

ESTUDO SOBRE TIPOS DE LIDERANÇAS - SÉCULO 21

1 - Liderança no Século XXI

AUTOR: Edinaldo Afonso, 3 de outubro de 2011

Há vários tipos e estilos de líderes. Mas, que características mais interessam na atualidade? Em síntese, dois pontos são essenciais: 1º) caráter - integridade e coragem; 2º) competência - visão clara, pensamento sistêmico, maturidade, comunicação e autocontrole.

Quando num trabalho qualquer de gestão o líder não fixa, ou não diz, com absoluta clareza aquilo que realmente deseja, os seus liderados ficam em dúvida e deixam de fazer as ações na velocidade necessária. É fundamental estabelecer aonde se quer chegar, a fim de que quem estiver hierarquicamente abaixo possa executar, isto é, administrar e estabelecer prioridades, que irão transformar em realidade aquilo que a liderança maior deseja.

É assim que deveria funcionar, seja no serviço público ou na iniciativa privada. O líder verdadeiro define qual a direção a ser adotada e quais os objetivos que serão perseguidos. Ou, pode delegar a outras lideranças essa tarefa. Mas, para que isto ocorra é preciso que haja confiança do líder em seus liderados e que a declaração de valores seja devidamente respeitada por todos.

Sobretudo quando podem haver consequências políticas negativas, em face da adoção de algumas medidas aparentemente impopulares, mais ainda, precisa-se ter convicção de que o caminho a ser adotado é realmente aquele estabelecido. A ausência de definição clara passa insegurança para os líderes menores e para os administradores.

Compete à liderança de topo e as lideranças intermediárias despertarem o apoio de seus liderados, que terão a tarefa de transformar as estratégias fixadas em ações concretas, fazendo com que se obtenham os resultados. E esta competência é uma atribuição direta dos servidores ou colaboradores. Além disso, é indispensável que o líder aprenda a reconhecer as conquistas, mesmo que parciais, alcançadas ao longo de um trabalho.

O grande problema é que as pessoas assumem uma função pública ou privada e, às vezes, nunca tiveram uma experiência anterior. Nem tampouco possuem as competências e habilidades indispensáveis ao exercício da função administrativa. Começam a aprender no dia-a-dia e, erram muito, até compreender como as coisas funcionam - e, às vezes, nunca compreendem.

Estudos internacionais demonstram que o estilo da liderança determina entre 60 a 70% do clima da organização. E o grande impacto que isso tem é nos resultados: de 20 a 30%.

Não basta apenas que os servidores ou colaboradores coloquem o potencial da mente no trabalho. É preciso incluir também o coração. Quando o trabalho não é feito

com paixão os resultados não ocorrem na dimensão desejada. O maior desafio do trabalho do líder é formar uma equipe de talentos, com fidelidade e comprometida com o planejamento traçado.

O grande e maior problema do Brasil é a ausência de líderes verdadeiros no trabalho político e administrativo do país, estados e municípios. A qualidade da liderança pode ser desenvolvida, mas para que isto ocorra, é preciso haver interesse.

Como diz o consultor internacional Tom Peters: "A liderança é o atributo que tem a maior demanda e a menor oferta no mercado". O professor espanhol Santiago Álvarez cita: "O líder verdadeiro é aquele respeitado pelas pessoas, não por mero exercício de poder, mas pelo saber". Já o brasileiro Oscar Motomura: "O verdadeiro líder é aquele que faz com que todos na empresa sejam líderes no que fazem".

EDINALDO MARQUES

Engº Civil, Professor, Mestre em Administração, Consultor e Palestrante

<http://www.twitter.com/edinaldomarques>

Edinaldo Afonso Marques de Mélo

- Engenheiro Civil formado pela UFAL em 1978; - Mestrado em Administração de Empresas. - Representante Regional da Associação Brasileira de Pavimentação no Estado de Alagoas desde de 1986 - Membro da Academia Maceioense de Letras; - Consultor em diversos trabalhos na área de pavimentação, formação de líderes, gestão de pessoas e gestão eficaz. - Autor de mais de 1000 artigos de opinião já publicados em jornais e revistas de Alagoas e do país sob diversos temas de interesse da sociedade; - Professor do curso de engenharia civil e engenharia química da Universidade Federal de Alagoas nas disciplinas Administração de Empresas, Empreendedorismo, Estradas e Pavimentação; - Autor de uma coletânea de 04 (quatro) livros lançada em 2008 sob o título MUDANÇA DE MENTALIDADE, subtítulos: CONVÍVIO URBANO, EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA, PAVIMENTAÇÃO E TRANSPORTES E TRÂNSITO; - Palestrante de diversos workshops e treinamentos em Alagoas e no país; - Ex-vice-presidente da Associação Brasileira de Pavimentação; - Ex-diretor de divulgação da Associação Brasileira de Pavimentação; - Ex-secretário municipal de controle do convívio urbano; - Ex-secretário municipal de abastecimento.

(Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-no-seculo-xxi/58647/>, data de acesso 10/12/2015)

2 - A Liderança Necessária

Um Artigo de Oscar Motomura

Queremos protagonistas em nossas organizações. Pessoas engajadas, comprometidas, automotivadas, com elevado senso de responsabilidade. Com espírito de

quem é “dono do negócio”. Na realidade, queremos líderes em todos os lugares. Em todos os cargos. Em todas as funções.

Mas queremos ver todos esses líderes atuando em quê? Não seria natural vê-los atuando em tudo o que é preciso melhorar no nosso país? Atuando no que é efetivamente necessário...?

Todo cidadão bem informado tem uma noção clara dos problemas crônicos que temos em nosso país (na educação, na saúde, na segurança), que, por sua vez, estão presentes na raiz de muitas outras disfunções encontradas nos mais diferentes setores de nossa economia e de nossa vida em sociedade.

Se sabemos quais são esses problemas críticos, por que não temos conseguido resolvê-los? Onde estão os líderes capazes de fazer diferença na sua erradicação? Se eles existem, por que não estariam atuando no que é efetivamente necessário?

Neste artigo, vamos pensar juntos sobre essas e muitas outras indagações, em busca de insights que nos conduzam a efetivas soluções para as equações que nós, como sociedade, temos a responsabilidade de resolver - até pelo legado que queremos deixar para as futuras gerações.

Vamos iniciar esta reflexão tendo como pano de fundo um grande paradoxo que existe em nosso país: temos um dos maiores PIB do mundo e, ao mesmo tempo, um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) em torno da centésima posição dentre duzentos países.

O que está gerando essa situação paradoxal? Excesso de líderes preocupados apenas com a maximização do PIB? Escassez de líderes preparados para atuar nas áreas ligadas ao bem-estar da população, nas quais há problemas crônicos? Falta de sensibilidade dos nossos líderes para perceber as necessidades mais profundas do nosso país? Ou o problema estaria no jeito pouco criativo, superficial e até negligente de lidarem com as necessidades da sociedade?

Afinal, qual seria a liderança necessária em nosso país para eliminar as causas-raiz desse e de outros paradoxos com os quais temos convivido há tanto tempo? E a que liderança estamos nos referindo? E que necessidades precisaríamos atender com excelência para conseguir uma evolução mais equilibrada do país?

Começemos identificando as nossas necessidades mais evidentes (percebidas, grosso modo, pela maioria da população) e os aspectos mais sutis em torno delas; as nossas necessidades menos evidentes, das quais nem mesmo as pessoas nos principais postos de liderança e poder em nosso país parecem ter consciência; e as nossas pseudonecessidades que, pela sua alta demanda (mesmo que artificialmente gerada), acabam absorvendo muitos recursos e muita energia de nossos protagonistas e líderes.

