

AUDITÓRIO

Psicanálise e liderança num mundo transformado pela pandemia e pela guerra

ENTREVISTA A **Kerry Sulkowicz**CONDUZIDA POR **Sofia Figueiredo**¹

1

Membro candidato da Sociedade Portuguesa de Psicanálise. Psicóloga Clínica e da Saúde, especialidade em Psicoterapia pela Ordem Portuguesa dos Psicólogos.
E-mail: asrfigueiredo@gmail.com

BIOGRAFIA

Kerry Sulkowicz, MD, é psiquiatra e psicanalista em Nova Iorque. É fundador e diretor administrativo da Boswell Group LLC (desde 1998), sediada em Nova Iorque, onde atua como consultor em liderança (incluindo os desafios na liderança do CEO, transições de CEO e planeamento de sucessão, dinâmica de gestão e de conselho de administração, mudança de cultura corporativa e avaliações de equipas seniores) de alguns dos CEO e conselhos corporativos mais conhecidos e respeitados do mundo, e também de outros executivos.

Kerry Sulkowicz é frequentemente citado na imprensa sobre a psicanálise dos «negócios» e organizações, incluindo o *The Wall Street Journal*, o *Financial Times*, o *The New York Times*, o *The Washington Post* e a *Fortune*. Tem sido colunista regular nas revistas *Businessweek* e *Fast Company*, tendo escrito mais de setenta artigos. O seu artigo mais marcante, «Pior do que os inimigos: o confidente destrutivo do CEO», foi publicado na *Harvard Business Review* em 2004.

Tendo sido formado pela Harvard College e pela University of Texas Medical Branch, foi residente e chefe-residente em Psiquiatria na New York University Medical Center e no Bellevue Hospital. Atualmente, é professor clínico de Psiquiatria na Faculdade de Medicina da NYU, onde recebeu o Distinguished Teacher Award, e membro do corpo docente do Institute for Psychoanalytic Education. É presidente da Associação Psicanalítica Americana, onde recebeu o Edith Sabshin Teaching Award, membro da Academia de Psiquiatria Organizacional e Ocupacional e da Sociedade Internacional para o Estudo Psicanalítico de Organizações. É igualmente um defensor apaixonado dos direitos humanos, é ex-Presidente do Conselho de Médicos pelos Direitos Humanos (organização global de direitos humanos que partilhou o Prémio Nobel da Paz) e atua no Conselho Consultivo da Acumen Fund.

Nesta entrevista, vamos falar da psicanálise aplicada à Liderança. Como o trabalho com CEO e líderes em geral tem muito a beneficiar com uma abordagem psicodinâmica, capaz de pensar nas emoções conscientes e inconscientes, num trabalho de consultoria que pode ser decisivo para as lideranças (macro e micro; políticas e corporativas) ao facilitar a capacidade de se pensarem. Em tempos catastróficos como o nosso, não só é recomendado, como essencial.

SF: André Green (2005), numa comunicação, por acaso em Portugal, afirmou que o propósito de uma interpretação não é produzir diretamente *insight*, mas, sim, facilitar o funcionamento psíquico capaz de fazer emergir o *insight*. Pergunto ao Dr. Kerry se esta função analítica da mente, a capacidade de pensar nas emoções, conscientes e inconscientes, a capacidade de autoanálise e autorreflexão têm sido aspetos que têm vindo a ser mais valorizados pelos líderes desde a pandemia. Há uma mudança para uma liderança mais autorreflexiva e autêntica (no sentido de mais verdadeira e próxima) no mundo pós-Covid? Uma liderança que tem em conta o impacto que as emoções podem ter na eficácia, produtividade ou destrutividade das organizações?

