressão –, o que se observa é que essa pessoa, por razões diversas, desdenha o maior presente que, sem saber por que, ganhamos – a vida. É somente ao reconectar-se com esse princípio gerador poderá recuperar de novo a motivação para continuar a viver. Além do mais, a maioria das pessoas, não obstante as diferenças culturais, passa a maior parte de suas vidas focada na acumulação de bens materiais, porque, para as sociedades mo-

ernas, o consumo de bens materiais está associado à realização; desse modo, construir um patrimônio material é a garantia de sua sobrevivência. Contudo, tendo em vista que ao morrer ninguém leva nada, como atestam os arqueólogos ou os ladrões de túmulos, e que o nosso maior bem é a nossa vida, devemos todos, por conseguinte nos concentrar naquilo que a sustenta – a saúde. Este é, sem dúvida alguma, o nosso único patrimônio e que, a cada dia, consumimos um pouco e sem reposição. E o importante é que só depende de nós priorizá-la e tratá-la com o máximo cuidado e atenção, já que sem saúde dificilmente poderemos nos realizar.

### *Nascer x existir*

Uma coisa é nascer, outra existir. Parece, de início, um simples jogo de palavras para causar uma boa impressão, uma falsa erudição. Entretanto, são fenômenos de constituições bem distintas. O nascer se inscreve na esfera bioquímica, enquanto o existir é uma construção que se manifesta no plano existencial.

Nesse particular, Sartre, este famoso pensador existencialista, afirma com muita propriedade que, quer queiramos aceitar ou não, ao nascer estamos inexoravelmente “condenados” a produzir a nossa existência. E como o fazemos? Por meio das nossas escolhas. Evidente que as opções aumentam à medida que vamos nos desenvolvendo e levando uma vida muito mais rica em experiências diversificadas. Não desconhecemos,

ainda, que, ao nos compararmos uns com os outros, constatamos que o leque de escolhas não é o mesmo para cada um. Basta um mínimo de sensibilidade para concluir que, dependendo dos diferentes contextos sociais, o espectro de escolhas disponíveis ou possíveis são bem desiguais. Contudo, mesmo em situações bem extremas, sempre existirão escolhas, pois elas determinam a nossa maneira de ser no mundo. As escolhas representam o alicerce no qual se apoia nossa existência. Por isso mesmo, elas são fator desencadeador, em cada um de nós, do sentimento de responsabilidade.

### *O sentimento de responsabilidade*

Sentir-se responsável por todos os seus atos e consequências é, pois, algo intrínseco a quem se julga responsável por sua existência. Por outro lado, colocar-se na condição de vítima

**Colocar-se na condição de vítima ou atribuir a outrem os insucessos pelas escolhas que decidiu fazer é assumir que não se considera o condutor de sua vida. O irresponsável é aquele que, por conveniência, não reconhece a autoria de suas escolhas**

ou atribuir a outrem os insucessos pelas escolhas que decidiu fazer é assumir que não se considera o condutor de sua vida. Acontece que somos, gostemos ou não, os artesãos de nossa existência, construída por meio de nossas ações, omissões, indiferenças ou mesmo postergações. Logo, o irresponsável é aquele que, por conveniência, não reconhece a autoria de suas escolhas. Para alguns é muito mais fácil se tranquilizar ou se acomodar, colocando-se numa situação de passividade, e se comportar, como alguns pregam, “deixando a vida me levar”... É bom lembrar que essa “não-escolha”, ou omissão, não exime a

pessoa de responsabilidade, já que o que ocorre é que terá sempre que decidir sobre um fato consumado. Os que se comportam desse modo talvez se esqueçam que estão admitindo, implicitamente, que são totalmente insignificantes, incapazes de construir o seu projeto existencial, de serem os dirigentes de suas vidas.

É muito frequente encontrar um pseudoconsolo para seus fracassos ao se atribuir a responsabilidade a entidades superiores ou a abstrações: o destino, o carma, a provação, o castigo, a predestinação. Isto pode aparentemente proporcionar um certo alívio, principalmente aos que são objeto de muita crítica pelos seus constantes erros. Entretanto, cedo ou tarde, quando se reconhece que as desgraças pelas quais passamos poderiam ser evitadas, o que normalmente acontece é que essas pessoas passam a vivenciar uma espécie de vazio existencial, um sentimento de que a sua vida não tem o menor sentido, porque se sentem impotentes, totalmente incapazes de conduzi-la. E o que é mais trágico, segundo apontam inúmeras as experiências registradas: essas pessoas, cedo ou tarde, tendem a perder o entusiasmo pela vida, acabam por se sentir desmotivadas para viver.

## CRENÇAS SOBRE A VIDA DE RELAÇÃO

### *O desafio de viver com o outro*

“Ninguém nasce ou morre por mim.” De novo invocamos uma das inúmeras afirmações sustentadas pelos pensadores existencialistas. Isto equivale a especificar que os dois pontos cruciais da trajetória de vida de um ser humano, o nascimento e a morte, são momentos profundamente solitários. Por conseguinte, se quisermos fugir da solidão que nos reserva o final de

nossa vida, temos que “conviver”, ou seja, “viver com” o outro.

Porém abandonar o nosso umbigo como centro do universo, isto é, deixar de considerar que o mundo existe, exclusivamente, para alimentar tudo aquilo pelo qual ansiamos e que, portanto, os outros existem, em princípio, como objeto de satisfação de nossos desejos, é uma tarefa árdua. Vai depender de um longo e penoso processo de maturidade e aprendizados. E não faltam exemplos controversos de pessoas que passam suas vidas sem conseguir atingir tal estágio. Como também não é raro conhecermos pessoas que, desde que nasceram, se relacionam e se dão muito bem com qualquer um. Costumamos nos referir a essas pessoas como sendo de “fácil relacionamento”, “de bem com a vida”, “simpáticas”, “agradáveis”. Mas, infelizmente, não é o que acontece com a maioria.

### *Os vínculos sociais*

Para se ter uma ideia de como a convivência com os demais é algo que exige uma longa caminhada, seria interessante atentarmos para as etapas do desenvolvimento humano. Os estudiosos apontam para o fato de que o período de início da vida social de uma criança começa efetivamente a partir de dois anos de idade. Até então, a interação entre crianças dessa faixa etária é totalmente individual, centrada em si mesma, já que, embora na companhia de outras crianças, cada uma delas brinca consigo mesma. Nesses casos não existe uma relação. Isto porque estar em uma relação implica inserir-se na dinâmica de interações mútuas, em que cada um afeta, influencia e modifica o comportamento do outro e vice-versa. Se dizemos, portanto, que não estamos nem aí para o que o outro pensa, diz, faz ou solicita é porque não estamos, absolutamente, numa relação.

