

LIDERANÇA: NÓS FIZEMOS SOZINHOS¹

Joira Maria Copini²

“O líder ruim é aquele que as pessoas desprezam. O bom líder é aquele que as pessoas elogiam. O grande líder é aquele sobre quem as pessoas dizem “nós fizemos sozinhos” (LAO-TSÉ apud SENGE, 2000, p. 369).

1 Considerações Iniciais

Desde que nascemos e começamos a nos socializar, percebemos que em todo lugar há aquele indivíduo que se destaca. Seja na família, na escola, na comunidade, nas organizações e pelo mundo afora. Esse indivíduo geralmente é chamado de “líder”. Porém, há uma notória diferença entre liderar e impor ou mandar sob ameaças ou subordinação. Nesse aspecto, há muito que se esclarecer, pois, a maioria das pessoas confunde “liderar” com “chefiar”. Ainda que um líder possa ser um chefe e um chefe também possa ser um líder. Basta que saibam conduzir a equipe de forma que as pessoas comunguem dos mesmos ideais, metas e objetivos, de maneira natural, sem imposições ou trocas de favores.

A liderança moral é um aspecto bastante relevante nos dias atuais. Muito se fala dos que se destacam na vida pública por liderar de forma negativa, que denigre a imagem do país, e lamentavelmente, ocupam a grande maioria dos postos mais elevados e mais importantes.

Hoje, o mundo precisa urgentemente de líderes, principalmente morais, que conduzam ou reconduzam a humanidade para um futuro melhor, pois da forma que o planeta vem sendo dirigido, o futuro da humanidade é obscuro. Não se vê nos líderes, ou na grande maioria deles, a preocupação com a natureza, por exemplo. Da forma como vemos as catástrofes acontecendo atualmente, o que nos reserva o futuro? De que adianta tanta tecnologia se não cuidamos da natureza, que é a base da vida?

Neste contexto, o presente artigo, abordará a liderança desde a família passando pela escola, organização até os mais altos poderes, não apenas regidos por leis, mas por indivíduos que sejam capazes de abrir caminhos e mentes, mostrando, através de uma

¹ Ensaio apresentado na disciplina de Gestão Secretarial do Curso de Especialização em Gestão Secretarial, ministrada pela profa. Claudia Anita Guerra.

² Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe e pós-graduanda em Gestão Secretarial, pela UPF. joira@sarandi.upf.br.

boa conduta, a importância de se viver bem e deixar um legado de bons princípios às gerações que virão e poderão usufruir desses princípios e dar-lhes continuidade, pois certamente nascerão novos líderes que continuarão as boas obras. No entendimento de Senge (2000, p. 368-369), “líderes são pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes”.

2 Liderança: algumas concepções

No seio da família, a criança nasce boa e pura. No seu interior, ela, a criança, não tem nenhum temor, exceto da falta de alimento e proteção. Porém, à medida que ela evolui física e emocionalmente, são incutidos nela aspectos negativos acerca do mundo exterior. Então, ela vai aos poucos sendo podada em todas as suas ambições. O seu instinto natural de desbravar o mundo vai sendo castrado e aos poucos ela vai retendo e guardando para si, todos os seus desejos, outrora a florados em seu pequenino ser... (ANELLO, 2006).

É dessa forma que deixam de desabrochar os líderes tão necessários, todavia tão raros em nosso meio. Os tijolos da estrutura moral de um indivíduo incluem atitudes, qualidades, habilidades e aptidões, bem como conhecimento e compreensão de conceitos morais essenciais (ANELLO; 2006).

Kay Gilley trata desse tema no capítulo “A procura da criança prodígio, na obra “Liderança com o Coração Aberto”, onde descreve como esse processo acaba com o potencial com o qual o homem nasce e, aos poucos, a família, a escola e a sociedade como um todo se encarregam de “matar”, moldando os cidadãos a seu modo.

Para sua própria proteção, as crianças são orientadas a não falar com estranhos. Elas provavelmente evitam danos que poderiam ser produzidos por estranhos, mas perdem suas características de Crianças Prodígio e desenvolvem uma perspectiva na qual o mundo passa a ser visto como um lugar perigoso (GILLEY,1999, p. 121).

Seguindo a linha de desenvolvimento do indivíduo, podemos observar que ele é moldado conforme a imposição das organizações anteriormente mencionadas. O indivíduo sente um aparente e mascarado conforto, nas diversas fases da vida, e, diante do desconhecido, é induzido a permanecer na zona de conforto, pois sente-se amedrontado pelo que não vivenciou ainda. É mais confortável seguir as normas já

traçadas pelo grande grupo. E assim, as forças externas acabam por conduzi-lo a prosseguir, porém, não pelas próprias pernas, mas pelas tendências ditadas pela sociedade. É dessa forma que se formam indivíduos alienados e desprovidos de espírito de liderança.