KS: Então, sim e não. Vou tentar explicar aquilo que quero dizer. Acho que a liderança é, em certo sentido, algo que não mudou desde o início dos tempos. A sociedade, a cultura e os grupos sempre precisaram de líderes e os líderes desempenham uma variedade de funções. Uma das funções da liderança, que é tão importante e sobre a qual os psicanalistas têm muito a dizer, é a emoção, a contenção das emoções. Esse é um dos papéis importantes dos líderes. Os líderes ajudam o grupo que lideram a conter as suas emoções, a lidar com as suas emoções, além de inspirar os seus seguidores. Os líderes não são líderes sem seguidores e os seguidores precisam de algo dos seus líderes. Isso é algo sobre o qual os psicanalistas sabem alguma coisa. Então, isso não mudou com o tempo e esta não é, obviamente, a primeira vez que temos uma crise no mundo. O mundo é, de certa forma, definido por uma série de crises. Esta crise (a da pandemia) é um pouco diferente em termos do grau do isolamento uns dos outros nos últimos dois anos.

Penso que, da minha perspectiva e, certamente, da experiência da minha carreira no trabalho como analista e consultor de líderes, nunca vi um tempo em que a liderança fosse mais importante. De facto, eu diria mesmo que os últimos dois anos serão vistos como um momento decisivo para os líderes, sejam eles corporações, associações psicanalíticas ou qualquer outro tipo de grupo. Acho que há algo de profundamente solitário na liderança, sob qualquer circunstância. A natureza da autoridade nas organizações é tal que a autoridade tem um efeito inibidor no fluxo de informações até ao líder. Todos os bons líderes intuitivos percebem isso. Percebem que um dos perigos de ocupar um papel de liderança é, exatamente, de se desconectar das pessoas que lidera, e ficar isolado. E uma das coisas que os líderes também sabem é que é muito fácil as pessoas dizerem-lhes: «Oh, é tão inteligente, tão atencioso e tão bonito», isso é fácil. Mas não é isso que os líderes precisam de ouvir. Aquilo que realmente os líderes precisam de ouvir é: «temos um problema aqui e isto não está a correr bem, e, talvez, o problema tenha que ver com a sua liderança». Os líderes precisam de ouvir isso, e os líderes precisam de procurar ativamente esse tipo de *feedback*, porque se forem muito passivos provavelmente não entenderão. Não é que seja nada novo aquilo que eu estou a dizer, a novidade é que é muito mais difícil que esses aspetos da liderança aconteçam quando trabalhamos remotamente, quando somos privados do contacto humano direto, algo que costumávamos tomar por garantido, e a partir de agora não mais podemos considerar dessa forma. Mesmo na pergunta da Sofia, ao falar de um mundo pós-pandemia, acho que é otimista colocar a pergunta dessa forma, porque talvez a pior parte da pandemia já tenha passado, mas a pandemia não acabou completamente. Além disso, outra questão também são as mudanças provocadas na sociedade e no mundo do

trabalho pela pandemia e que permanecerão connosco, penso eu, por muito tempo, mesmo quando o vírus for um problema menos agudo.

Penso que estamos a aprender muitas lições com a pandemia, e, muito importante, falamos de todas as coisas más que estão a acontecer neste tempo. E, claro, tem sido uma enorme tragédia humana, com tantas vidas que se têm perdido na pandemia. Mas também há algumas partes boas que resultaram da pandemia. Existem algumas coisas boas. A pandemia levou-nos também a repensar a nossa forma de trabalhar. Colocou ênfase na liderança. Colocou ênfase na saúde mental. E acredito que quando os CEO começarem a falar abertamente com os seus colaboradores da importância da saúde mental; isso também será uma mudança boa, porque diminuirá o estigma da saúde mental no local de trabalho. Então, eu acho que já falei muito. Mas há muitas mudanças a acontecer e muitas outras coisas que permanecem iguais.

SF: Estou a pensar na confiança. Acho que o Dr. Kerry já respondeu a esta questão que vou colocar, mas gostaria que esta ideia ficasse clara. A forma como a sociedade (governos, comunicação social, comunidade científica) lidou, talvez na fase mais aguda, com a pandemia fez com que as pessoas comessem a sentir-se confusas em relação a uma série de informações contraditórias que iam recebendo. «Como posso confiar nas coisas que estão no jornal, naquilo que os líderes dizem, na minha empresa? Será que é verdade aquilo que me estão a dizer?», e por aí fora. Quando o ambiente de confiança vacila, a sociedade fica mais frágil. Como é que o líder se mantém confiável em tempos tão catastróficos? Numa outra entrevista, o Dr. Kerry disse «precisa de vir do coração». É a autenticidade do líder que repara a confiança?