Basta observarmos as crianças no seu processo de desenvolvimento e atentarmos para as interações que elas realizam. Dificilmente elas conseguem suportar as frustrações pelo fato de outra não fazer aquilo que elas querem que façam. Não é à toa que Eugène Enriquez, sociólogo e psicanalista francês, defende a tese de que “o vínculo social é um vínculo trágico” para o ser humano. Segundo a sua concepção, o fenômeno ocorre quando pela primeira vez a criança descobre que existe uma outra criança que, assim como ela, também deseja coisas, e pode ser ainda que deseje a mesma coisa que ela deseja. Isto representa uma surpresa para um ser que, até então, se percebia único, sem nenhum concorrente na satisfação dos seus desejos. Se, após o inesperado, continuam compartilhando a brincadeira, dá-se o aprendizado de que ambas as partes podem perfeitamente interagir, cada uma cedendo, emprestando ou ajudando a outra. É desse modo

que a criança vai aprendendo a estabelecer os vínculos afetivos com os outros que descobriu serem iguais – a origem da amizade.

Mas também existem casos de crianças mais tímidas ou inseguras, que desde cedo se submetem e cedem sempre à imposição e aos desígnios do outro. Consideradas pacíficas, “de boa paz”, “boa índole”, crescem na subserviência, achando que devem obedecer e agradar os outros, a quem percebem como mais fortes, pois só desta maneira conseguirão sobreviver. E o que ocorre é que, por se julgarem mais fracas, acabam por se transformar em verdadeiros “capachos” dos demais,

sentindo-se desprezadas, solitárias e profundamente carentes. A falta de amigos se deve em muito à circunstância de que os vínculos de amizade se dão entre seres que se respeitam por serem indivíduos que fazem questão de se afirmarem como seres únicos e singulares. Uma coisa é uma interação baseada na reciprocidade, em que cada uma das partes cede um pouco em favor da outra, outra coisa é uma interação baseada na submissão, na qual uma das partes se anula totalmente, abrindo mão de qualquer demanda capaz de satisfazê-la, por medo ou temor de desagradar ao outro. Tal atitude de jeito nenhum favorece a constituição de uma amizade, já que este é um vínculo que une uma pessoa a outra,

uma espécie de costura afetiva, tecida na reciprocidade da admiração das qualidades e aceitação de defeitos mútuos.

E assim, das experiências das diversas relações acumuladas, aprende-se a conciliar interesses com as pessoas que tivemos a oportu-

nidade de conhecer. E quanto maior o êxito obtido nas negociações efetuadas, buscando a satisfação mútua, maior a probabilidade de aumentar o número de amizades, sinal incontestado de que se deixou de agir como umbigo do mundo e aprendeu-se a conviver.

## CRENÇAS SOBRE OS COLETIVOS

### *Os coletivos e a autonomia individual*

Embora a maioria das pessoas nasça, viva, trabalhe e frequente os mais variados

**Amizades se dão entre seres únicos e singulares que se respeitam. Uma coisa é uma interação baseada na reciprocidade, outra coisa é uma interação baseada na submissão**

tipos de coletivos, persiste, contudo, um certo receio ou temor que se manifesta quando, pelas mais variadas razões, se é chamado a participar de reuniões, em especial quando se trata de situações novas. Entre permanecer ao abrigo da vida íntima a ter que participar de um processo decisório coletivamente, a preferência sempre recairá sobre a primeira opção. A explicação talvez se encontre na História, pois, desde os primórdios da vida social, o ser humano enfrenta os efeitos da “lei do mais forte”, a submissão ao outro. Daí o temor, quase inconsciente, ainda mais para os menos acostumados, de que se possa perder a liberdade, ser controlado ou ser pressionado por estranhos e ter que se comportar de conformidade com a pressão da maioria.

Por outro lado, devido ao desenvolvimento tecnológico alcançado pelas sociedades modernas, muitos acham que vivemos atualmente uma era da participação, em que, pelo menos em tese, criaram-se as maiores oportunidades para as pessoas interagirem e se integrarem. Por isso mesmo, assistimos em todas as áreas uma preocupação, cada vez mais acentuada, em se tudo se decidir na presença de todos, ou seja, “democraticamente”. De repente, parece que tudo tem que ser resolvido no coletivo. Entretanto, é preciso ter muita cautela e receio antes de aderirmos a esse processo de generalização que lastra em todos os setores das sociedades modernas. O uso e o abuso das decisões em coletivos parecem esconder uma prática de “coletivismo manipulativo”. A impressão que se tem é que se age como se transformássemos o mundo numa sucessão de inúmeras assembleias permanentes, na qual a presença de todos tornou-se fundamental para que ninguém venha a declarar, depois, que nada sabia ou que não teve o direito a opinar e de-

cidir. O que se observa, entretanto, em muitos casos, é a utilização, de uma forma maquiavélica, dos coletivos para “legitimar” as decisões em interesse próprio, seja pessoal ou de grupos. À título de se empregar uma “prática democrática”, dar a voz a todos, o que se deseja, no fundo, é obter uma pseudolegitimação, envolvendo todos num processo decisório que atenda a um propósito dos interessados pela convocação do coletivo.

Em contrapartida, as pessoas não necessariamente se sentem livres para expressar suas opiniões e pensamentos. O motivo pelas quais não se pronunciam são os mais variados. Sem levar em conta o medo das retaliações, cada vez mais presente numa sociedade cada vez mais violenta, de ser rotulado de “fascista” ou “antidemocrata”, a timidez ou a inibição de falar em público, a vergonha de passar uma imagem de ignorante, a falta de entendimento e de informações sobre o objeto dos debates e o sentimento de inferioridade por achar que possui um baixo nível de escolaridade são alguns exemplos do que pode acontecer, principalmente com os mais inexperientes.

Por outro lado, os verdadeiros interessados em uma determinada decisão encontraram uma forma de “lavar as mãos”. Invocando uma decisão livre, imparcial e democrática, deixam que a pressão social “convença” ou “obrigue” os “indiferentes” ou “divergentes” a aderirem às decisões da maioria. E, no final, embora muitos saiam frustrados, nada poderão fazer, porque, afinal, todos tiveram a oportunidade de participar.

### *As características dos coletivos*

À semelhança das pessoas, cada uma com suas características próprias (a personalidade), os coletivos também

apresentam aspectos específicos que os distinguem uns dos outros: tamanho, nível de organização, rigidez ou flexibilização das normas, sanções, grau de fechamento e abertura para outros membros, grau de acolhimento ou alheamento, troca e circulação da afetividade e grau de formalismo, de coesão e uniformidade reinante são algumas das características observadas. Evidentemente, esses traços não existem *a priori*. Eles são construídos, elaborados, anulados, reforçados ao longo da trajetória de interação desenvolvida pelos seus membros. Deste modo, para se conhecer o grau de integração que une as pessoas que participam de um coletivo há que se participar efetivamente da sua dinâmica interna. Vistas de longe, as associações entre pessoas que formam os diferentes coletivos parecem muito semelhantes. Contudo, somente ao nos inserirmos na dinâmica da relação existente em cada um desses coletivos poderemos constatar a qualidade e as especificidades da interação desenvolvida no seu interior.

