

Fundação Dom Cabral



MBA Executivo

GESTÃO DE PESSOAS II

O Desafio da Liderança Contemporânea

Desejo, Poder e Ética

Prof. José Alberto Braga

2006

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

O DESAFIO DA LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA DESEJO, PODER E ÉTICA

*Nem a necessidade nem o desejo, mas o amor
pelo poder é o demônio da humanidade –
Nietzsche*

Cada vez mais, os desafios de uma sociedade globalizada invadem nossas vidas e levam-nos a discutir, refletir, rever todos nossos conceitos em busca de novos paradigmas que possibilitem a reconstrução do nosso pensar e do nosso agir. Não é possível nas organizações atuais, e em nossas vidas particulares, manter os mesmos padrões de relações e de resultados sem repensar os diversos contextos, dos ambientes organizacionais ou sociais.

E este primeiro repensar passa inevitavelmente pelo delicado momento mundial deflagrado pela enormidade do horror que se abateu sobre Nova York, Washington e o mundo a partir do fatídico 11 de setembro. Conceitos tradicionais em todos os campos - sociais, empresariais, filosóficos, econômicos, ideológicos e religiosos - ruíram. Noções perfeitamente aceitáveis no mundo pré-atacantes não se aplicam mais depois deles, quando já pensávamos que a Queda do Muro de Berlim teria mudado o mundo.

Quem não tiver consciência e não captar as dimensões da mudança provocada pelos ataques, e se essa ameaça não for reconhecida e resolvida, não estará apto para lidar com as bases de uma nova ordem mundial.

DA CONSCIÊNCIA E DA VIOLÊNCIA Anestesiamento da Consciência e dos Sentidos

As fronteiras do mundo avançam e esbarra cada vez mais em nossos modelos mentais, nossa visão de mundo, nossa consciência. E tenho me angustiado ao perceber o quanto falta às nossas lideranças - e aqui falo das lideranças organizacionais que encontro hoje nas empresas - uma consciência histórica, política, ética, portanto Humana.

Preferimos muitas vezes a culpa (resquíio de uma tradição cristã-judaico medieval) a assumir a responsabilidade pelas nossas omissões frente às realidades, que fingimos ignorar ou ainda argumentamos que não está ao nosso alcance modificar ou interferir.

Como Ser Humano, qual nosso compromisso com a Humanidade? Com o Ambiente? Com a Paz? Como negar nossa tristeza e indignação e ainda permanecer “frio” e indiferente frente a situações que explodem em bombardeios diários em nossos lares, através da televisão e de outros meios de comunicação?

Todo este cenário reflete mudanças profundas e gera uma paranóia coletiva, um pânico globalizado, uma guerra psicológica diferente de todas as outras. Estamos

mais expostos, o que aumenta a necessidade de nos conscientizarmos para cuidar dos traumas e desta sensação de insegurança.

Fruto que somos da interiorização a crítica do mundo que nos cerca, temos como desafio manter resultados e integrarmos as próprias emoções, segundo torrentes de prescrições (novos modelos, modismos, teorias, informações, guerra, etc...), mas ainda incapazes de refletir livremente sobre suas conseqüências.

Que poder é este que anestesia nossos sentidos, nossa consciência e nosso saber e, que num jogo maniqueísta, nos desorienta por não mais sabermos o que é certo ou errado? **“Para mudar é preciso antes ser”**.

E isso repercute em nossa vida diária e, conseqüentemente, em nossas organizações, aonde as pessoas vêm sendo gerenciadas ao longo dos anos por diferentes mecanismos que têm deixado pouco espaço para a reflexão. Como tenho integrado estas realidades ao meu fazer profissional e à minha vida pessoal? Qual é o meu desejo? Meus sonhos? Meu Poder? E como estabeleço minhas relações com o mundo e com o Outro?

DESEJO, PODER E ÉTICA

“Onde encontro vida, encontro desejo de poder”.
Nietzsche

Platão, Epicuro, e Kant já diziam que ser feliz é ter o que se deseja. O homem é feito para ser feliz e carrega nele próprio essa felicidade, mas excluímos a filosofia de nossa vida, principalmente no contexto profissional, dificultando assim o entendimento dos por quês de nossos comportamentos e os dos outros. Isso nos impede de compreender que o desejo de Poder é conseqüência do modelo capitalista de **exercer poder, ter influência** sobre os acontecimentos, ser capaz, ter disposição para agir, fazer, ser, ter potencialidades e produzir efeitos.