“Vimos trabalhando tão somente o aparente, as necessidades mais óbvias. Temos dificuldades em perceber as necessidades mais sutis, em função de barreiras culturais”

1) Sobre as necessidades mais evidentes

São as necessidades que estão na consciência de todos. Falamos muito sobre elas. Formalmente, em reuniões. Informalmente, entre colegas, amigos, familiares. Mas sempre superficialmente, sem nos aprofundar. Raramente chegamos aos seus aspectos mais sutis, menos óbvios. Nesta parte do artigo, a proposta é refletir sobre elas, levando em conta esses aspectos, que podem estar passando despercebidos pela maioria, inclusive, dos nossos líderes.

Necessidade de ética e confiança

“Sem ética não é possível otimizar a economia.” Essa frase sintetiza muito bem a entrevista que fiz com Jeffrey Sachs, na época professor de economia na escola de governo de Harvard e hoje diretor do The Earth Institute da Columbia University, à frente do Projeto Hunger, em prol da erradicação da fome no mundo.

Racionalmente, sabemos que a frase de Sachs faz sentido. Mas, no Brasil e em outros países, vemos economias operando muito abaixo do possível, exatamente porque estão longe de atuar, no setor público ou privado, com base na ética e na confiança. Na realidade, acontece o contrário: atua-se com base na desconfiança. Basta ver o “custo controle” no nosso país ou o custo que os controles representam em nossa própria organização.

Comprendemos a ideia implícita na frase de Sachs porque ela ressoa em nós. Imaginamos como seria o nosso país se não houvesse corrupção e todos fossem éticos, todos confiassem em todos (inclusive em nossas instituições), ninguém tirasse vantagem de ninguém e buscássemos acordos em que as partes ganham e a sociedade também. Ou seja, buscássemos atuar em nosso dia a dia visando melhorar o todo, o bem-estar de todos, da forma mais inclusiva possível.

Gosto da definição de ética que vem da filosofia: “a escolha pelo bem comum”. A definição é simples, mas não deixa dúvida. Se a decisão, negociação, solução não for em prol do bem comum, não é ética.

No debate sobre ética, a própria definição de bem comum é controversa. “Bem comum” na opinião de quem? Até que ponto essa definição é, hoje em dia, algo cultural e não universal? Durante a Eco 92, no Rio de Janeiro, iniciou-se um primeiro diálogo em torno desse tema: na opinião dos povos da Terra, qual seria a visão de bem comum? Com base nessa consulta, surgiu a Carta da Terra (Earth Charter), que trata do tema da forma mais inclusiva possível, levando em conta não só os seres humanos, mas todos os seres vivos e a vida em seu sentido mais amplo. Por isso, a Carta da Terra parece hoje o melhor referencial para uma evolução equilibrada do planeta e para a tomada de decisões de forma ética - no governo, nas empresas, nas instituições da sociedade civil, no cotidiano de cada cidadão. Trata-se de uma definição de bem comum que transcende a visão parcial, cultural, doutrinária. Nasceu para ser universal, com a participação dos cidadãos, dos povos da Terra - e não dos governos. Daí a sua legitimidade e universalidade.

Pontos para reflexão: Se a ética é a escolha pelo bem comum, o que seria não ético em nosso dia a dia? Seria ético não agir em prol do bem comum, por causa das dificuldades

e incertezas? Omitir propostas, ideias e ações pelo bem comum para não contrariar a maioria? Permanecer no conforto do viável em vez de tentar viabilizar o aparentemente impossível? Conformer-se com a letra da lei em vez de lutar pelo espírito da lei? Não colocar uma ideia em prática pelo risco de não ser reconhecido como autor? “Entrar no jogo”, fingindo não perceber as manipulações em processo? Deixar tudo como está porque o caminho para o bem comum é complexo e difícil de implementar? Ficar em silêncio e deixar o medo prevalecer? A omissão da “maioria silenciosa” não seria algo claramente não ético?

Não estaria nesses aspectos menos óbvios a raiz da resiliência das mais variadas formas de corrupção em nosso país e também o caminho para a sua erradicação? Na medida em que a corrupção seja erradicada e restauremos a ética em todos os setores, não estaríamos resolvendo, pela raiz, os problemas de desigualdade que caracterizam nosso país, inclusive a fome, a pobreza, as condições não dignas de moradia, o acesso deficiente a serviços básicos e a falta de oportunidade para a evolução pessoal e a melhoria da qualidade de vida?

Necessidade de educação de qualidade para todos

Nesta área prioritária, o nível de aspiração tem sido muito baixo. Precisamos aspirar à formação de cidadãos conscientes de seus direitos e responsabilidades, dotados de pensamento crítico e refratários a todo tipo de manipulação. Seres humanos plenos, com integridade e caráter, que valorizam a vida e respeitam seus semelhantes. Precisamos de uma educação baseada em valores e na ética, que promova uma cultura de paz e não violência. Que capacite cada cidadão a zelar pelo seu equilíbrio corpo-mente-espírito e o torne capaz de criar, com empreendedorismo, trabalhos significativos para si e para outros, contribuindo no dia a dia para a evolução do todo.

Pontos de reflexão: A educação não seria responsabilidade da sociedade como um todo? Não está claro que somente será possível atender a essa necessidade básica se todos os líderes, de todos os setores da sociedade, assumirem - em conjunto - a responsabilidade pela educação de todos, inclusive a das futuras gerações? Não deveríamos também criar um contexto apropriado para que cada cidadão participe ativamente do seu autodesenvolvimento, buscando evoluir o tempo todo? Não deveria a solidariedade e a ajuda mútua estarem no núcleo do processo de resgate da educação em nosso país? Um princípio simples - “Quem sabe, ensina” - aplicado por todos (de crianças a aposentados) não teria força para mudar rapidamente a situação da educação no país?

Necessidade de saúde e bem-estar

Como na educação, neste setor o nível de aspiração é também baixo, o que leva a resultados igualmente insatisfatórios, atrelados à eterna luta por mais recursos, médicos, remédios, hospitais, postos de saúde. Mas a necessidade de saúde e bem-estar exige muito mais do que a simples assistência aos doentes. O verdadeiro objetivo não seria erradicar a doença da nossa sociedade? A solução mais inteligente não seria assegurar uma população mais preparada para prevenir doenças, por meio de uma alimentação natural e balanceada, hábitos saudáveis, práticas de higiene essenciais? Só a decisão de evitar o que é prejudicial e

buscar abordagens preventivas (como, em certas regiões, ferver a água que se bebe), já poderia provocar um salto nos índices de saúde no país.

Pontos para reflexão: Uma reinvenção como essa não seria possível apenas com a participação consciente, num verdadeiro mutirão, de líderes do governo, do meio empresarial e da própria sociedade civil? Até que ponto a situação ideal na saúde só será alcançada se a população participar ativamente, evitando hábitos que geram doenças? Os líderes de todos os setores não teriam que rever suas atitudes, valores, crenças, teorias e o próprio propósito das suas organizações para se libertarem das armadilhas representadas por situações de conflitos de interesses, responsáveis por levar suas empresas a se oporem deliberadamente a soluções integrativas/preventivas, em prol do bem comum, no setor da saúde?

“Nossos problemas estão sistemicamente interconectados. E estamos estruturados - na sociedade como um todo - para resolvê-los de forma fragmentada. Daí, a cronicidade de nossos males...”