Existem alguns referenciais utilizados para se avaliar a qualidade de vida nos coletivos. O primeiro deles é até que ponto as atividades e os objetivos atingidos ou buscados pelo coletivo são capazes de satisfazer às necessidades de seus integrantes. A clareza que cada membro possui de que somente por meio do coletivo, como um todo, poderá garantir a satisfação de muitas das suas necessidades é, sem dúvida, indispensável à aceitação dos compromissos impostos pelo coletivo e, conseqüentemente, estimula o grau de empenho, dedicação e disponibilidade para as atividades exercidas em prol do conjunto. O segundo é a consciência que cada um desenvolve do grau de interdependência que deve manter em relação aos outros. Isto corresponde a ter sempre em mente que tudo aquilo que ele faz ou

deixa de fazer interfere direta ou indiretamente nos outros e vice-versa. Portanto, um forte sentimento de interdependência requer de cada um manter sempre um nível de atenção constante não só naquilo que tem que realizar, como também no que os outros deverão fazer. Há de existir disponibilidade para não só focar no que lhe compete, como também estar sempre atento a cooperar, suplementar, enfim, ajudar os outros a fazerem a sua parte. A importância dessa compreensão é tanta que alguns consideram que o sentimento de interdependência é o alimento dos coletivos. O terceiro, diz respeito ao grau de intensidade e à qualidade dos vínculos estabelecidos entre os seus membros. Os vínculos estabelecidos revelam uma espécie de “costura afetiva” a unir, entre si, todos os membros. Quanto mais fortes são esses vínculos, mais ligados entre si se encontrarão seus membros, o que reflete um sentimento de união capaz de tornar o coletivo efetivamente integrado.

### *Os estágios de evolução dos coletivos*

É muito comum as pessoas, principalmente os que desempenham o papel de dirigente, se referirem aos respectivos coletivos como equipes. Este termo talvez passe a ideia de que se trata de um conjunto de pessoas integradas voltadas eficazmente para a consecução dos seus objetivos. No entanto, tal palavra nem de longe reflete o que na prática se verifica. O que ocorre é que funcionar como uma equipe significa encontrar-se num estágio, obtido, muitas vezes, por meio de um longo e sofrido processo de aprendizados. Não é pelo simples fato de nos referirmos a um determinado coletivo como sendo uma equipe que ele poderá ser considerado, pela qualidade da sua dinâmica de interação e *performance*, uma verdadeira

equipe. Para que se entenda o que representa funcionar como uma equipe é preciso que se acompanhem os diferentes estágios percorridos por um coletivo até se alcançar esse ideal.

Desde que surgem, os coletivos iniciam uma caminhada em busca de uma estruturação mais sólida que garanta a sua estabilidade. Alguns, quando começam, já foram objeto de planejamento prévio, com definição de objetivos, papéis, normas, direitos, deveres. Já outros começam a sua aventura de existir na prática, ou seja, produzir energia que se origina da interação humana, e ainda, simultaneamente, iniciar o seu processo de estruturação formal. De qualquer forma, para a maioria dos coletivos a reformulação continuada de objetivos a serem alcançados, bem como de papéis e de normas, são objeto constante de ensaios e erros, de idas e vindas, na medida em que o trajeto percorrido no seu processo evolutivo dificilmente será linear. Apesar de muitos coletivos se apresentarem como formalmente bem definidos, não necessariamente se encontram estabilizados. Apresentam um desempenho abaixo das expectativas, o que os torna extremamente vulneráveis a crises.

Ao se lançar um olhar mais crítico sobre o que se passa na dinâmica de interação, consegue-se entender, logo de início, as razões do insucesso. Observa-se, por exemplo, que, se não a maioria, muitos dos seus membros não conseguiram internalizar tarefas e deveres, comprometer-se com as metas estabelecidas, sentir um mínimo de interdependência em relação aos outros. Embora associados, às vezes ocupando o mesmo espaço físico, não conseguem sentir nada em comum. Obrigados, pelos mais variados motivos, a fingirem ser um participante, no fundo se comportam como se não tivessem nada a ver com aquilo tudo

que está acontecendo. Esse coletivo encontra-se, pois, no estágio de “aglomerado”, uma situação na qual os seus integrantes, embora em aparente interação, parecem existir como se fora um arquipélago, cada ilha preocupada somente com a sua parte, sem que haja a mínima consciência da interdependência de seus papéis. Sem conseguirem se integrar uns com os outros, não possuem liga que os una o suficiente para realizarem coletivamente de modo satisfatório. Se, no entanto, por uma série de mudanças introduzidas no seu interior, os participantes de um aglomerado conseguem intensificar o seu grau de interação, tornando os objetivos em comum, ou seja, compartilhados, desenvolvendo as relações afetivas entre si, manifestando solidariedade uns com os outros, exercitando e acreditando nos efeitos da interdependência de papéis e incorporando e se comprometendo com a normatividade pactuada, então esse coletivo atinge o estágio de um grupo. A passagem, entretanto, de um grupo a equipe irá requerer muito mais empenho e dedicação por parte de todos os seus membros. Significará atingir, em relação ao seu desempenho coletivo, um estágio superior de sinergia na qual o resultado coletivo é maior do que a soma do potencial ou dos resultados apresentados por cada membro individualmente.

Imaginemos, por exemplo, um grupo constituído dos seguintes membros: A, B, C e D. Tomando-se por base que, numa atividade coletiva, cada membro devesse contribuir com os seguintes esforços e desempenho para o grupo:  $A = a / B = b / C = c / D = d$ , concluiríamos que o somatório do desempenho final do grupo deveria ser  $(a+b+c+d)$ . Entretanto, se em verdade o resultado final apresentado pelo grupo fosse  $(ABCD) > (a+b+c+d)$ , isto é, maior que o somatório das contribuições individuais,

ocorreu, então, um fenômeno sinérgico, ou seja, o desempenho em conjunto dessas pessoas foi capaz de superar o somatório dos investimentos individuais de cada integrante. Deve-se ressaltar, ainda, que um membro de uma verdadeira equipe, reconhece, sem nenhuma dificuldade, que o resultado que se consegue obter coletivamente é bem superior ao que ele poderia exibir isoladamente, daí a sua enorme preocupação em manter-se integrado.