KS: Acho que é parte da resposta. Parece-me que é uma questão muito importante a que a Sofia está a levantar e que aborda uma série de diferentes tendências complexas que estão a acontecer no mundo de hoje. Uma delas é a tendência crescente de olhar para as pessoas em posições de autoridade com uma maior desconfiança. Penso que, de certa forma, algumas partes da sociedade, e não apenas a geração mais jovem, desconfiam da autoridade e querem, na verdade, derrubar a autoridade. Acho que, em parte, isso se deve ao facto de muitas figuras de autoridade e muitos líderes terem falhado connosco. Falharam em lidar com alguns dos maiores problemas da sociedade e, por isso, há um ceticismo quanto à eficácia da liderança. Uma outra dimensão tem que ver com a posição em que os factos são colocados pela sociedade. Há tanta desinformação, e muita dela espalhada pelas redes sociais, e, ao mesmo tempo, há tão poucas fontes confiáveis de informação, que eu acho compreensível a desconfiança das pessoas. É lamentável, mas compreensível que o público nem sempre saiba em quê ou quem acreditar, ou tenha sistemas de crenças diferentes baseados em ideologias políticas. Os factos, hoje em dia, são partilhados de uma forma diferente daquela que costumava existir, e isso tem implicações nos líderes. Mas o papel dos líderes — penso que o que a Sofia está a dizer é muito importante, e concordo com isso — é basearem-se na realidade e na verdade, tem de haver uma preocupação com a verdade. Os líderes têm a responsabilidade de o fazer. Devem estar fundamentados na realidade e, ao mesmo tempo, nutrir as pessoas que lideram com esperança. Acho que há várias maneiras de fazer isso. A Sofia usa a palavra autenticidade e acho que isso é muito importante. E que significa ser um líder autêntico? Significa ser um líder capaz de dizer a verdade e mostrar alguma humildade, mostrar que há coisas que também não sabe. Os líderes não podem ter todas as respostas. E penso que os piores líderes são aqueles que estão patologicamente certos de tudo. Os líderes que dizem «tenho todas as respostas, siga-me, eu sei. Eu sei tudo». Esses são os líderes perigosos, na minha opinião.

Os melhores líderes sentem-se confortáveis em se tornar um pouco vulneráveis e admitir que não têm todas as respostas e que precisam da ajuda de outras pessoas. Essa é a forma mais elevada de liderança, na minha

perspetiva. É uma liderança humilde que reconhece a incerteza. É assim que os líderes podem tornar-se vulneráveis e admitir que têm uma vida emocional, em vez de serem robôs. E esses são os tipos de líderes de que precisamos. Penso que os melhores líderes, que estão a surgir nestes tempos complexos e complicados em que vivemos, demonstram esse tipo de liderança. Mas eu também diria que os líderes, ao tornarem-se mais vulneráveis, devem gerir a sua própria ansiedade. Penso que aí os psicanalistas também têm um lugar fundamental, sendo analistas, terapeutas ou de outro modo aplicando a compreensão psicanalítica ao pensar a liderança, ajudando quem lidera a pensar e a regular os seus próprios estados emocionais. Porque ser líder nos dias de hoje não é uma tarefa fácil. Há que lidar com constantes incertezas e ambiguidades. As tensões sobre os líderes são enormes. Assim, os líderes que podem beneficiar de alguma ajuda são, muitas vezes, os líderes mais eficazes, ao invés dos líderes que acreditam que não precisam de ajuda e que são capazes de liderar sozinhos. Não são.