Necessidade de paz e não violência

Na área da segurança, parece que o objetivo é controlar os índices de criminalidade. É muito pouco. Nosso maior desafio está relacionado à educação (valores, ética, respeito a todas as formas de vida), à formação de uma cultura de paz, de não violência. À capacitação de pessoas para resolução de conflitos de forma respeitosa, pacífica, construtiva, em prol de todos os seres vivos. Isso envolveria um megaprocessamento de mudança cultural. Ou seja, a transformação de uma cultura de violência (englobando desde o nosso próprio vocabulário até a forma como lidamos com conflitos no ambiente profissional e doméstico) em uma cultura de paz e harmonia. Em que, mesmo quando somos agredidos ou prejudicados, “não devolvemos na mesma moeda”, mas propomos conciliação. Por outro lado, a necessidade de não violência está associada, de forma sistêmica, a outros fatores: falta de justiça social/econômica, excesso de competição, individualismo, fragmentação, que acabam gerando diferentes tipos de “guerra”. Em suma, só chegaremos a atender à necessidade de “segurança” se atuarmos criativamente sobre o que está na raiz da cultura de violência prevalecente em nosso país.

Pontos para reflexão: Até que ponto nossos líderes foram preparados para lidar com a mudança cultural, uma relevante e refinada competência da área de gestão? Os atuais líderes poderão ser sensibilizados para que eles próprios não sejam um mau exemplo? Até que ponto deverão mudar sua própria cultura, seu “modelo mental”, para não alimentar uma cultura de violência com decisões que partam de formas superadas de liderança e gestão, baseadas em premissas mecanicistas de comando e controle, de força hierárquica “de cima para baixo” e até assédio moral? Líderes hoje bem-sucedidos nesse tipo de cultura só mudam quando começam a perder talentos, o apoio da sociedade ou entram em zonas de desastre? Ou é possível fazê-los despertar e evoluir na direção de uma cultura de paz, com movimentos voltados para a transformação cultural que os envolvam como pais, familiares e cidadãos responsáveis?

Necessidade de trabalhos significativos

O conceito de “emprego e renda” precisa ser reformulado. O que as pessoas realmente precisam é de um trabalho digno, significativo, no qual possam expressar sua criatividade e, ao mesmo tempo, contribuir para o bem comum. Poucas organizações buscam formas inovadoras de tornar o trabalho mais enriquecedor, estimulante, menos mecânico e massacrante (longas horas, sob pressão, no enalço de metas que crescem a dois dígitos a cada ano). Por outro lado, à medida que a educação evoluir e se aproximar do ideal, maior será a demanda por melhores ambientes de trabalho (que sejam verdadeiras comunidades), por relações de excepcional qualidade e trabalhos mais significativos. Empresas que trabalham com produtos supérfluos tenderão a ter mais dificuldade para contratar bons funcionários, pois os profissionais mais conscientes darão preferência às que ofereçam contratos de mais qualidade e maior potencial de contribuição para o todo maior. (Organizações que oferecem produtos e serviços úteis à população, é bom frisar, não são garantia de trabalhos significativos. O modo como essas organizações atuam, no mercado e internamente, é que define a qualidade dos trabalhos que oferecem.)

Pontos para reflexão: Quem são e onde estão os líderes capazes de fazer a transição de “emprego e renda” para trabalhos significativos, com a participação dos próprios trabalhadores no design de suas funções (composição mais equilibrada e gratificante de tarefas, enriquecida com o tempo)? Até que ponto a evolução no campo da educação, da saúde e da segurança gerará naturalmente trabalhos mais significativos? E os próprios profissionais, com uma formação melhor e mais conscientes, não tenderão a formar sofisticadas redes de profissionais que atuem em conjunto com outras redes de forma colaborativa? Serão elas as organizações do futuro? Ou isso já está acontecendo dentro da grande rede da internet? Nesse sentido, esse processo mais natural, orgânico, biológico de criação de trabalhos significativos não gerará um contexto sustentável de “pleno emprego” (pelo ritmo com que as necessidades emergentes forem biologicamente atendidas, num processo de auto-organização), longe das limitações artificiais top-down fomentadas pelo governo e grandes organizações privadas, a partir de modelos mentais “mecanicistas” do passado?

Necessidade de crescimento

Como diz o ambientalista Lester Brown, parece que em todo lugar estamos em busca de “crescimento ilimitado num mundo finito”. Basta olhar a obsessão da maior parte das empresas por crescimento de dois dígitos a cada ano. Bônus condicionados a metas de crescimento. Alta pressão sobre todo o quadro de colaboradores. E temos o desprante de chamar essa prática de “gestão profissional”. O mesmo acontece em nossas instituições governamentais. Sonhamos com o crescimento de nosso PIB no padrão chinês. Ficamos orgulhosos ao ouvir sobre o crescimento do PIB dos países que compõem o chamado BRICS. Sim, melhoramos o padrão de consumo da população do país. E isso é bom, mas só para fazer o PIB crescer. Não necessariamente para melhorar os índices do bem-estar e felicidade da população. Nossos índices de IDH são muito baixos. Definitivamente não somos o sétimo melhor do mundo em educação, saúde, segurança... Não é por acaso que não conseguimos uma evolução sustentável. Falta equilíbrio no nosso “crescimento”. Buscamos o que o mundo todo busca, sem refletir se essa obsessão por crescimento na

verdade não seria um “câncer”, capaz de fazer todo o conjunto entrar em colapso. Os sinais já estão à nossa volta: crises sucessivas de todo tipo - econômicas, ambientais, políticas, sociais -, ainda vistas como “episódicas”, quando há muitas evidências de que são parte de uma crise maior, sistêmica e suscetível a muitos outros desdobramentos.

Pontos para reflexão: Existirá crescimento sadio e crescimento doentio? Será que o crescimento não virá a ser benéfico somente quando gerado por uma “estratégia integrada de país”, bem formulada e sistemicamente interconectada, capaz de assegurar uma evolução equilibrada do todo? Essa estratégia não teria que estar vinculada a vocações nucleares do país (baseadas nas características da população, de seus ativos ecológicos etc.)? Qual a contribuição única que nosso país pode oferecer à evolução da sociedade global? Qual o propósito maior de nosso país? De que forma os líderes dos diferentes setores poderiam dialogar sobre propósito e estratégia integrada de país, de maneira ética, desvinculada de interesses particulares e com foco no bem comum? Até que ponto a “estratégia de país” só fará sentido se for produto de um diálogo amplo, inclusivo, genuinamente democrático e não hierarquicamente imposto? Não é evidente que o crescimento só será sadio quando orientado por uma visão de futuro que sirva como guia para uma evolução orgânica, biológica, auto-organizada, com a participação de todos? O crescimento errático de nosso país não teria como causa-raiz exatamente a ausência de visão e estratégias integradas?

“No fundo, todos nós queremos fazer diferença, ajudando a melhorar nosso entorno, em prol do bem comum. Queremos participar, contribuir, ajudar. Sentir que somos membros úteis da comunidade”.

2) Sobre as necessidades mais sutis

Além das necessidades mais evidentes, sobre as quais conversamos com frequência (embora superficialmente e sem pensar em como contribuir para atendê-las), existem outras mais sutis, cuja relevância nós apenas intuimos. E por serem tão sutis, não são temas de debate em reuniões formais, seja nas empresas, no governo ou no próprio Congresso. Em suma, não alocamos energia e recursos para lidar com essas necessidades mais subjetivas. Praticamente não existem líderes dedicados a atendê-las. Eis a seguir alguns exemplos dessas necessidades que, se atendidas, assegurarão um índice de bem-estar maior da sociedade e uma evolução mais consistente do todo.

Necessidade de participação

É a necessidade que as pessoas têm de contribuir com a evolução de seu entorno, de se reunir “em mutirão”, construindo algo maior e fazendo diferença. De participar da definição das “regras do jogo”, das próprias leis que regem as relações entre as pessoas - e não só se submeter a elas. De ajudar a aprimorar as leis que definem o que é justo. De aperfeiçoar a aplicação dessas leis pelo espírito que motivou a sua criação e não pela interpretação de sua letra, transcendendo as armadilhas criadas pela burocracia dos processos. De participar de igual para igual na busca da eliminação das desigualdades sociais. Podemos nos aproximar cada vez mais de uma democracia direta (em vez de representativa), nestes tempos em que a internet permite um nível de participação jamais

imaginado? Essa participação direta não seria não apenas desejável, mas cada vez mais necessária (um exercício direto de cidadania, não mais pelo voto - algo hoje superado e reducionista)?