## CRENÇAS SOBRE A LIDERANÇA

### *Os coletivos, os dirigentes e os líderes*

O curioso é que ao juntarmos pessoas, especialmente as que não estiverem muito familiarizadas com reuniões, o que se constata é um verdadeiro “engarrafamento de egos”. Todo mundo querendo fazer prevalecer os seus pontos de vista, as suas verdades e des-

crenças, chamar a atenção sobre si, destruir os argumentos apresentados pelos demais ou vencê-los com uma alegação contundente. E, caso não exista alguém presente com capacidade de apaziguar os ânimos e mobilizar as pessoas no sentido de se chegar a alguma conclusão, a tendência será a reunião caminhar para um infeliz desfecho: o encerramento devido aos conflitos e às agressões generalizadas.

O interessante é que as sociedades modernas atingiram um elevado padrão de desenvolvimento tecnológico e tornaram-se extremamente dinâmicas. Por isso

verifica-se, a todo instante, iniciativas inovadoras que, devido à disseminação quase instantânea, são capazes de contaminar e instigar a muitos curiosos.

No cenário da vida nos coletivos, de repente começa a irromper a tese, que se espalha vertiginosamente por todos os cantos, de que as pessoas não precisariam mais de chefe para realizarem conjuntamente aquilo a que se propõem. Bastaria tão-somente que as pessoas aprendessem a conviver e produzir coletivamente, sem a necessidade da presença de nenhuma figura que conduzisse o processo. Começam, então, a surgir as diferentes experiências de autogestão levadas a efeito nos mais diversos tipos de coletivos. Mas, infelizmen-

**Um coletivo, para ser adequado e estável, carece de alguém que atue como dirigente. Uma coisa é alguém assumir a tarefa de dirigir um coletivo, outra, bem distinta, é o de tornar-se um líder**

te, essas experiências, até o presente instante, não têm sido bem-sucedidas. Cooperativas, organizações não-governamentais (ONGs) e outros empreendimentos coletivos têm demonstrado que, diante dos impasses instaurados, a única saída encontrada foi a de se

eleger, periodicamente, representantes com a incumbência de decidirem em nome dos seus respectivos representados. E, como se não bastasse, após reunirem os representantes numa espécie de colegiado de direção, há a necessidade, ainda, de se definir uma hierarquia de papéis e de se eleger um representante para exercer a função de gestor para um mandato a ser renovado de conformidade com a vontade da maioria.

Logo, por mais que tenham sido realizadas diversas tentativas, o que tem sido evidenciado é que um coletivo, para

funcionar adequadamente e permanecer razoavelmente estável, carece de alguém que atue como dirigente, condutor, coordenador, orientador, supervisor, chefe, gestor ou seja lá qual for o nome que se queira dar. Aliás, os mais experientes da vida em coletivos reconhecem, sem dificuldade, que o lugar ocupado por um dirigente, qualquer que seja o seu nível, é o da integração. Portanto, tudo que faz só se justifica se for para integrar ou manter integrados os elementos que compõem um coletivo. Ao priorizar, então, os objetivos a alcançar por meio de um desempenho coletivo, estará contribuindo para assegurar a integração, uma vez os que os indivíduos só se interessam em permanecer, espontaneamente, num coletivo se vislumbrarem nos resultados obtidos coletivamente a possibilidade de satisfazer algumas de suas necessidades individuais.

Atualmente, o nome “líder”, originário, segundo os estudiosos, dos *vikings* (o condutor das embarcações), encontra-se consagrado, razão pela qual é atribuído a todo aquele que tem o encargo de direção de coletivos, um papel de liderança. Contudo, tendo em vista a complexidade atual dos coletivos, cada vez mais valoriza-se o papel e o desempenho dos gestores, bem como a constatação de que nem todos que exercem essa atribuição podem ser considerados líderes. Daí a convicção, que cresce entre especialistas, de que uma coisa é alguém assumir formalmente a tarefa de dirigir um coletivo, outra, bem distinta, é o de tornar-se um líder. Para que esse nível seja atingido, é preciso que o dirigente, além de seus atributos pessoais, percorra, às vezes, um longo caminho de aprendizados, acertos e erros, que requer muita perseverança e esforço, o que para muitos tornam-se cruciais renúncias e implicações até na vida pessoal. Senão vejamos alguns desafios a serem superados.

## *A confiança*

De início é preciso ressaltar que a confiança é o ingrediente que regula o campo das relações interpessoais. Na sua ausência, será impossível integrar as pessoas e, desta forma, obter as transformações que levem um coletivo a converter-se numa equipe. Enquanto os integrantes de um coletivo não se sentirem suficientemente seguros, confortáveis e acreditando no dirigente e nos demais componentes, as relações mantidas serão de distanciamento, defesa e descompromisso. Portanto, o primeiro desafio de um líder é o de construir um clima de confiança generalizado, fazer com que todos os componentes sintam que, a despeito das diferenças, podem confiar uns nos outros e, principalmente, no seu dirigente. Como, então, conseguir mobilizar pessoas que, em muitos casos, parecem se encontrar numa convivência desanimadora, simplesmente mecânica e rotineira, avessas a qualquer proposta de mudança, pois só esperam uma oportunidade de saltar fora? Além do mais, confiança não se dá, razão pela qual ninguém deve pedir um “voto de confiança”. Ela é o resultado de um processo de construção que, pouco a pouco, vai se estruturando por meio de atitudes firmes, solidárias e de encorajamento.

Todos nós sabemos, pelas diversas experiências de vida, que ninguém confia em quem não se conhece ou se comporta como uma “caixa preta”, indecifrável, misteriosa e, muito menos, em gente falsa. Já temos, então, algumas informações indispensáveis para lidar com o fenômeno confiança.

O primeiro passo é o dar-se a conhecer. Ter ousadia e tranquilidade, porque acredita no que está propondo, de estimular e provocar todos, sem exceção, a falar sobre si mesmos: sua história pessoal, seus defeitos, suas virtudes, seus sonhos, seus planos. Isso significa despir-se de vaidades

des, espertezas, simulações e hipocrisias e fazer uma autocrítica em público. Falar do que julga sejam os seus defeitos, o que acha que deve mudar em si mesmo, se sabe ou não como conseguir, se gostaria ou não de receber ajuda dos participantes, ou seja, realizar o que poderíamos dizer, de uma maneira esquemática, uma espécie de “*striptease* psicológico”.