O processo de abandonar cada casca de ovo quebrada é acompanhado por um incrível medo do desconhecido. Sentimo-nos seguros em nosso ambiente protegido, onde sabemos como as coisas são e conhecemos as regras. Sabemos como elas funcionam. Todavia, também podemos sentir-nos confinados, desconfortáveis, infelizes ou mesmo extremamente limitados (GILLEY, 1999, p. 122).

Mas, em que estes aspectos do ser humano influenciam na formação de um autêntico líder?

Certamente se as pessoas não mantivessem tamanha alienação diante dos propósitos impostos, desde a família, limitando a criatividade e a busca pela descoberta, os líderes em potencial seriam muitos, pois nascem muitos, mas são desviados pela rigidez com que são criados pela sociedade. “Todo processo de socialização pode afastar-nos de quem realmente somos e limitar nosso senso de possibilidades criativas” (GILLEY; 1999, p. 122).

Muito se fala em liderança. É um assunto freqüentemente em pauta. Podemos afirmar que o espírito de liderança pode ser construído e lapidado, mas também pode ser uma característica natural do indivíduo. Depende do ambiente no qual o indivíduo convive. De qualquer forma, encontrar um autêntico líder, aquele que, sem se impor ou exigir dos outros, conquista seguidores, é extremamente difícil. Um líder atrai as pessoas com suas idéias e ações de forma natural, pois nessa relação, prevalece a imparcialidade, as metas e os objetivos comuns a todo o grupo. Então, a motivação e a criatividade afloram nas pessoas de forma prazerosa.

Na grande maioria das organizações, onde os dirigentes se auto-intitulam líderes, na verdade não sabem o que realmente significa ser um. Pois na realidade das quatro paredes da rotina de trabalho praticam o puro autoritarismo. Iniciativas são podadas, porém, de forma muito discreta, pois a grande maioria das chefias receia que um subordinado ocupe seu lugar. Então, uma significativa parcela das melhores idéias que são levadas a gerência ou a chefias maiores, são engavetadas e surpreendentemente após um determinado tempo reaparecem, são implementadas e aplicadas, entretanto, com outro autor, que não é aquele que a criou.

O verdadeiro líder jamais precisa dizer que o é. As pessoas à sua volta encarregam-se de perceber e difundir essa característica. A verdadeira liderança, em todas as suas conotações é algo de exímia grandeza, e o indivíduo deve saber aproveitá-la para o bem. Do contrário, será uma liderança negativa, algo que denigre e é muito perigosa, já que leva o indivíduo à prática do mal em favor de retornos financeiros ou posições sociais que lhe proporcionam uma vida apenas de aparências.

O verdadeiro líder não tem suas aparições em palcos. Quem permanece em evidência são suas “obras”, que são os seus seguidores. Seu papel é integrar as diversas ações para que juntas possam gerar resultados favoráveis à equipe, pois de nada adianta cada um saber o que lhe cabe, se não houver a fusão do todo para alcançar as metas traçadas. O autêntico líder tem essa visão. Através de seus exemplos, faz com que as pessoas à sua volta, produzam, criem conhecimento e alavanquem estas criações, evoluam como profissionais e como seres humanos, motivados pela sua própria *criatividade e liberdade de expressão*.

A nova visão de liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes. Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem (SENGE, 2000, p. 368).

Segundo Botelho (1993), existem aspectos que são características claras do autêntico líder como *o líder visível*: Geralmente, no ambiente de trabalho, quando o superior entra num determinado setor, os funcionários sentem-se incomodados ou constrangidos. Essa é uma situação que dificilmente não tenha sido vivida ou presenciada por alguém. Da mesma forma, não ocorre no setor onde um líder está no comando. De fato, quando nos sentimos à vontade diante de uma situação como essa é porque estamos diante de um chefe-líder. Então, o trabalho flui melhor, porque nos sentimos tão envolvidos e responsabilizados por resultados satisfatórios, que vemos no “chefe”, um parceiro na busca pelo sucesso da organização.

Da mesma forma, *a delegação*, quando administrada pelo líder, não tem um caráter “de cima para baixo”. Não há inibição por parte dos subordinados, pois eles entendem que a posição do líder tem caráter construtivo e, dessa forma, não há a castração da criatividade. Isso ocorre porque o verdadeiro líder almeja formar novos

líderes e todos saem ganhando. Do contrário, com certeza, a equipe estará prejudicada pelo egocentrismo e pela falta de preparo das chefias.