Necessidade de interconexão e senso de comunidade

É a necessidade que as pessoas têm de afeto, amor, amizade e relacionamentos positivos. Até que ponto o isolamento e a solidão afetam a nossa saúde? Não seria fundamental, para aumentar o bem-estar do indivíduo e o nível de felicidade do país, resgatarmos o senso de comunidade, cada vez mais ausente à medida que as cidades crescem? Não seria também fundamental ver a Natureza como a essência da comunidade? De ver o próprio ser humano como parte da Natureza? Como valorizar e preservar o que ainda existe nas cidades menores e comunidades de periferia? De que forma o resgate do senso de comunidade levaria ao resgate do espírito democrático e do conceito de “sociedade que toma conta de si mesma”, com efeitos extraordinários na educação das crianças (educadas pela comunidade), na saúde da população (um cuidando do outro) e no desenvolvimento de uma cultura de paz (cooperação plena, ajuda mútua, solidariedade)?

Necessidade de evolução do nível de consciência

É a necessidade que as pessoas têm de buscar sabedoria e a compreensão da vida em seu sentido mais amplo e profundo. À medida que elas passam a entender a sociedade, e como funcionam os “jogos” da economia, dos negócios, da política, elas passam a querer entender também a si mesmas e o próprio Jogo da Vida. Com essa compreensão mais ampla, começam a dar mais sentido a tudo que vivem, seja no trabalho ou na vida pessoal. Assim, passam naturalmente a ter condições de se tornar líderes e a colaborar com a sociedade. Para que essa elevação da consciência seja possível é preciso assegurar a todos uma educação voltada para uma compreensão refinada de como o ser humano pode atingir sua plenitude física, mental, emocional e espiritual, vivendo o dia a dia de forma construtiva e ética, sempre a serviço do bem-estar do todo maior. Uma educação fora do meramente lógico e racional, que somente as humanidades e as artes têm condições de viabilizar?

Necessidade de realização da essência

É a necessidade que todo ser humano tem de realização espiritual, que transcende as necessidades do ego por status, poder, glória, recompensas, reconhecimento. Um anseio da nossa essência em fazer o bem pelo bem, cultivar os verdadeiros valores da vida, relacionar-se com generosidade, solidariedade, compaixão. Essa necessidade está presente dentro de cada ser humano, mas é encoberta pela miríade de necessidades mais imediatas, muitas delas artificialmente criadas pelo modo de vida que cultivamos até de forma inconsciente. É também encoberta por um processo de fragmentação da vida: o trabalho desconectado da vida pessoal, da vida em comunidade, da religião ou dos processos de autoconhecimento e evolução espiritual; a razão desconectada das emoções e da intuição; a ciência, que busca explicar, contraposta às reflexões filosóficas, que buscam compreender. Esta é uma necessidade que pode ficar encoberta durante a vida toda e só ficar evidente no final da vida, quando tudo que nosso ego pode ter almejado se torna pequeno e irrelevante.

Necessidade de deixar um legado

É a necessidade que todo ser humano tem de deixar um legado, mesmo que pequeno e simbólico, para os filhos, mas, de forma mais ampla, também para as futuras gerações. Trata-se de um tipo de “responsabilidade intergerações” inerente a todo ser humano. Muitas vezes esse legado é material (doações de fundos para instituições da sociedade civil; apoio a museus, escolas, universidades etc.), mas o mais significativo é o que contribui para a evolução da humanidade (descobertas científicas, invenções, cura de doenças), possibilita melhores condições de vida (liberdade para todos, eliminação de desigualdades) ou torna mais digna a vida das pessoas e de todos os seres vivos (a mudança cultural que a ecologia profunda está gerando). Esse também seria o caso de líderes de comunidade que engendram um plano de evolução de longo prazo construído coletivamente. Do líder que enfrenta a corrupção e a erradica da comunidade. Da mãe que deixa aos filhos seu exemplo de vida, como pessoa íntegra, honesta e ética. Legados que dinheiro algum é capaz de comprar.

Pontos para reflexão: Até que ponto estamos abafando essas necessidades mais sutis de nossa essência com a busca de poder, status e bens materiais, incentivada por diferentes formas de pressão social? A obsessão pelo consumo não acaba por afetar nosso bem-estar e felicidade? Essa necessidade de consumir não nos leva a buscar ganhos cada vez maiores e excessos de toda sorte, causadores de estresse, ansiedade, depressão e uma sensação de vazio e falta de significado? Não seria exatamente a satisfação das necessidades não materiais e mais sutis, aqui mencionadas, que daria significado a tudo o que fazemos e proporcionaria à nossa vida um eixo, capaz de nortear nossa evolução rumo ao que é mais essencial e verdadeiro? Até que ponto será fundamental para nossa evolução como país mudarmos radicalmente os referenciais que definem o “sucesso” na nossa cultura? A substituição de medidas quantitativas (o PIB) por medidas qualitativas, ligadas às necessidades discutidas neste artigo, não seria um caminho? Não faria mais sentido se a sociedade, e cada um de nós, buscasse o bem-estar de todos os seres vivos de forma sustentável? À medida que nossos referenciais mudarem - do quantitativo para o qualitativo -, ficará evidente que esse novo conceito de sucesso terá que alcançar a todos, simplesmente porque felicidade não é algo que se possa acumular, entesourar, empilhar. Ela se amplia à medida que é distribuída.

Até que ponto não teremos que buscar essa mudança em nossos próprios referenciais para atender às necessidades mais profundas de nosso país? Não teremos que deixar de nos pautar só no que é objetivamente mensurável? Até que ponto esse modelo mental nos faz ignorar as variáveis mais subjetivas (como bem-estar, integridade, confiança) ao definir nossos objetivos? Nos faz esperar a aprovação do governo, de órgãos reguladores etc. para usar esse referencial de bem-estar geral como guia de nossas ações? Os líderes de todos os setores não podem começar a usar referenciais qualitativos para nortear suas ações? Desse modo não iriam se tornar naturalmente mais compassivos, humanos, empáticos, eficientes, também porque, eles próprios, estariam mais felizes e centrados?

“Vivemos num tipo de ‘estado de ilusão’ ao criarmos necessidades artificiais e novos negócios em áreas não essenciais, quando o todo está em deterioração”.

3) Sobre "necessidades artificiais"

Além das necessidades mais evidentes e de outras relevantes mas não tão evidentes, existe um tipo de necessidade que, se não atendida, a sociedade como um todo não piora. Ao contrário, pode até melhorar. Especialmente se os recursos, talentos e lideranças alocados para atendê-las forem aplicados massivamente nas necessidades essenciais da sociedade. São chamadas de “artificiais” porque são produto de indução ou condicionamento. É o caso do consumo excessivo. Mesmo de bons produtos. Ou da “necessidade” de consumir bebidas e alimentos sem valor nutricional e até substâncias nocivas à saúde. Esse é também o caso das drogas legais e ilegais, dos filmes e games que incitam à violência (inclusive o bullying e assédios de todo tipo) e até da aquisição de armas e a prática da violência extrema.