O segundo ponto a ser desenvolvido com muita coragem e tenacidade é a adoção da transparência como um pacto de convivência coletivo. Para tanto, é necessário que todos adotem uma nova postura: o exercício continuado da explicitação, ou seja, o hábito de dar explicações, de falar dos porquês de todas as suas ações e omissões que, de uma maneira direta ou indireta, afetam a convivência no coletivo, dar ciência do que gostou ou não do outro, do que pretende fazer ou do que espera que o outro faça. Por outro lado, estamos fartos de saber que nem sempre as pessoas recebem bem o que temos a dizer delas. Isto, contudo, é um aprendizado mútuo que incorporamos por meio de um percurso cheio de acertos e erros. Por isso o cuidado que devemos ter, e só a experiência nos ensina, de comunicar o que se deseja, sem ofender, desqualificar ou arrasar o outro e, ainda, se devemos falar algo em público ou em particular. O mesmo vale para quem recebe uma avaliação. É importante descer do pedestal no qual às vezes nos colocamos, porque nos comportamos como se fôssemos os únicos donos da verdade, aprender a nos corrigir e a rever nossas atitudes ouvindo e refletindo sobre o que nos dizem, em vez de brigar ou desqualificar o que foi dito. Atingir o estágio de transparência é fundamental para uma convivência harmônica e solidária em qualquer coletivo.

E, por último, a autenticidade. Por mais que alguém afirme ser autêntico,

com o tempo vamos percebendo que tem muita coisa que a pessoa esconde ou dissimula. Inclusive até para os mais íntimos. Os motivos são inúmeros, sendo que, na maioria dos casos, é a vergonha que sente de se expor e confessar o que julga irá denegrir a imagem que tenta passar. Assim somos todos nós. Por mais que algunsousem afirmar que conhece o outro como a palma de sua mão, é só refletirmos um pouco sobre as surpresas que já tivemos com pessoas que acreditávamos conhecer para reconhecer que todo ser humano, uns mais, outro menos, é um ser invisível. Basta levar em consideração que todo homem é um ser que pensa, que fala e que age. E que nem sempre fala o que pensa, nem sempre fala como age, que nem sempre age conforme pensa, que nem sempre age conforme fala ou, ainda, nem sempre pensa sobre o que fala e nem sempre pensa no que age. Daí os perigos que correm os que supõem, convictos, que conhecem tudo sobre o outro.

Diante do exposto, talvez essa seja a mudança mais difícil de ocorrer no âmbito de um coletivo, porque se trata de um aprendizado que vem do berço e que se encontra ancorado nos padrões culturais que inconscientemente incorporamos e que são reforçados no nosso dia a dia, porque acreditamos que seja uma forma de nos proteger. Julgamos que quanto mais autênticos somos, mais previsíveis nos tornamos e, conseqüentemente, mais vulneráveis ficamos aos ardis que os outros utilizam para nos enganar ou obter o que desejam em nosso prejuízo. Entretanto, para um dirigente que almeja tornar-se um líder este atributo torna-se indispensável, já que os integrantes desse coletivo, ao projetarem num determinado membro as qualidades de um líder, o idealizam, tornando-o um ser excepcional, que se destaca dos demais. Em razão disso, quan-

to mais um dirigente se esforçar para ser o mais autêntico possível, mais confiável ele será e, portanto, mais qualidades serão a ele atribuídas, identificadas, ressaltadas e compartilhadas pelos seus dirigidos.

### *A autoridade*

Conforme atestam os registros históricos levantados pelos estudiosos, quaisquer que tenham sido as formas de organização social adotadas ao longo da história, elas tiveram como seu alicerce a hierarquia social. E dentro desse princípio hierárquico, no cume dessa pirâmide, sempre encontramos uma figura revestida de autoridade a materializar o poder de controle, gerando, conseqüentemente, respeito, admiração e temor, conforme os padrões culturais vigentes. Ninguém desconhece, inclusive nos tempos atuais, os exemplos dos absurdos cometidos por figuras de autoridade doentias responsáveis por atos de violência, covardia e maus tratos sobre seus subordinados hierárquicos. Não foi por acaso que os casos extremos de abuso de autoridade continuado foram capazes de provocar até revoltas nos mais diversos níveis de coletivos. Diante de tantas ameaças, as sociedades modernas resolveram se proteger, diluindo, gradativamente, a concentração de poder de controle no papel atribuído aos dirigentes.

Em simultâneo à democratização das sociedades, instala-se um processo de renovação continuada de técnicas de gestão voltada para o aperfeiçoamento dos mecanismos que envolvam a participação de todos nos processos decisórios, bem como do exercício das práticas que estimulem

autocontrole e autonomia dos membros dos coletivos. Observa-se, portanto, um esforço para mudar a imagem residual do dirigente que o passado consagrou. Desmitificar a crença de que, para ser um bom chefe ou dirigente, tem que se exercer a autoridade do papel com muito rigor e disciplina parece ser uma das preocupações do dirigente moderno. Para tanto, ele deve se colocar no nível de seus colaboradores e desenvolver uma interação de iguais, encorajando a colaboração e a cumplicidade de todos. Todas essas inovações, não obstante serem, sem dúvida alguma, necessárias e tardias, vêm contribuindo, no entanto, para uma espécie de desqualificação e enfraquecimento da figura da autoridade. Isso parece provocar incertezas que se refletem

negativamente no desempenho de um coletivo, porque uma coisa são os excessos, abusos e horrores cometidos por uma autoridade, outra o que significa

## **A autoridade é a responsável por estabelecer os vínculos sociais entre pessoas desiguais**

para um coletivo uma figura revestida de autoridade. Segundo Richard Sennett, estudioso da autoridade, esta é a responsável por estabelecer os vínculos sociais entre pessoas desiguais.

Imaginem uma família composta de pais e filhos. No processo educacional desenvolvido, os pais não são seres hierarquicamente iguais. Eles são colocados, pelos filhos, num escalão superior, porque, em princípio, desde o berço, lhes dão abrigo, alimentação e orientação e tiram as dúvidas que os importunam. Os filhos esperam que os pais saibam como os proteger, quando se fizer necessário. Por outro lado, vezes há em que eles, os pais, corrigem os filhos, os punem e lhes dão limites, por isso desagradam e,

nesses momentos, são percebidos como figuras opressoras, chegando a causar até um certo temor. É dentro dessa ambiguidade – proteção x coerção – que a criança vai crescendo, se desenvolvendo e se sentindo cada vez mais integrada ao ambiente familiar.

Imaginemos uma situação diferente, que parece ser atualmente a mais comum, a de pais que trabalham – uma dinâmica familiar, em boa parte, de pais ausentes. Quando, depois de um exaustivo dia de trabalho, cansados e insatisfeitos com a vida que levam, são obrigados, devido aos problemas envolvendo os filhos, a reuni-los para falar sobre o acontecido, normalmente é para recriminá-los. E o que na maioria das situações acontece é deixar registrados, por meio das reações emocionais visíveis, o aborrecimento e a contrariedade por terem sido importunados. Infelizmente, devido aos inúmeros encontros dessa natureza que se sucedem, o que conseguem passar para os filhos é que estes são um estorvo e que, portanto, nada esperem a não ser a sua insatisfação por mais esse encargo que eles provocaram – o de ter que corrigi-los. Diante desse cenário, o que fatalmente deverá ocorrer é que essas crianças crescerão buscando fora de casa a proteção que desejariam ter e se livrar, o mais rápido possível, do ambiente que sentem de rejeição familiar.