E os meios utilizados para o alcance e manutenção do poder se esbarram com a Ética. Ética enquanto reflexão sobre os princípios que regem a conduta. Alcançar o bem é empreendimento exclusivamente ético, não político. Portanto, repensar o significado de Respeito, Responsabilidade, Compromisso, Liberdade, Solidariedade e Ética é o sentido do humano, é próprio da natureza humana.

É fundamental ter consciência de que o exercício do Poder passa pelo repensar a Ética, uma vez que o limite de cada um é o **outro**. Se não se introjeta o respeito, introjeta-se a agressão - que explode, invadindo o limite do outro. Se Ética é a afirmação aos Direitos, podemos chamar de violência todo ato pelo qual um Ser Humano é tratado desprovido de sua humanidade, se ele é tratado como se fosse uma coisa, um objeto como nos ensina Marilena Chauí.

Como os filósofos da Antigüidade, Kant dizia que "a dor é um veículo de consciência". Segundo eles, o Homem tem dois caminhos para aprender a verdade: por AMOR ou pela DOR. Se ele não procura isto voluntariamente, o destino lhe traz circunstâncias dolorosas tais, que fará despertar sua consciência e questionar-se: **por quê? Qual o sentido disso?**

Maturana diz que a ética é o comportamento que gera AMOR. Não é a lei que me faz respeitar o outro. É o respeito que sinto pelo outro que me faz respeitar a lei. A Ética sempre pressupõe um **dever ser**, uma norma, uma meta.

E o que é o exercício do Poder senão o motivo maior para o alcance das metas organizacionais, entrelaçando-se assim o **Desejo, o Poder e a Ética?**

Enquanto o Desejo pelo Poder puder permanecer vinculado a ideais universais, serão menores os riscos de abusos. O Poder pode obscurecer a visão das coisas, distorcê-las e, não obstante, é o Poder, **a capacidade de dominar e influenciar outras pessoas**, que proporciona a base para a direção das organizações e para a consecução de resultados e de objetivos pessoais.

Como fenômeno social, o Poder é, portanto, uma **relação entre seres humanos**. É uma relação triádica: a pessoa ou grupo que detêm o poder; pessoa ou grupo que a ele estão sujeitos; e a esfera do poder - contexto de atividade ao qual pertence o poder – familiar, social ou organizacional.

O Homem é não só o sujeito, mas também o objeto do poder social, que no contexto organizacional se expressa e se concretiza através da liderança - enquanto práxis do poder, da autoridade.

DESAFIO DOS LÍDERES CONTEMPORÂNEOS

Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação, quando mudam as regras que determinam estruturas, valores, normas, processos e sistemas é preciso haver liderança. E no exercício de um poder justo, o líder autêntico cria estratégias, determina a direção que a empresa deve seguir para alcançar um conjunto de metas e faz com que seus colaboradores o sigam por estarem convencidos da validade de suas idéias. É importante ter paixão e entusiasmo, que impulsionam os líderes, que os motivam a investir o tempo e esforços necessários para criar a visão e depois transmiti-la para ajudar a inspirar outras pessoas.

Segundo o ex-presidente do Banco de Boston, Henrique Meirelles, “Liderar é transmitir um sonho. É preciso inspirar as pessoas a chegar a um lugar em que elas ainda não estão. Não basta motivar-se, tem de motivar os outros. Não basta ter uma idéia clara de **onde ir**, mas principalmente de **como ir**”.

Kouzes e Posner citam cinco práticas observáveis que podem ser aprendidas e que conduzem à liderança:

1. Desafiar o processo
2. Inspirar uma visão compartilhada
3. Capacitar os outros para agir
4. Modelar o caminho

5. Encorajar o coração.

Em seu papel mais importante hoje, o líder eficaz é aquele capaz de criar condições para o florescimento da liderança em outros, identificando e cultivando líderes potenciais em todos os níveis. Isto porque as grandes empresas estão se decompondo em unidades menores de negócios para se tornarem mais competitivas.

Enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, ser ético, construir novos valores de gestão, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, são as responsabilidades do líder hoje, que ultrapassa tudo o que se falou e esperou dos líderes do passado.

O LÍDER COMO GESTOR DE PESSOAS

“Para que possam sobreviver, os líderes devem deixar de ser os condutores autoritários do passado e converter-se em integrantes das equipes do futuro”.