Há líderes e pessoas extremamente talentosas criando essas necessidades artificiais ou tirando proveito delas para “gerar resultados”. E qual o grande motivador para se criarem necessidades artificiais? Seria a satisfação das necessidades do ego (status, poder, “sucesso”) e sua capacidade de gerar lucro para o investidor em busca de retornos cada vez maiores? Não seriam justamente essas necessidades artificiais a base do processo de criação de “bolhas”, um eufemismo para o que era chamado de “crime de colarinho branco” em outras épocas? A última bolha que atingiu a economia dos EUA e, por tabela o mundo todo, foi a crise financeira de 2008 causada pela prática de conceder empréstimos imobiliários a pessoas sem comprovação de renda ou condições de honrá-los. Em outros tempos, chamaríamos isso de “esquema da pirâmide”, no qual alguém sempre fica com o “mico”. (Nesse caso, alguns bancos e também governos; na verdade, a grande massa de contribuintes.)

Pontos para reflexão: Temos excesso de líderes para o desnecessário? A causa-raiz disso teria a ver com a deterioração de valores e a busca do melhor só para si, sem preocupação com o bem comum? Seria porque líderes que se destacam na sociedade atendendo a necessidades supérfluas ou até oferecendo produtos e serviços prejudiciais acabam formando, pelo exemplo e pelo que a mídia magnifica, outros líderes à sua semelhança e reforçando o círculo vicioso em que estamos presos? Seria porque nossas universidades e programas de educação executiva ainda continuam a formar líderes alheios à distinção entre o necessário, o desnecessário e até o prejudicial para a sociedade? Seria porque líderes conscientes de todos os setores fazem concessões em relação aos seus valores e cedem ao “rolo compressor” da pressão por crescimento e resultados? Seria porque, embora conscientes do que fazem, cedem às pressões porque não querem baixar o nível de vida que alcançaram? Ou seria simplesmente porque estão presos à obsessão por resultados máximos, mesmo em detrimento do conjunto de stakeholders (inclusive a sociedade, a Natureza), aos quais teriam necessariamente que atender, sempre com ética e equilíbrio? A solução aqui não estaria na área de educação (formação de cidadãos conscientes)? Movimentos que visem resgatar valores essenciais e um modo de vida mais simples não poderiam fazer com que mais líderes se voltassem para atendimento do efetivamente necessário?

“Só conseguiremos enxergar o todo e os caminhos concretos para uma verdadeira evolução, pela elevação de consciência de todos. O desafio maior está em evolução cultural. Só informação e conhecimento não bastam”

A liderança para o que é efetivamente necessário

Onde estão os líderes, de todos os segmentos da sociedade, dispostos a contribuir para a construção coletiva da visão de futuro do país e das suas estratégias macro? De que forma podemos assegurar que os líderes não visem apenas aos seus interesses pessoais ou setoriais, mas contribuam ativamente para a evolução do país? Como assegurar que as instituições (os três poderes, os sindicatos, as federações, as confederações, as ONGs e a própria sociedade civil), embora estejam no centro do processo, não sejam os únicos protagonistas? Como garantir a participação ampla da população em debates públicos, por meio da tecnologia de século 21 e das redes sociais? Até que ponto os líderes dos diferentes setores da sociedade deveriam debater o tópico “estratégia integrada de país” sempre que elaboram seus planos estratégicos de curto e longo prazos - o que levaria a questionamentos para além do escopo da organização e catalisaria diálogos amplos, que acabariam por envolver toda a sociedade e até o próprio governo? Onde estão os “líderes estadistas”, em todos os setores da sociedade, que não só catalisariam esses diálogos, mas também assegurariam que os interesses do país e do todo maior estivessem sempre em primeiro lugar?

Se levarmos em conta as deficiências que ainda temos em nosso sistema educacional, poderíamos concluir que não estamos formando líderes com qualidade e em quantidade suficiente em nosso país. Mas não é pela educação formal que formaremos os líderes necessários. Talvez a educação formal hoje em dia acabe até “deformando” líderes natos, tirando sua espontaneidade e, principalmente, sua criatividade. Acabam ficando mais cautelosos e dependentes da aprovação externa, das “receitas prontas”, dos sistemas mais usados e dos “padrões” - até quanto ao próprio jeito de ser. Alguns acabam se tornando apenas “aplicadores de melhores práticas” e perdem a ousadia de buscar o novo, testar limites, arriscar o inédito. Os líderes que se formam na escola da vida assumem o risco de “descobrir as coisas por si” e evoluem de forma muitas vezes caótica, desestruturada, mas também menos engessada e, portanto, mais livre e inovadora.

Não. Não temos falta de líderes. Mas onde eles estão? Não estariam a serviço de interesses particulares ou de “causas” que até vão contra o bem comum? Mas assim como a tecnologia é neutra (pode ser usada para o bem da sociedade ou para guerras e causas não éticas), a liderança, como talento humano, também não seria? Ela pode ser colocada a serviço do bem comum ou usada para fins egoístas. Líderes talentosos podem até se transformar em “robôs-mercenários”, colocando suas competências à disposição de quem pague mais. Mas mesmo o mais frio mercenário tem suas crises de consciência e condições de mudar tudo em sua vida, se assim decidir.

No fundo, liderança é decisão. Você decide liderar um projeto... um movimento... uma causa... uma transformação cultural no país... Decide se engajar no processo de erradicar a corrupção que flagela o setor em que atua... Decide liderar uma mudança radical no modo como vive... Liderança é um ato de vontade. Não é algo que se ensine nem algo

que se aprenda. Não é algo que se adquira. É algo que já está dentro de todos nós. Só precisa ser despertado. Libertado. Livre dos medos e dos condicionamentos do “modelo mental” aos quais fomos aprisionados, temos condições de liderar o que quisermos...

Somos todos potencialmente líderes. Do office-boy ao presidente, do adolescente ao veterano, do voluntário ao profissional. O mais importante é tomar a decisão de usar esse potencial de liderança. E tomada essa decisão, saber onde usar essa força de mobilização. Para qual propósito? E para quem? Apenas em benefício próprio ou para ajudar a construir um mundo melhor para todos?

A solução dos problemas crônicos do nosso país

Como vimos, as necessidades que temos em nossa sociedade só serão atendidas em toda a sua extensão - gerando a evolução com a qual sempre sonhamos - quando todos nós, líderes em posição de poder e líderes em potencial, tomemos a decisão de participar ativamente do processo de solução dos problemas crônicos do nosso país. E fazendo isso sempre de forma integrada, não fragmentária ou isolada. Os problemas mais críticos e de difícil solução da nossa sociedade estão sistemicamente interconectados. É por isso que a tentativa de solucioná-los por meio de medidas isoladas não tem funcionado e só tem agravado sua cronicidade. Temos, isto sim, que buscar soluções sistêmicas. Em nosso dia a dia, em nossas áreas de atuação, em nossas comunidades. Mas sempre em conjunto com outros, nunca isoladamente. Sempre atendendo às necessidades reais, não às artificialmente criadas.

Se já estivermos atuando em uma área carente de boas soluções (como na educação, saúde, segurança), a proposta é que tomemos a iniciativa de fazer o que é efetivamente necessário, até mesmo reestruturando a própria rotina profissional para se concentrar no que efetivamente contribui para a evolução dos resultados-fins. Se estivermos trabalhando em outras áreas, a proposta é que pensemos como cidadãos engajados e façamos o possível (e até o “impossível”, usando nossa capacidade de criar inovações radicais) para ajudar a erradicar os problemas crônicos do país.

Se estivermos trabalhando em áreas que direta ou indiretamente estão retardando a solução dos problemas crônicos da sociedade, com nosso poder de liderança podemos promover a “cura” dessas áreas e fazer com que deixem de interferir negativamente e até passem a contribuir.

Em todos os casos, sempre temos a escolha de promover mudanças e, no processo, mudar a nós próprios. E, assim, evoluir sempre, como profissionais e como seres humanos.

“Não seria o debate público amplo e profundo - que a tecnologia de hoje pode viabilizar - o caminho para elevação do nível de consciência de todos? Não estaria aí também o resgate do espírito da verdadeira democracia?”