Uma outra situação, ainda, seria a de pais que resolvessem assumir uma postura de “pais moderninhos”, adotando os princípios de educação igualitária, sem repressão e voltada para a autonomia individual. A preocupação constante será, pois, a de demonstrar para os filhos que gostariam que fossem percebidos como iguais, uma espécie de irmãos mais velhos. Subjacente a essas condutas, encontram suporte na tese de que, ao agirem dessa maneira, sem impor limites e afirmar o que é certo/

errado, recompensando ou punindo, com tempo seus filhos irão gradativamente se tornando autônomos e sabedores de como melhor se comportar. O importante – é o que acreditam essas pessoas para justificar suas atitudes – seria o esforço continuado por manter um ambiente descontraído, sem censuras e punições. A expectativa talvez fosse a de que essas crianças pudessem, desse modo, crescer autônomas, sabendo se virar sozinhas e muito ligadas entre si e à família. Mas, lamentavelmente, os relatos de educadores que tiveram experiências com adolescentes e crianças oriundas de famílias (ou nelas inseridas) nas quais a dinâmica de interação se assemelha em muito ao esquema esboçado têm evidenciado aspectos nada agradáveis. Ao que tudo indica, essas crianças acabam por se tornar adolescentes e adultos sem limites, voltados exclusivamente para a satisfação dos seus desejos e, o que é mais trágico, com muitas dificuldades de estabelecerem vínculos, inclusive com os familiares. Os problemas de relacionamento que criam se devem em muito ao fato de que não conseguiram aprender a conciliar os interesses comuns, porque só enxergam e lutam pelos seus interesses individuais. No fundo essas atitudes parecem refletir o que extraíram da experiência educacional que tiveram: a de que os filhos não podem e não devem esperar que ninguém os proteja ou os ajude. Por conseguinte, o importante na vida é tudo fazer para não depender de ninguém. Como um mecanismo de defesa, bloqueiam a circulação da sua afetividade, o que acarreta imensas dificuldades na formação dos vínculos sociais ao longo da vida.

Os exemplos aqui enunciados, embora de natureza esquemática, têm como propósito salientar o fato da importância da autoridade como vínculo social e sua função na convivência no interior dos

coletivos. Nada mais oportuno, ainda, ressaltar a relevância da afetividade para a autoridade, já que nos exemplos mencionados não foi dado a ela o devido destaque. Como a costura que une as pessoas, funciona como a liga que materializa o sentimento de interdependência entre elas. Uma autoridade exercida somente com base na racionalidade, sem afeto, não se sustenta, porque não acolhe, não abriga. Uma coisa é se agir com firmeza, ao estabelecer limites, porque se acredita no que se está fazendo; outra é agir no mero plano racional, sem nenhuma emoção, como se não fôssemos humanos. Quem sabe, no futuro, talvez caminhemos para que os robôs venham a exercer sua autoridade, sem nenhum viés emocional, sobre os seres que nascerão, devidamente programados para viverem coletivamente de uma forma diferente?

As considerações anteriormente esboçadas tiveram tão-somente a intenção de salientar um aspecto a ser priorizado por todo dirigente que deseje liderar – exercer a sua autoridade. Isso corresponde, preliminarmente, em diferenciar o seu papel dos demais integrantes. Diferenciar-se dos subordinados, não significa deles se distanciar ou se afastar e, conseqüentemente, dos problemas, individuais e/ou coletivos, que carregam. Para tal terá que, inevitavelmente, aprender a lidar, com muito empenho e afeto, com os componentes essenciais da autoridade – a proteção e os limites. Por isso um líder não é um igual aos seus liderados. Ele é especial, uma instância à qual os seus liderados recorrem quando se encontram diante dos obstáculos e problemas que não

conseguem solucionar. Caso o considerassem um igual, não seria percebido como um líder, pois o teriam como qualquer outro membro, portanto, com as mesmas dificuldades que enfrentam para encontrarem as soluções para os seus impasses.

### ***O ideal da coesão e suas armadilhas***

O imaginário social é povoado de imagens e representações que colecionamos e reproduzimos, extraídas dos mitos que cada cultura preserva. Algumas delas podem funcionar para incentivar, em determinadas áreas da atividade humana, a busca da perfeição que devemos perseguir até um dia alcançá-la. No caso de uma equipe, preexiste um ideal, que poderíamos até considerar universal, tendo em

vista a sua vulgarização, posto que transcende o escopo da cultura francesa, seu berço natal. É o que foi extraído do romance *Os três mosqueteiros*, de Alexandre Dumas.

A imagem decantada pelos meios de comunicação de um coletivo no qual seus membros assumem a responsabilidade de agirem segundo o princípio de “um por todos e todos por um” simboliza, hoje em dia, o que se espera seja o grau de coesão de uma equipe. E quanto mais as pessoas vão tendo a oportunidade de compartilhar as mais variadas experiências com os seus companheiros, maior será a oportunidade de constatarem a importância da interdependência para se alcançar bons resultados. Da orientação extraída de êxitos, fracassos, dissabores, satisfações, frustrações e euforia vivenciados conjuntamente vai emergindo o sentimento de união e

**Um líder não é um igual aos seus liderados. Ele é especial, uma instância à qual os seus liderados recorrem**

fraternidade que liga uns aos outros. Desta forma, o coletivo vai gradativamente tornando-se mais coeso, mais focado nas suas metas e, à medida que vai colecionando resultados favoráveis, mais fechado fica em relação ao seu processo decisório. O grau de fechamento se reflete na rejeição gradativa das influências externas, pois a prioridade passa a ser a busca de uma certa uniformidade de conduta e, por isso, prevalece um clima de intolerância a dissidências ou a qualquer manifestação individual que possa ameaçar o equilíbrio e harmonia obtidos. E, apelando para a coesão adquirida com sacrifício passa, então, a considerar que o mais importante para assegurar suas conquistas é manter uma vigilância constante no sentido de se preservar o padrão de condutas a que seus membros chegaram, condutas estas que o coletivo considera responsáveis pelas experiências exitosas obtidas.

Para qualquer dirigente que almeje ser bem-sucedido, conseguir que o coletivo sob sua responsabilidade apresente um alto grau de coesão em torno dos objetivos a serem alcançados significa uma demonstração de sua competência profissional. Porém, na vida, ainda que muitos não acreditem, nada é absolutamente positivo ou negativo. Logo, a coesão, um fator indispensável ao sucesso de um coletivo, também pode ser um entrave ao seu desenvolvimento e, em casos extremos, até fator de desintegração. Examinemos, então, alguns desses obstáculos que um grupo muito coeso poderá enfrentar e suas consequências que, caso não forem devidamente trabalhadas, poderão vir a sofrer.