O *uso do tempo dos subordinados* também é bastante considerado pelas chefias, pois entendem que deve ser aproveitado ao máximo. No entanto, para Botelho (1993), a grande maioria destes chefes (os que não são líderes), não consegue administrar o próprio tempo. Ao invés de olhar para frente, vislumbrando novas perspectivas para a organização, detém-se nos próprios departamentos como se não existisse um mundo competitivo lá fora. Acham que o inimigo está dentre seus subordinados e ou colegas de chefia, quando deveriam sim, depositar toda a confiança na sua equipe, dando-lhes a liberdade de criação e produção. Os dirigentes deveriam estar atentos é ao mundo externo da empresa, onde realmente estão seus inimigos concorrentes.

Os líderes mais bem-sucedidos são aqueles que se vêem continuamente como projetistas, não como expedicionários. Muitos dos esforços mais bem-intencionados para estimular as novas disciplinas de aprendizagem afundam porque os líderes se esquecem da regra básica de aprendizagem: as pessoas aprendem o que precisam aprender, não o que outra pessoa acha que precisam aprender (SENGE, 2000, p. 372).

O líder correto, também precisa adequar seus momentos de forma a agir de acordo com a situação. Isto é, manter *equilíbrio entre o poder e a persuasão*. Ser correto e hábil nos momentos certos requer muito preparo para que no decorrer dos processos não se cometam injustiças. Esse fator pode desequilibrar os objetivos de uma equipe, pois um colaborador desapontado com a chefia ou com algum colega, pode ser comparado a uma “fruta podre” que rapidamente contamina as demais frutas.

Numa equipe bem liderada os *objetivos são comuns*, claros e bem definidos, pois dentro de cada individualidade, todos trabalham em função do grupo. Todos têm os mesmos objetivos. Essa transparência é proporcionada pelo líder, no momento em que ele demonstra, com nitidez, que todos são igualmente importantes para a organização, de forma que o trabalho de cada um torna-se imprescindível para o bom andamento dos processos como um todo.

Botelho (1993) mostra claramente que atingir objetivos depende unicamente de pessoas. As máquinas por mais sofisticadas e evoluídas jamais o farão. A passos lentos, as organizações estão acordando para essa realidade. Não há o que discutir. O que move as organizações são seus recursos humanos. Por mais que dependamos de tecnologia, hoje, mais do que nunca, as pessoas precisam de afetividade e atenção, para compensar

tudo aquilo que a modernidade tirou delas. Por causa da tecnologia, as pessoas estão cada vez mais distantes umas das outras. Não podemos afirmar com isso, que a tecnologia é de certa forma prejudicial, mas o envolvimento humano, aliado à tecnologia, é a receita certa para o sucesso.

Não há absolutamente nada de errado em trabalhar por objetivos. O que não está certo é esquecer que, quanto mais as pessoas se autogratiﬁquem com o que fazem, mais facilmente chegaremos a elas. Ter, portanto, também a preocupação com os aspectos humanos do trabalho é uma forma ainda mais inteligente e eficaz de alcançar metas (BOTELHO, 1993, p. 112)

Os desafios são monstruosos. Sair da zona de conforto em que se encontra o chefe, onde ele apenas comanda de forma bastante técnica - apenas para cumprir as normas da empresa -, para entrar na zona competitiva e turbulenta, a qual representa sempre um desafio muito grande para os meramente “chefes”, para “dar a cara a tapa” em nome da organização, e ainda com “platéia”, pois no momento em que o indivíduo se expõe, há os que apóiam e torcem por ele, mas há também os que desejam seu fracasso, definitivamente, precisa ser um grande líder.

O entusiasmo pelas vitórias, também é mencionado por Botelho (1993) e reforçado por Senge (2000). Manter-se motivado, é o que move o líder, (e qualquer outro ser humano). Gerar conhecimento é a arma mais poderosa que as organizações têm nas mãos, pois o conhecimento agrega mais e mais aprendizado. As pessoas não podem trabalhar apenas pela remuneração, pois ela proporciona apenas prazeres momentâneos (infelizmente é o que mais acontece). É claro que o dinheiro é necessário, mas é preciso colocar uma dose muito maior de amor e entusiasmo pelo ofício, ou seremos cada vez mais escravos de uma sociedade que, muitas vezes, se esquece que o grande desejo do ser é a realização pessoal, e para isso não necessariamente temos que enriquecer. “Líderes talentosos na integração da história e da estrutura sistêmica são raros. Sem dúvida, essa é uma das principais razões por que organizações que aprendem ainda são raras” (SENGE, 2000, p. 381).