Reflexões finais

Neste artigo, procuramos imaginar uma sociedade na qual todos se sintam líderes. Principalmente líderes de si mesmos. Uma autêntica democracia, em que todos participem

da evolução do todo, como cidadãos plenos, com direitos e responsabilidades. Em última instância, participantes ativos de um corpo de liderança que faz esse todo evoluir no ritmo e com a qualidade que esse riquíssimo conjunto requer e merece. Um espírito de corpo que alcance a todos e exprima um conceito que, em nossa cultura hierarquizada e separatista, parece um estranho paradoxo: “liderança coletiva”.

Embora incomum, essa ideia de liderança coletiva não estaria mais em sintonia com o verdadeiro conceito de democracia? Até que ponto as distorções inerentes a sistemas de “democracia representativa” mal concebidos e repleto de vulnerabilidades têm nos levado a falsas representações? (Elegemos representantes influenciados pelo marketing político e só passamos a conhecê-los efetivamente e saber se mereciam o nosso voto depois que estão em exercício.)

Nesta reflexão, imaginamos uma democracia participativa como um caminho para a efetiva solução dos problemas crônicos da nossa sociedade. E também para uma sociedade sem tantas desigualdades, com níveis ideais de bem-estar de toda a população e sem nenhum tipo de exclusão. Um caminho capaz de “viabilizar o impossível”, mas que exige muito de cada um de nós: o exercício da cidadania plena, níveis elevados de participação e comprometimento, valores nobres.

Uma visão utópica? Sim. É a busca do melhor para todos. Um referencial que nos faça avançar rumo ao bem comum. Que dê um centro a tudo o que fazemos. Mas é também uma visão que implica um “modo de ser” baseado na consciência de que somos um grande organismo vivo, totalmente integrado e interdependente.

Para estarmos todos nesse nível de consciência, cada um de nós, componentes desse grande organismo vivo, precisa ajudar a redesenhar o contexto maior no qual se formam as premissas que definem o nosso modo de ser como cidadãos. Nosso grande desafio parece estar na evolução de nossa cultura, desse nosso modo de ser coletivo. E pelo que procuramos mostrar de várias formas nesta reflexão, há muitos caminhos para viabilizar essa necessária transformação cultural. Mas todos eles passam pela nossa decisão pessoal de liderar.

Este artigo, um ensaio a ser aperfeiçoado de forma contínua com a ajuda de todos, visa estimular os leitores-líderes a refletir com profundidade a respeito da liderança que necessitamos em nosso país, a imaginar novas formas de dar significado à vida e a caminhar na direção do futuro como um protagonista que faz diferença a cada dia. Ele não foi escrito para ser consumido numa leitura rápida e superficial. Foi concebido para ser lido muitas vezes e para gerar, a cada leitura, novos insights. Catalisando, desse modo, diálogos robustos dentro da organização, da comunidade, da família. Diálogos sobre engajamento. Sobre como participar construtivamente do mundo em que vivemos.

E assim liderar.

Pelo todo. E para o todo.

Sempre.

Evoluindo juntos por meio desta reflexão

Este artigo é só um ponto de partida. O começo de um processo de debate público sobre temas de alta relevância para a evolução de todos e do todo.

Você gostaria de comentar sobre esta reflexão ou sobre parte dela? Quer compartilhar suas próprias ideias sobre a liderança necessária em nosso país? Tem perguntas ao autor? Gostaria que ele expandisse um pouco mais a discussão sobre algum tema tratado no artigo? Pretende levar adiante essa reflexão com a sua participação e de pessoas de seu círculo? Tem em mente alguma ação prática que possa ajudar a fazer com que as necessidades não atendidas no país recebam mais atenção dos líderes de todos os setores e de diferentes segmentos da sociedade?

Participe através do site <http://www.oscarmotomura.com.br> ou <http://www.amana-key.com.br>; ou envie suas sugestões paramotomura@amanakey.com.br. Se preferir, escreva aos cuidados do autor para o seguinte endereço: Rua Nova América, 84, Granja Viana, Cotia, São Paulo, Brasil, CEP 06709-105.

Um quadro que temos condições de mudar?

Embora o Brasil figure entre os dez países com o maior PIB do mundo, estamos na 85ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Quando se introduz no IDH o tópico “desigualdade”, nosso país cai para o 97º lugar. Estamos entre os dez países do mundo onde há mais desigualdade.

No campo da ética e da confiança, estamos na 69ª posição (grau de percepção de corrupção da ONG Transparência Internacional). EUA, Japão, Chile, Uruguai e China estão próximos ao 20º lugar. Nova Zelândia, Dinamarca e Finlândia estão sempre nas primeiras posições.

Em educação, o Brasil ficou entre os últimos colocados, no mais recente PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos da OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico): 53º lugar num ranking de 65 países. Outros estudos mostram que apenas um terço dos brasileiros com idade acima de 15 anos domina a leitura e a matemática. Cerca de 30% dos brasileiros são analfabetos funcionais.

Na área da saúde, dados das Nações Unidas atribuem ao Brasil um índice HALE (expectativa de vida saudável) de 64 anos, o que nos coloca na 70ª posição dentre quase duzentos países. Num estudo da Organização Mundial da Saúde, baseado em um índice composto (que inclui distribuição da saúde, capacidade de resposta do sistema, justiça em financiamento e proteção a riscos), o Brasil está na 125ª posição.

Em segurança, os números mostram que a taxa de homicídios cresceu 123% nos últimos trinta anos. A taxa de mortos por armas de fogo já chegou a 20,4 a cada 100 mil habitantes. É a maior entre os países mais populosos do mundo. O México, onde o governo trava uma verdadeira guerra contra o narcotráfico, vem em seguida com 16,2. Nos EUA, a taxa é de 3,9. Na China, de 0,7. E no Japão, de 0,01.

É possível ver, por números como esses, que ainda estamos longe do ideal. Mas será que temos condições de reverter esse quadro, mesmo com todas as dificuldades e barreiras que hoje impedem uma mudança significativa desses índices para melhor? Esta reflexão sobre a liderança necessária pretende mostrar que a resposta é “sim”. A chave para transformar esse quadro em pouco tempo é a participação efetiva dos líderes de todos os segmentos do nosso país. Com a liderança coletiva, a equação deixa de ser algo impossível...

Que tal começarmos agora a colocar em prática essa liderança coletiva? Qual seria o primeiro passo? Compartilhar este artigo e iniciar um diálogo com as pessoas de seu círculo? Iniciar imediatamente, em seu ambiente de trabalho, algo diferente que contribua com soluções para as necessidades não atendidas do nosso país? Transcender seu campo de trabalho e ampliar seu quadro de referências para visualizar novas formas de contribuir para a evolução sistêmica do todo? Ou simplesmente ficar atento às oportunidades que surgem naturalmente no nosso dia a dia para contribuirmos com o bem comum?

Sobre o autor

OSCAR MOTOMURA é o fundador e principal executivo da Amana-Key, uma das organizações mais especializadas do mundo na área de gestão, estratégia e liderança de organizações complexas do setor empresarial e governamental, e da sociedade civil.

Executivo multidisciplinar, com uma experiência de mais de trinta anos na liderança de projetos de alta complexidade, Motomura é considerado um dos mais criativos especialistas em estratégia do país. A expressão "equações impossíveis", cunhada por ele, resume muito bem o foco de seu trabalho: situações altamente desafiadoras e aparentemente sem solução. Segundo costuma dizer, "quanto mais difícil uma equação mais atraente ela é, porque exige 'criatividade radical', a descoberta de caminhos inéditos e soluções jamais testadas antes".