– 1º dilema: Fechamento e acolhimento de novos membros

Quanto mais coeso um coletivo se torna, mais fechado ele poderá ficar em relação a transformações. Entretanto,

a vida segue, e as mudanças, tanto no cenário externo quanto no interno, ocorrem. Acontecimentos, alguns previstos, outros inesperados e surpreendentes, se sucedem, dando origem a necessidades urgentes, pelas mais variadas razões, de um coletivo ter que incorporar de imediato novos membros. E a rápida ou longa adaptação dos novos membros acolhidos e as implicações subsequentes irão depender muito da maneira como esses membros são acolhidos.

Por mais que se esforce desde o início, todo novo membro que se incorpora traz consigo um repertório de vivências que certamente se refletem na maneira diferente de se comportar. Um dos primeiros indicadores do acolhimento será a reação ao diferente ou estranho que o novo integrante exhibe. Já que deve ser o esperado, tais manifestações não devem serem vistas como ameaça. Dependendo do grau de maturidade do coletivo, elas devem ser objeto de avaliação e, caso consideradas positivas, devem ser incorporadas, total ou parcialmente. Caso contrário, deve-se rejeitá-las, também total ou parcialmente.

De qualquer forma, o importante será todo o empenho no sentido de não desqualificar o novo membro, mas sim explicar as razões pelas quais os comportamentos são inadequados. O que importa é a mensagem que o coletivo deve passar de que todos desejam que o novo membro seja também um do grupo. Deve-se enquadrá-lo se for necessário, mas sempre sinalizando o empenho em acolhê-lo na dinâmica de convivência grupal. Se, por outro lado, tratarem o novo membro como forasteiro, invasor ou corpo estranho, além de impedirem qualquer tipo de renovação, fatalmente irão contribuir para desintegração do grupo, uma vez que cada membro rejei-

tado ou expulso deixa sequelas difíceis de serem cicatrizadas. Deste modo, entre as muitas preocupações de um dirigente, uma delas por certo será a de trabalhar intensivamente o seu coletivo para que consiga, simultaneamente, manter um grau de coesão e, também, um grau de abertura indispensável à incorporação e acolhimento de novos membros. Um coletivo que sabe acolher e integrar os seus novos membros é o que sempre se renova para permanecer sempre eficaz.

– 2º dilema – Intolerância a qualquer tipo de desvio

À medida que o coletivo vai criando, incorporando e seguindo as normas de conduta consideradas indispensáveis à realização dos seus objetivos, mais coesa se torna a sua atuação e, conseqüentemente, a sua dinâmica de interação. Não resta dúvida de que a manutenção de um certo padrão de conduta, devidamente consagrado pelo sucesso alcançado, gera expectativas de que nada deve ser mudado e, portanto, todos devem continuar atentos a quaisquer descuidos ou alterações de comportamentos que possam vir a colocar em risco as metas estabelecidas.

Com isso, um certo grau de rigidez e intolerância é naturalmente desenvolvido e incorporado à dinâmica de convivência no interior do coletivo. Acontece que as pessoas, embora se sintam integradas e comprometidas com o coletivo, são diferentes entre si. E, com o passar do tempo, a tendência é a de se libertarem da vigilância e começarem a exhibir comportamentos não previstos.

**Todo coletivo que se destaca pela sua efetividade é aquele que cria, inova e se torna diferente na sua maneira de agir**

O que de início pode ser percebido pelo coletivo como uma manifestação de quem quer chamar a atenção sobre si ou uma simples falta de atenção, se generalizado, poderá ser visto como uma ameaça e, portanto, antes que seja tarde, deve ser reprimido. Evidentemente, que a situação criada, gera tensões capazes, caso não sejam atenuadas, de desintegrar o nível de coesão obtido, às vezes com muito esforço.

É diante desta ameaça, sempre muito presente nos coletivos muito coesos, que entra em cena o desempenho do líder no sentido de desanuviar e impedir o desmantelamento do trabalho realizado. Identificar a(s) conduta(s) desviante(s), analisando as necessidades do(s) seu(s)

agente(s) e implicações para o coletivo é uma mais uma tarefa para o líder. Além disso talvez tenha, ainda, que avaliar se deve trabalhar isoladamente os(s) desviante(s) para em seguida re-

uni-lo(s) a todos ou se deve partir logo para um trabalho em conjunto. Tudo isso dependerá do conhecimento que tiver da situação/problema e da personalidade e das características dos envolvidos.

– 3º dilema – Criatividade

Todo coletivo que se destaca pela sua efetividade é aquele que cria, inova e se torna diferente na sua maneira de agir. Não obstante a criatividade se manifestar coletivamente por meio dos resultados alcançados, o desempenho coletivo depende, contudo, das manifestações dos seus talentos individuais. E o que nem sempre é entendido pelo clima de censura reinante é que qualquer comportamento criativo é

desviante, porque não previsto no repertório exibido e esperado de um determinado integrante. Alguns podem ser aceitos e até elogiados, logo que são identificados, somente devido ao resultado alcançado. Os demais são imediatamente rechaçados e seus autores até punidos. Entretanto, o que talvez muitos desconheçam ou tenham se esquecido é que este mesmo comportamento desviante bem-sucedido – o criativo –, para que tivesse acontecido, não surgiu inesperadamente. Normalmente decorre de acertos e erros de experiências anteriores, devidamente depurados e armazenados na memória. Isso significa que o comportamento ou o desempenho maravilhosamente criativo e desviante que resultou num enorme sucesso do coletivo, numa determinada situação, foi precedido de vários desvios anteriores que propiciaram ao seu autor a liberdade para criar.

Logo, cabe àquele que exerce o papel do líder uma avaliação constante das manifestações de desvios exibidos, as implicações para o desempenho coletivo e para o amadurecimento e aprendizado dos desviantes, e se necessário, mediar as desavenças, sem desqualificar os que os defendem ou que os repudiam. O importante é o coletivo conseguir avaliar e decidir com a máxima objetividade sobre as implicações dos comportamentos considerados desviantes, tendo como referência aquilo que deve ser o essencial – atingir seus objetivos. Caso isso seja naturalmente obtido, o coletivo conseguiu atingir um clima de harmonia invejável, um elevado grau de coesão e um espaço para a livre manifestação da criatividade.

### *Administração de conflitos, um teste da habilidade de um dirigente*

Histórias e objetivos de vida, interesses, padrões culturais, traços de personalidade, tudo isso e mais o que, para evitar obviedades em excesso, não foi listado são exemplos do quão diferentes são os integrantes de um coletivo. Logo, a única coisa que faz com que essas pessoas tenham algo em comum são os objetivos, para todos muito importantes, e a convicção de que só por intermédio da produção do coletivo poderão alcançá-los. Por conseguinte, nada estranho que, a todo momento, apareçam conflitos na dinâmica de convivência de um coletivo.