SF: O líder narcísico, arrogante, que tudo sabe, pode ser destrutivo para a organização que lidera? E como podemos «salvar» a organização e os colaboradores do impacto deste tipo de liderança? Será que esta destrutividade, e pensando agora no mundo corporativo, se manifesta num fracasso empresarial, ou pode ser até o contrário e os líderes mais narcísicos conduzirem a empresa ao sucesso?

Tendem a ser não reflexivos, não demonstram vulnerabilidade e têm sempre certezas. Não são empáticos nem autênticos, mas, por vezes, têm carisma e sucesso. Este caos mental pode funcionar como uma espécie de «liderança caótica perfeita»?

KS: É uma boa pergunta. Vou começar por responder a partir da perspetiva da minha prática de consultoria, atuando como consultor de líderes. Os líderes narcísicos tendem a não ser o tipo de líderes que procuram falar comigo ou com alguém como nós, porque, por razões bastante óbvias, são líderes que não sentem que precisam de ajuda. Eles sentem que já têm todas as respostas e a última coisa que querem é falar com alguém que os leve a refletir. Acho que esses líderes podem ter sucesso durante um período de tempo, mas também depende de como se define o sucesso. Habitualmente, encontro esses líderes apenas quando são demitidos pelos conselhos de administração da empresa, por exemplo. Penso que são líderes bastante autodestrutivos, e passado algum tempo, o seu narcisismo começa a ter fissuras e a empresa sente isso. A falta de empatia que exibem... e o que a Sofia descreve é absolutamente correto... são líderes que têm uma falha na capacidade de empatia, é difícil de contornar. Neste momento em particular, a empatia é aquilo que mais se precisa dos líderes, quer nas organizações, quer da parte do CEO, do presidente, seja qual for o título. Se não conseguem ter empatia com as lutas dos seus colaboradores, com o esforço dos seus trabalhadores no equilíbrio que tentam fazer entre lar e trabalho, com o desejo de ter mais flexibilidade em termos de trabalho remoto, em vez de se deslocarem até ao escritório, com os desafios emocionais de um maior isolamento, etc. Se não há empatia com este contexto difícil que se vive, estes líderes acabam por falhar, parece-me. E às vezes, é só uma questão de tempo. Leva um certo tempo. Podem não falhar imediatamente, e as pessoas podem até considerar o seu carisma inspirador. Mas acho que há uma diferença entre carisma e inspiração. Penso que a inspiração tem que ver com o relacionamento entre o líder e os liderados. Essa inspiração é algo muito positivo. O carisma tem mais que ver com o próprio líder, e o líder está mais focado na sua própria imagem do que numa conexão realmente verdadeira com as pessoas. E, por isso, parece-me que os líderes inspiradores podem ser muito bem-sucedidos e os líderes carismáticos muitas vezes falham.

SF: No que diz respeito à sucessão, no mundo corporativo e também noutras organizações e associações, sobretudo nas mais familiares, que lhe parece mais complexo nos líderes com traços mais narcísicos?

KS: Eu trabalho muito com empresas familiares e às vezes com líderes realmente narcísicos... Todos temos um inconsciente, certo? E os líderes com partes narcísicas lutam muitas vezes na sucessão com a ideia de poderem vir a ser sucedidos por um outro. A ideia de encontrar uma pessoa de sucesso para ser o seu sucessor implica para o líder a aceitação de que a empresa pode sobreviver sem ele. E, claro, eu diria que para um líder encontrar um sucessor é uma das coisas mais importantes que pode fazer. Mas, na verdade, os líderes narcísicos escolhem, por vezes, e inconscientemente, um sucessor que está condenado ao fracasso, para confirmar a sua crença inconsciente de que ninguém poderá ocupar o seu lugar, de que são insubstituíveis e indispensáveis. E as empresas que são lideradas, especialmente as empresas familiares, têm o desejo de manter o negócio na família. As empresas familiares falham muitas vezes na transição de um líder narcísico — habitualmente, o fundador — para um líder da próxima geração, porque escolhem alguém que seja da próxima geração, mas que realmente não está preparado para liderar a organização. As empresas familiares mais bem-sucedidas são, muitas vezes, as que encontram alguém de fora, um líder profissional, em vez de forçar isso num dos seus filhos, por exemplo, que pode não estar vocacionado para o fazer.