A célebre frase: “As palavras convencem, mas o exemplo arrasta” cabe perfeitamente noutra característica citada por Botelho (1993): *Dirigir pelo exemplo e não pelo discurso*. Hoje nenhuma equipe, por mais discretos que sejam seus integrantes, deixa de perceber quando as mesmas orientações ou ordens que são recebidas e cumpridas à risca por eles, não são praticadas pelo mentor das mesmas. Muitas vezes, o

chefe ou gerente sequer percebe, mas ele pode estar denegrindo a própria imagem e da organização perante seus subordinados, ocasionando, com isso, seu próprio fracasso como chefe, ou até como um chefe-líder, pois qualquer que seja a posição hierárquica, se seu discurso não for compatível com suas ações, não há liderança que perdure.

Em resumo, Botelho (1993, p. 103) intitula o líder como “garimpeiro de idéias e ideais”. Realmente, o papel do líder é “garimpar” de forma constante e incansável, novos talentos para compor sua equipe, novas idéias para chegar ao sucesso e novos ideais que venham a somar pontos na busca incessante para vencer os desafios do dia a dia. Entretanto, antes de mais nada, o líder que é líder deve estar desprovido de qualquer espécie de desvio de personalidade.

O que acontece é que as pessoas que não têm o conhecimento preciso do que seja liderança acabam por dirigir os seus colaboradores baseados única e exclusivamente no poder que o cargo lhes confere, e não na sua competência pessoal que existe, mas que não é explorada em toda sua plenitude (BOTELHO, 1993, p. 101).

Sendo liderança um assunto tão importante em nossos dias, não podemos deixar de mencionar aspectos da *liderança moral*, hoje tão escassa em nossa sociedade.

Vivemos tempos turbulentos em relação aos rumos que nossa sociedade está tomando, pois se nos basearmos nas atitudes que nossos governantes vêm tendo, não temos motivos para mantermos nossa dignidade. Negligência ética e corrupção se alastram pelos diversos segmentos da sociedade. Pessoas com grande capacidade de liderar, fazem-no de forma egocêntrica e distorcida prejudicando o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas de bem deste país.

A principal característica de um líder moral deve ser o espírito de utilidade: “aquele que é mais útil à comunidade” em vez de “aquele que mais domina a sociedade” (ANELLO, 2006).

Para Eloy Anello (2006) o líder moral deve ter três características fundamentais: o conhecimento básico do mundo em que vive; uma visão clara do mundo que deseja alcançar e o compromisso pessoal para trabalhar e tornar realidade este mundo ideal. Se analisarmos estes aspectos para medirmos a capacidade de liderança de alguém, sem dúvida encontraremos poucos líderes, pois, tendo por base esta visão, efetivamente poucos atendem a estes requisitos. Entretanto, consideram-se líderes em potencial.

Agirmos só no presente, sem uma visão de algo melhor, é apenas passatempo. E sonhar com o mundo melhor, sem tentarmos mudar na prática o nosso mundo real, é apenas um sonho. Filósofos e sonhadores tivemos e temos em grande quantidade. O que necessitamos é de líderes morais (ANELLO, p. 1, 2006).

3 Conclusão

Diante de tudo o que foi abordado, podemos concluir que precisamos sim, urgentemente, de líderes verdadeiros. Aqueles que trazem em suas mentes a vontade de mudar para melhor e para o bem comum a sociedade, sem demagogia, pois destes, estamos fartos. Mas para isso, torna-se necessária uma mudança, primeiro naqueles que acolhem o indivíduo, desde a sua concepção. Pois a pessoa nasce com todas as possibilidades para dominar o mundo, sem qualquer temor, mas o que lhe é imposto é mais forte do que ela, então ela acaba enfraquecida e dominada, passando a ser apenas mais um nesta multidão conduzida e iludida por falsos líderes que, na maior falta de caráter e escrúpulos, pregam o progresso e praticam o total fracasso dos que não têm forças para lutar contra tanta demagogia e acabam, muitas vezes, optando pelo “jeitinho brasileiro”, pois não vêem outras saídas. Tudo isso ocorre quando os governantes deveriam, por obrigação, assumir a responsabilidade e dar os melhores exemplos de liderança pelo bem, mas, infelizmente, são os guardiões da má conduta. Todavia, nós podemos mudar essa realidade, só depende de nós.

4 Referências

ANELLO, Elloy. *Liderança Moral*. Disponível em: <www.rcgg.ufrgs.br>.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do Gerente ao Líder, a Evolução do Profissional*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GILLEY, Kay. *Liderança com o coração aberto: coragem ao invés de medo no local de Trabalho*. São Paulo: Cultrix, 2003.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.