E que resolvê-los, evitando maiores sequelas para o coletivo, é mais uma tarefa do líder.

E o que fazer? Ter sempre em mente que todo conflito decorre, às vezes de uma maneira oculta, de interesses contrariados. E que a única

**O líder, como o negociador, deve proporcionar a cada uma das partes a oportunidade de aprender a ceder para ganhar**

maneira de atenuá-los, até a sua plena extinção, será por meio da negociação. Por isso mesmo, fazer com que as partes conflitantes explicitem seus respectivos interesses, seus motivos, os prejuízos de que julgam estarem sendo alvos, até que se encontre um ponto de equilíbrio, é o itinerário a ser seguido. Para tanto, o líder, como o negociador, deve proporcionar a cada uma das partes a oportunidade de aprenderem a ceder para ganhar. O que cada um pode ganhar? Além da redução do nível de estresse, o respeito do coletivo pelo investimento realizado em prol da integração, a possibilidade de remover os ruídos e obstáculos da comunicação

prejudicada, a possibilidade de desanuviar o clima de interação e a recuperação gradativa da confiança ameaçada. O líder já com alguma experiência bem sabe que não se trata de intervenções muito fáceis de serem realizadas. O clima tenso e as emoções deflagradas pelos interesses contrariados são alguns dos ingredientes que aguardam qualquer um que assuma a função de negociador. Por outro lado, o sucesso na negociação contribui em muito para a consolidação da imagem do líder. E quanto mais um dirigente se consagra como um líder, maior será a probabilidade de resolver com mais facilidade os conflitos posteriores, já que, devido a sua imagem consolidada, a sua presença cria nas partes que vierem a se envolver uma predisposição favorável no sentido de obterem, ao final, uma resolução justa que os satisfaça.

### ***A duração de uma liderança***

E, para concluir estas já muito extensas divagações acerca do fenômeno liderança, um comentário sobre a duração de um líder: existem aqueles que surgem meramente por acaso. Imaginemos uma situação desesperadora na qual um coletivo se encontre: de ineficácia, falta de rumo e até ameaça da própria sobrevivência. A busca de saídas e alternativas se sucedem, tentativas são realizadas até que um determinado membro sugere e toma iniciativas, às vezes por acaso, e consegue fazer com que a situação-problema seja resolvida. E, se após o alívio sentido por todos, esse mesmo participante propõe mudanças que são realizadas de forma a se obterem resultados exitosos, mudando o quadro considerado negativo pela maioria, a tendência será, inevitavelmente, as pessoas considerarem que tudo que de bom aconteceu foi obra do desempenho

desse integrante, tornando-o, desse modo, uma liderança nascente. Se, com o passar do tempo, conseguir, em função de suas qualidades pessoais e muito trabalho, consolidar a sua imagem, se consagrará como uma nova liderança. Porém, se ao invés disso, seu desempenho não satisfizer as expectativas geradas, essa atuação se apagará gradativamente da memória do coletivo, e o até então considerado líder não passará de uma liderança fugaz. Isso é muito comum observar-se em dirigentes que apresentam um desempenho notável em determinadas situações, mas, mudado o cenário, não conseguem manter a *performance*, o que inexoravelmente fará com que sua imagem sofra desgastes e desapareça do imaginário do coletivo.

Existe um outro tipo de liderança que denominaríamos de liderança local, a qual atua de uma maneira exitosa num determinado coletivo específico. Em razão de uma série de circunstâncias intrínsecas, aquela liderança tornou-se extremamente eficaz para aquele determinado coletivo. Devido ao sucesso, a tendência natural é que esse dirigente seja convidado a dirigir outros coletivos, que lhe darão, conseqüentemente, oportunidade de maior crescimento profissional. Se, infelizmente, nessa nova experiência não conseguir alcançar os mesmos resultados, o que fatalmente ocorrerá é que sua competência passará a ser questionada e a sua imagem começará a sofrer alguns arranhões. Com o passar do tempo, caso não venha a se recuperar em outras experiências, a tendência será o seu ofuscamento e a desqualificação da sua condição de líder.

E, por último, há aquele dirigente que, exercendo suas atividades nos mais diferentes coletivos, consegue construir sua imagem de líder, mantendo-a enquanto dirige cada um deles. Evidentemente que esses são casos raros, por isso mesmo

muito cobiçados. O mais importante é que sua imagem é elaborada em torno da sua imensa dedicação e do talento, que lhes são atribuídos pelos seus liderados. Para chegar a esse patamar foi necessário, sem dúvida, além do talento indispensável, um trabalho árduo e muita perseverança; um conhecimento aprofundado das características de cada coletivo sob sua responsabilidade, bem como das personalidades dos seus respectivos integrantes; e o exercício continuado da autocritica, buscando um aperfeiçoamento de seus atributos, principalmente da tolerância, enfim, atividades que, inevitavelmente, irão lhe tomar todas as horas de cada dia vivido no desempenho de seu papel. Consequentemente, um dilema surgirá e o acompanhará enquanto exercer a atividade: como conciliar as

demandas da sua vida pessoal e da vida profissional. Daí a surpresa que se observa, quando lideranças, às vezes no seu apogeu, resolvem abandonar todo o prestígio e sucesso obtidos e se recolhem ao anonimato da vida privada. Trata-se de uma trajetória de extrema exaustão e entrega. Por quanto tempo um ser humano é capaz de aguentar a sobrecarga de demandas e os dilemas que surgem é a incógnita que acompanha aqueles que são considerados grandes lideranças. Porque, ao final, para todo aquele que vivenciou e se dispuser a analisar toda essa trajetória de desafios, deve restar uma grande indagação: Será que uma liderança efetivamente dirige os seus liderados ou será que uma liderança não passa de um competente escravo de seus liderados?

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<VALORES>; Comportamento; Liderança; Princípios;

## SUGESTÕES DE LEITURAS

### Sobre crenças

MLODINOW, L. *Elástico: como o pensamento flexível pode mudar nossas vidas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BAUMAN, Z. *Cegueira moral: a perda da sensibilidade na modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

### Sobre existencialismo

REYNOLDS, J. *Existencialismo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BAKEWELL, S. *No café existencialista*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

### Sobre a vida de relação

ENRIQUEZ, E. *Da horda ao estado: a psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

LASCH, C. *A cultura do narcisismo*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1983.

### Sobre os coletivos

ANZIEU, D & MARTIN, J-Y. *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos Aires: Kapelusz, 1971.

ROBBINS, H. e FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam*. 11ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

ZIMERMANN, D.E. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

### Sobre Liderança

MOSCOVICI, S. *L'âge des foules*. Paris: Fayard, 1981.

SENNETT, R. *Autoridade*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

KREITNER, R. *et alii. Psicologia Social*. México, DF: McGraw-Hill, 1997.