Na visão de Motomura, o "impossível" deve ser encarado como algo ainda não viabilizado devido a limitações e barreiras reais (de difícil superação) ou culturais/imaginárias ("fabricadas" pelo mental das pessoas). Em sua definição, o papel essencial da estratégia é viabilizar o impossível (visto que viabilizar "o que já é viável" não requer criatividade nem competência...).

Motomura vem trabalhando em consultoria a grandes empresas nacionais e multinacionais e também a organizações governamentais, especialmente em projetos de reinvenção estratégica e preparação para o futuro, incluindo evolução cultural, integração de culturas, revisão da própria identidade da organização e preparação do time de alta administração para os desafios internos e externos à frente.

É conhecido pelo seu carisma e estilo único na condução de eventos educacionais de grande porte e na mediação de debates abertos sobre temas complexos e polêmicos. Sua formação multidisciplinar, criatividade e visão sistêmica têm sido fundamentais para a facilitação de diálogos, mesmo os mais robustos, com líderes dos mais diferentes setores.

Além de CEO da Amana-Key, Motomura é um cidadão ativo do país e do mundo, criador de várias iniciativas ao longo das últimas décadas, como os projetos/movimentos "Estratégia de País", "Eleitores Conscientes", "Projeto Jovens", "PGE - Programa de Gestão Empreendedora" (para jovens universitários) e outros na área de responsabilidade social e sustentabilidade.

Como principal acionista da Amana-Key, vem fazendo com que todos os resultados gerados pela Amana-Key sejam reinvestidos na evolução da própria organização e aplicados em projetos ligados à evolução do todo maior (na área da ética e da busca do bem-estar para todos).

Motomura é também Co-Chairman do Conselho Internacional da Carta da Terra e da Iniciativa Carta da Terra em Ação.

CONTATO: <http://www.oscarmotomura.com.br>; motomura@amana-key.com.br

(Fonte:

http://www.oscarmotomura.com.br/artigo_lideranca_necessaria.html#.Vms1ssSZEcc, data de acesso 10/12/2015)

4 - Por que a liderança é crucial?

Marcio Cruz / 12/09/2013

O que seria liderança? Resumidamente, liderança é o processo pelo qual uma pessoa consegue influenciar pensamentos, atitudes e comportamentos de outras pessoas. Os líderes apontam um norte, uma direção, ajudando-nos a visualizar o que pode ser alcançado através do encorajamento e da inspiração. Com a liderança, além do rumo estabelecido, torna-se possível obter esforços em conjunto para a realização de um objetivo comum. Sem a liderança, porém, um grupo de seres humanos degenera rapidamente em discussão e conflito, já que a diversidade da condição humana faz com que a gente veja as coisas de maneiras diferentes, inclinando-nos para soluções também diferentes.

Poucas coisas são mais importantes para a atividade humana do que a liderança. A liderança eficaz ajuda uma nação em desenvolvimento e em tempos de perigo, ajuda empresas a terem lucro, ajuda organizações sem fins lucrativos à cumprirem sua missão, além de permitir que pais eduquem suas crianças para que cresçam fortes, saudáveis e preparadas para o mundo. A ausência de liderança, todavia, é proporcionalmente nociva em seus efeitos. Sem liderança, as organizações se movem muito lentamente, ficam engessadas e perdem o seu rumo. Grande parte da literatura sobre liderança enfatiza a tomada de decisão mas uma decisão por si só não muda nada. Depois que uma decisão é tomada, as empresas enfrentam o problema da implementação, ou seja, como fazer com que o objetivo definido seja efetivamente alcançado. E é aí que a liderança torna-se ainda mais fundamental na condução das ações que levarão ao objetivo traçado.

Existe um universo de livros e sites sobre liderança e outros incontáveis exemplos de líderes que realmente merecem carregar este título. Qualquer tentativa de ser completo neste assunto por aqui seria a mais absurda loucura. Mas um personagem em particular,

pelo contexto mais atual e apesar das inúmeras críticas que ele ainda recebe (muitas vezes com razão), chama muito a minha atenção: [Steve Jobs](#).

Quem acompanha este blog sabe que sempre fui um **Apple** maníaco e um admirador de Steve Jobs (para quem ainda não leu, sugiro a leitura da biografia de [Steve Jobs](#)). Mas desde a morte do líder da **Apple**, tenho observado que a empresa que ele ajudou a criar e ressuscitar vem perdendo a mão, a tração e talvez a visão transformadora do mundo.

No evento desta terça-feira (10/09) em Cupertino, Califórnia, a **Apple** anunciou a sua nova linha de produtos, acontecimento que me inspirou a escrever esta postagem. Sem entrar na questão dos detalhes técnicos do iPhone [5C](#) e [5S](#), eu já não vejo mais a mesma energia, a mesma gana, a mesma paixão pela inovação sempre muito bem caracterizadas pela figura de Jobs. Muito infelizmente, devo reconhecer que o baque está sendo grande para a **Apple**, ficando cada vez mais evidente o quanto a influência de uma única pessoa pode fazer a diferença nos rumos de uma organização, ainda que a mesma seja constituída por milhares de pessoas. Isso fica muito claro na própria história da **Apple**:

Após a destituição de Steve Jobs em 1985 e até o seu retorno em 1996, a **Apple** amargou um período de estagnação criativa, queda nas vendas e altas dificuldades financeiras. Depois do seu retorno, a **Apple** lançou produtos revolucionários como o iMac, o iPod, o iTunes, o MacBook Air, o iPhone e o iPad dentre outras inovações, levando a empresa a seguidos recordes de vendas e supervalorização na bolsa **NASDAQ**, constituindo hoje uma das empresas de tecnologia mais poderosas do mundo. Agora, quase 2 anos após a morte de Jobs, parece que a **Apple** começa a dar seus primeiros sinais de estagnação, refletindo negativamente na própria NASDAQ no dia de ontem. Realmente incrível! Reconheço que antigamente eu não acreditava muito nisso, mas uma única pessoa pode sim fazer toda a diferença do mundo!

Levando esta discussão para um nível ainda mais amplo, o quanto que a liderança ou a falta dela influencia nos rumos de uma nação? Mais especificamente sobre o Brasil, cada um de nós reconhece a importância da liderança quando votamos em nossos líderes políticos. Ou será que não?

As manifestações de Junho deste ano externalizaram de forma contundente o descontentamento geral com a situação do nosso país. E uma das questões levantadas durante o período de “espasmo de consciência” foi a falta de representatividade que sentimos em relação à classe política brasileira. Inúmeros partidos, inúmeras siglas, inúmeras cores, inúmeros rostos, inúmeros trâmites de pessoas entre os partidos e uma astronômica falta de propostas desvinculadas da corrupta máquina vigente. Ausência de propostas elaboradas e comunicadas por líderes na mais nobre acepção da palavra.

Não vou entrar aqui no mérito do que o país precisa para ter todo o seu panorama alterado. Não é este o objetivo desta postagem. Mas está claro como água de nascente de montanha que precisamos, em caráter de urgência, de uma ampla reforma política no país se quisermos começar a mudar alguma coisa de verdade. E eu não vejo líderes que me representem, que estejam realmente engajados em enfrentar o poder constituído,

assumindo todas as conseqüências que o enfrentamento da força dominante exige para que a reforma política aconteça, dando início a uma era de mudanças no país.

O Brasil só vai começar sua caminhada rumo à mudança quando eu e você deixarmos de ser coniventes com a situação e exigirmos simplesmente a mais rigorosa qualidade por parte de nossos governantes. Governantes como **John Kennedy**, por exemplo, o qual foi capaz de movimentar uma nação inteira em prol de um objetivo mega ambicioso que foi o de levar o Homem à Lua em menos de uma década mesmo depois da sua morte! Ou o próprio **Winston Churchill**, o qual liderou com maestria a Grã-Bretanha contra o avanço do império nazista na Segunda Guerra Mundial. Alguém aqui vai ser louco de me sugerir que a Dilma Rousseff possui este perfil?