SF: Posso imaginar que no trabalho com este tipo de líderes deve ser muito difícil gerir a transferência e a contratransferência, especialmente na sucessão, quando o ego do líder está mais frágil.

KS: É sim, de facto.

SF: Gostaria de abordar agora uma outra questão com o Dr. Kerry. Estava a pensar, e talvez essa seja a primeira parte da pergunta, no que falávamos no início da nossa conversa, do ainda não estarmos numa fase pós-pandémica, e de eu estar a ser otimista ao colocar a situação dessa forma neste momento. Mas pensarmos então no facto de podermos ainda não estar numa fase pós-pandémica e, juntando a isso, estarmos a entrar numa fase de início de Guerra na Europa, de forma inesperada e violenta, é dramático. A guerra contra o vírus pode já não estar numa fase aguda, como dizia o Dr. Kerry, mas, em simultâneo, temos agora uma outra guerra à porta, a Guerra na Ucrânia.

O Dr. Kerry, numa comunicação, fez referência a uma analogia do vírus com o tempo de guerra, dizendo que quando uma guerra está a acontecer, aquilo que se pretende do lado do inimigo é que sintam medo. O medo é inculcado naquele que é alvo de ataque como forma de paralisar a sua capacidade de pensar. O medo interfere profundamente na capacidade de pensar com clareza ou de perceber a realidade com clareza, como diz. A Covid19 teve esse poder, lançou um medo que se apoderou de todos nós e que, sobretudo num tempo inicial, nos impediu de pensar com clareza. A Guerra entre a Rússia e a Ucrânia é uma guerra que nos faz temer o futuro, envolvendo-nos em medo. É mais uma catástrofe a acontecer no mundo, com a particularidade de acontecer no tempo distópico do vírus.

Oleksandra Mirza, psicanalista ucraniana, numa carta diz: «Gostaria de dizer que já não temos medo, apesar do medo. Não temos medo, e pedimos-vos também que não tenham medo e que digam a verdade ao vosso povo, à população, uns aos outros, porque esta guerra não é apenas no território, mas também é na mente.»

De que forma exatamente é que uma liderança política autêntica e realista — capaz de manifestar vulnerabilidade, mas também capaz de dizer a verdade e pensar com clareza — pode estar inteiramente ligada à capacidade de sobrevivência a este tempo?

KS: É uma boa pergunta. É uma situação muito difícil e trágica a que está a acontecer na Ucrânia neste momento. A primeira coisa que gostaria de dizer, antes de tentar responder à sua pergunta, é que o meu coração está com o povo da Ucrânia, não apenas com os nossos colegas psicanalistas que estão a lidar com circunstâncias inimaginavelmente difíceis, mas com todo o povo ucraniano que está sob ataque neste momento pelo Putin. É uma situação horrível. O trecho da carta da psicanalista ucraniana que leu, eu também o li recentemente. Penso que estão a lidar com circunstâncias inimaginavelmente difíceis. O povo ucraniano está realmente a ser heroico na maneira como está a dar resposta ao ataque. Os meus comentários, que a Sofia citou, sobre o vírus e de como o impacto do vírus tem uma analogia com a guerra — e, claro, agora estamos efetivamente a lidar com uma guerra real na Ucrânia —, não são ideias originais minhas. Na verdade, essas ideias são de Bion, dos textos de Bion sobre a guerra. Freud também escreveu sobre a guerra, é claro. Muitos psicanalistas escreveram sobre o impacto da guerra. Mas achei as ideias de Bion particularmente úteis não só para lidar com o vírus, mas também agora para pensar na Guerra na Ucrânia. Porque acho que o que ele disse, se eu bem entendi, é que existe uma guerra física com balas e bombas, mas também existe uma guerra na mente. E as duas estão completamente conectadas. E uma das coisas mais difíceis e mais importante para as pessoas que estão sob ataque, seja por balas e bombas ou por um vírus, ou ambos, é manter a capacidade de pensar com clareza sob essas condições extremamente stressantes. Como dizia Bion, isso é realmente difícil de fazer, especialmente quando a realidade que enfrentamos é uma realidade de muito sofrimento, com morte e destruição por toda a parte.