Nick Nykodym

Seu grande desafio será integrar e fazer interagir harmoniosamente as funções do negócio com as funções de liderança. Para isto, é imprescindível para o líder ampliar sua visão do macro-ambiente político, econômico e social, e das variáveis atuantes num mundo globalizado e competitivo; ser educador; ser hábil negociador; ter o diálogo franco e aberto e, principalmente, cultivar ambientes de aprendizagem onde as pessoas possam errar sem que haja punições. Enfim, ser **Gestor de Negócios voltado para Resultados em Ambientes de Competitividade e Gestor de Pessoas.**

A liderança é árdua para as pessoas que trabalham com os líderes e para os próprios líderes. Os abusos do exercício do poder, que provocam tantas dores nas pessoas e perdas significativas para as empresas, podem ser amenizadas e extintas através de lideranças mais bem preparadas, mais conscientes e fortalecidas pela legitimidade, conseguida através do próprio grupo e da qualidade dos relacionamentos que estabelece com sua equipe de trabalho.

Ronald Heifetz nos dá sete Lições de “Como Exercer a Liderança”:

- 1 – Inspire as pessoas. Descubra o que é importante para elas e como isso pode se relacionar com as metas da empresa.
- 2 – Tenha uma visão abrangente: tome distância, observe os problemas e interprete o que está acontecendo.
- 3 – Ouça não apenas o que as pessoas dizem – mas também COMO dizem – quando defendem uma idéia.
- 4 – Mantenha confidentes e aliados por perto. Eles servirão para dar apoio moral, trocar idéias e ser seus defensores.

- 5 – Defenda as boas idéias com entusiasmo. E tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem.
- 6 – Não esqueça: renovar-se espiritualmente é uma necessidade. Dê um tempo para si mesmo de vez em quando.
- 7 – Demonstre Empatia. Respeite as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças.

CONCLUSÃO

E, após tudo isso, tenho que concordar com Peter Frost da Universidade do Canadá, em sua tese de que **precisamos ter mais Compaixão nas Organizações** e estarmos também atentos aos líderes, dando-lhes apoio e compreensão para este grande desafio humano: o de lidar com pessoas e resultados.

Além de receber apoio, o Líder consciente e ético precisa assumir seu papel de ajudar as pessoas, dar um significado e um sentido para a realidade organizacional, conversar, dar suporte afetivo e emocional aos seus colaboradores; entender que resistências não são só dos liderados, mas também deles próprios. Deverão rever se seus valores e suas crenças estão adequados a essa nova realidade. E, certamente, que muitas delas precisarão ser abandonadas.

Sem confiança, ninguém corre riscos. Sem correr riscos, ninguém desenvolve a coragem. A confiança e a coragem resultantes da conquista do próprio caminho produz grandes solucionadores de problemas. A verdadeira liderança envolve ter a coragem de encarar a realidade e ajudar as pessoas a sua volta para que façam o mesmo.

A função da Liderança Contemporânea não é a de evitar traumas sobre as pessoas, mas sim, minimizá-los. As organizações devem criar ambientes organizacionais que as levem a patamares mais elevados de competitividade. É fundamental desenvolver a competência das pessoas dentro de suas equipes para manter a empresa numa dinâmica competitiva, construindo novos valores e culturas organizacionais flexíveis e adaptáveis ao novo cenário.

Portanto, é preciso um ambiente de aprendizagem onde as pessoas e os líderes possam processar a capacidade de criar, inovar e aplicar a aprendizagem no trabalho para desenvolver equipes de alto desempenho. Desta forma o líder dá o exemplo e passa a ser um modelo de liderança centrado em **princípios de Gestão** capazes de despertar a motivação e o entusiasmo, de reconhecer, recompensar, valorizar, aceitar desafios e assumir riscos, levando as pessoas ao crescimento e desenvolvimento contínuos para que se sintam mais felizes e realizadas, compartilhando a emoção de criar o futuro.

José Alberto Braga

Diretor da Ethos Consultoria Ltda

Fone: (0xx) 31-3287-2030

e-mail: ethos@ethosconsultoria.com.br

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

FUNDAÇÃO PETER DRUCKER - Liderança para o Século XXI

NOVAES, Adauto Ética – Coletâneas I

NOVAES, Adauto - O Desejo – Coletâneas

COMTE-SPONVILLE, André - A Felicidade Desesperadamente

HEIFETZ, Ronald - Artigo da Harvard Business - HSM Management – John P. Kotter

Nick Nykodym, Sonny S. Ariss, Jack L. Simonetti e Jean Plotner, Steve Cabana e Charles Parry

QUESTÃO PARA REFLEXÃO

Parágrafo 4, pg.03.

Como tenho integrado estas realidades (do texto) ao meu fazer profissional e à minha vida pessoal? Qual é o meu desejo? Meus sonhos? Meu Poder? E como estabeleço minhas relações com o mundo e com o Outro?