Mas é exatamente isso que o inimigo quer que aconteça: que as pessoas sob ataque percam a capacidade de pensar com clareza. E assim, há uma guerra que acontece na mente, não apenas no terreno. Fiquei impressionado com o Zelensky, o Presidente ucraniano, em termos da sua capacidade de, pelo menos aparentemente, manter a presença de espírito, de pensar claramente no que se passa e de convidar outros líderes mundiais a falar com ele e a tentarem, juntos, encontrar uma forma de acabar com esse conflito. Penso que temos em Putin um líder que parece profundamente perturbado e pouco racional, que não pensa claramente nas consequências do que está a fazer, não apenas nas consequências devastadoras para a Ucrânia, mas, em última análise, naquelas que podem ser as consequências devastadoras para o seu próprio povo na Rússia. E então, sim, a guerra acontece em diferentes campos de batalha. Está no chão, mas também na mente.

SF: Pensando à distância, ou naquilo que podemos imaginar, considera que na liderança de Vladimir Putin há um agir de uma parte destrutiva da mente?

KS: É claro que nunca conheci Putin nem nunca o irei conhecer. Portanto, há um limite para o que se pode especular razoavelmente sobre a mente de um líder à distância, embora eu ache que há algumas conclusões a que se pode chegar. Estávamos há pouco a falar nesta conversa da importância de os líderes terem empatia, de como os melhores líderes têm a capacidade de empatia. Isso é o que parece estar também a faltar na liderança de Putin. Ser capaz de ordenar uma destruição tão massiva a outro povo parece ser uma demonstração de um lado frio, implacável e agressivo, sem qualquer empatia. O que me preocupa ainda mais, e falámos anteriormente também disso, da necessidade de os líderes obterem *feedback*, de terem pessoas à sua volta que possam dizer «isto é uma má ideia. Queres mesmo fazer isto?», é o facto de ele estar isolado. Desafiar o pensamento dos líderes é essencial, e Putin está no poder absoluto há tanto tempo, e governa impondo tanto medo nos outros, que é difícil acreditar que tenha alguém à sua volta que possa realmente desafiar o seu pensamento e tentar fazê-lo mudar de rumo. Acho que esse é um dos maiores perigos dos líderes, esse tipo de certeza patológica e operar numa espécie de vácuo, sem qualquer *feedback*, exceto o *feedback* positivo. Portanto,

essa é uma situação extremamente perigosa na liderança. Se todos ao redor do líder disserem que eles estão certos o tempo todo, essa será uma situação muito perigosa.

SF: E, no sentido oposto, temos o presidente Volodymyr Zelensky. Não há sombra de destrutividade na sua liderança. Demonstra vulnerabilidade, medo e, em simultâneo, coragem. Mantém-se capaz de tomar decisões na incerteza, o que é algo muito difícil, e tolera o «não saber», mesmo com as bombas que caem, com a destruição e as mortes. Transmite confiança ao seu povo. Cada um sente a sua presença, na sua voz, na sua imagem, nas suas palavras, na partilha daquilo que pensa e sente. Tem empatia e autenticidade. É uma liderança «suficientemente boa» para que seja bem-sucedida?

KS: Bem... Ele foi colocado numa posição de liderança em tempos de crise. Acho que tudo o que vi dele nas últimas semanas me deixou muito impressionado e muito emocionado em termos da sua liderança. Mas penso que também é importante salientar que a liderança é algo contextual. Será que o Presidente Zelensky da Ucrânia teria sido visto como um dos grandes líderes do mundo se não tivesse havido um ataque russo à Ucrânia, se não tivesse havido uma guerra? Não sei. Penso que, nestas circunstâncias, algumas pessoas estão à altura da situação. Ele parece estar a fazer isso lindamente. Mas também há exemplos ao longo da história mundial, muitos, muitos exemplos, de líderes que são a pessoa certa para a época em tempos de crise. Pode-se pensar em Winston Churchill durante o bombardeio de Londres, na Segunda Guerra Mundial. Pode-se pensar em Rudolph Giuliani, o prefeito de Nova Iorque, nos dias imediatamente após o 11 de setembro. Desses líderes, Churchill e Giuliani, pode dizer-se que eles não eram tão diferenciados como líderes antes desses acontecimentos. Giuliani não era sequer visto como um líder muito eficaz. E nos últimos tempos, como apoiante de Trump, penso que ele perdeu toda a credibilidade como líder. Então, acho que esses exemplos mostram que algumas pessoas são grandes líderes em certas circunstâncias. Algumas pessoas são grandes líderes durante um período de crise estritamente definido. E pode ser exatamente o que a Ucrânia precisa agora de Zelensky. Se ele será capaz de permanecer um líder eficaz por muito tempo, acho que isso ainda está para ser visto.

SF: A liderança no mundo corporativo, das empresas, pode ter uma autoridade moral na sociedade? Influenciar e promover alianças políticas, posicionando-se? Por exemplo, na guerra entre a Ucrânia e a Rússia, muitos líderes reorganizaram a presença das suas empresas e/ou cortaram os seus investimentos na Rússia, como forma de sanção e pressão. As empresas devem ter essa autoridade moral?

KS: Sim. É uma pergunta muito interessante. Os líderes empresariais evoluíram em alguns aspetos, ou, talvez, os melhores evoluíram, mas nem todos. Acho que tenho visto esse fenómeno nos últimos cinco ou seis anos. Penso que à medida que o público se torna cada vez mais insatisfeito com os líderes políticos, nos mais altos níveis do governo, se confronta com um vazio de liderança política. Penso que isto foi certamente verdade nos Estados Unidos durante a administração Trump, onde houve um vazio completo de liderança moral. E alguns líderes empresariais, líderes de empresas grandes e pequenas, sentiram-se cada vez mais compelidos a preencher esse vazio e a proporcionar uma espécie de liderança moral, pelo menos nos seus trabalhadores; e até mesmo a tomar posições políticas públicas sobre questões que no passado estariam muito além dos limites das suas funções de liderança empresarial. Então, acho que vemos cada vez mais, e acho que alguns dos melhores líderes estão a fazer isso, líderes empresariais a assumir posições sobre questões que realmente importam para muitas pessoas, como as alterações climáticas, o racismo e outras questões importantes da atualidade.

Eu acho que isso é uma coisa boa. Não creio que os líderes empresariais possam algum dia substituir os líderes políticos. Ainda precisamos de líderes morais no topo da governação. Mas é importante que existam ligações entre os líderes empresariais, os líderes governamentais, os líderes académicos, os líderes de instituições educativas e os líderes de instituições culturais, museus e artes. Penso que é essencial, porque precisamos de liderança em todos os aspetos da sociedade, e os líderes mais capazes certamente precisam de proporcionar liderança moral às pessoas que são os seus seguidores. E a liderança não é apenas nacional, também é local. Portanto, precisamos disso em todos os lugares.

SF: Muito obrigada pela generosidade na partilha da sua experiência, pensamentos e reflexões, especialmente numa altura em que está tanta coisa a acontecer em tantos lugares e ao mesmo tempo. Obrigada pela disponibilidade desta conversa de hora e meia, enquanto está em Londres, num dia cheio de luz. Talvez um dia tenhamos a oportunidade de receber o Dr. Kerry em Portugal.

KS: Bem, fico muito agradecido. Foi um prazer falar consigo. Divido o meu tempo entre Nova Iorque e Londres, e agora viajar está a tornar-se um pouco mais fácil, adoraria visitar Portugal um dia. 🇵🇹