Quando teremos líderes deste porte? Quando a gente parar de achar que política é assunto chato pois, desta forma, acabamos por deixar a política na mão de políticos que, convenhamos, são em sua maioria o que temos de pior na espécie humana. E você sabe: a política é algo muito importante para a gente deixar na mão de políticos. Ou não sabe? Se não sabe é justamente essa uma das razões que fazem este tipo de gente estar por lá.

Veja bem: política não é discussão partidária. É discussão das condições e rumos de uma nação!

Assim, declaro oficialmente abertas as inscrições para líderes do Brasil. Você é candidato? E mais difícil ainda: sabe reconhecer quando um verdadeiro candidato à liderança aparece na sua frente?

Não se engane. Não existe salvador da pátria. Aquilo que o futuro dos nossos filhos está implorando para a nossa geração é que saíamos às ruas para exercitar a nossa liderança há muito tempo adormecida.

...Este blog é um oferecimento da Afronta Marketing.

(Fonte: <http://afrontablog.com/2013/09/12/por-que-a-lideranca-e-crucial/>)

5 - Liderança Potenciadora vs Liderança Nociva

Quarta-feira, 30 de Dezembro de 2009

As práticas e os processos de Liderança moderna têm sido concebidos, recorde-se, em torno de um pequeno núcleo de princípios: padronização, especialização, hierarquia, alinhamento, planejamento, controlo e uso de recompensas externas como drive do comportamento humano dentro da organização.

Estes princípios focalizam-se, no fim de contas, na tentativa de resolução do mesmo problema: maximizar a eficiência das operações e o valor da confiança em organizações de grande escala. Se o objectivo é criar empresas que sejam eternamente adaptáveis e totalmente humanas, estes princípios são, porém, insuficientes e, muitas vezes até, nocivos.

De facto, os Líderes que se limitam a gerir de acordo com a normalidade- alcançada através do estabelecimento de padrões, do controlo, de planos e procedimentos- conseguem identificar os desvios quando os mesmos ocorrem; conseguem fazer previsões e agir em função delas; conseguem que as suas chefias não identifiquem as falhas dos quadros intermédios com tanta frequência. Todavia, esta regularidade não permite um desempenho superior à organização, pois torna-a complacente e, por isso, incapaz de criar uma rentabilidade acima da média expectável.

Neste sentido, acredito que só os Líderes que conseguirem convergir nestes três mercados- o mercado das novas ideias de negócio, o mercado empresarial e o mercado do talento- terão a possibilidade de potenciar exponencialmente o desenvolvimento das suas organizações.

Um Líder como o descrito nunca poderá ter um estilo autocrático, em que a qualidade da tomada de decisões está dependente unicamente da sua sabedoria; este Líder deverá ser democrático, para que a mudança que ele cultiva na sua organização, chegue até si, desde os níveis mais baixos, intensificando-se à medida que sobe; este Líder consegue que os grupos de colaboradores reúnam o apoio das suas chefias para a implementação das ideias que geram internamente. É neste aspecto que reside a principal diferença entre a Liderança Potenciadora e a Liderança Nociva.

Diria mesmo que tal como as democracias são duradouras e pouca possibilidade têm de cair por terra- contrariamente às autocracias- também a Liderança Potenciadora (Motivacional) alcançará melhores e mais perenes resultados que a Liderança Nociva (Autocrática).

O Líder Motivacional deve fomentar na sua organização o estilo “Silicon Valley”, o que é possível, mesmo que a sua empresa que seja uma PME, através do:

- Incitamento à aprendizagem contínua;
- Fomento do amor pelo risco;
- Cultivo da redução do medo de fracassar.

O Líder Motivacional deve criar um kit de ferramentas para submeter as ideias dos seus colaboradores, estimulando sempre um intra-empendedorismo que, cada vez mais será intrínseco à empresa. O Líder Motivacional deve-se pautar pela transparência, deixando claro aos seus colaboradores:

- Porque se deve investir e quando;
- Quais os mercados potenciais para os produtos/serviços da empresa;
- Quem poderá vir a ser o novo concorrente da empresa;
- Que tipo de aliança será necessária para a expansão para outro sector ou mercado.

O Líder Potenciador, ou melhor, o Líder Motivacional é o Líder do Futuro, capaz de criar um mercado interno de ideias e soluções.

(Excerto da minha intervenção no Fórum “Liderazo Directivo: desarrollo de equipos y organizaciones- Qué liderazgo necesitamos?”, organizado pelo ITAE, prestigiada Escola de Negócios de Espanha, no passado dia 11 de Novembro)

(Fonte: <http://fbanha.blogs.sapo.pt/519890.html>, data de acesso 10/12/2015)

6 - Conceito de liderança: o que é liderança?

Conceito de liderança: O que é liderança?

Os desafios atuais das organizações exigem diferenciar o líder do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder. Mas, o que é liderança?

Liderança é um campo convida a exploração e a descoberta. Olhando para o futuro, a pergunta pode até ser mudada de O que é liderança? Para O que será liderança? No debate sobre líderes e liderança respostas já foram encontradas, mas muitas perguntas ainda permanecem.

Como um conceito geral e simplificado, podemos dizer que Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

O exercício da liderança e sua natureza tem sido objeto de estudo ao longo da sua história e evolução no tempo. Em 1974, Bernard Bass e Ralph Stogdill identificaram 3.000 estudos em liderança em sua primeira edição de 'Handbook of Leadership'. Na edição de 1990 o número subiu para 7.000 e só se pode estimar que, se atualizada hoje, poderia conter mais de 12.000. Bernard Bass (2007) argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o que e porque eles fizeram o que fizeram". A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão, por exemplo, argumentava em A República que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu "rei sábio", bem como e seu "líder servo". Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 1930 fora do campo da filosofia e da história.

São diferentes escolas, vários autores e uma evolução no tempo, às vezes, muito marcante. Seguem alguns conceitos de liderança:

Liderança é 'o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum' (Hemphill & Coons, 1957,p.7).

Liderança é 'um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo'(Janda, 1960, p.35).

Liderança é ‘uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos’ (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p. 24).

Segundo Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961):

"Liderança é a influência interpessoal, exercida na situação e dirigida através do processo de comunicação humana, com vista à obtenção de um ou diversos objetivos específicos"

Liderança é ‘uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada’ (Jacobs, 1970, p.232).

Liderança é ‘o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação’ (Stogdill, 1974, p.411).

Liderança é ‘o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização’(Katz & Kahn, 1978, p. 528).

Liderança é ‘o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo’ (Rouch & Behling, 1984 p.46)

Seguindo a mesma autora:

"Dois elementos parecem ser comuns a todas essas definições. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolva duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte de líder sobre seus seguidores".

Adicionando Hollander (1978):

Segundo o grande guru da administração, Peter Drucker, diz:

"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes."

"O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!"

De acordo com o livro Liderança, de John Garner, liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados pelo líder e seus seguidores.

Já Chiavenatto, define liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

De acordo com Hersey e Blanchard, estudiosos do assunto, liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em uma determinada situação. Lembrando que, influência é uma

força psicológica, cujo objetivo é modificar o comportamento de uma pessoa de modo intencional, define Chiavenatto.

Em meio a tantos conceitos sobre liderança, hoje se faz necessário o desenvolvimento do conceito de liderança coaching. Assim vemos que, a liderança é uma necessidade em todos os grupos e trata-se de uma relação entre um indivíduo e o grupo. Portanto, essa relação só vai existir quando o grupo vê nesse líder, um controlador de meios para satisfazer suas necessidades, e assim segue-o, para ter um meio de aumentar as chances de alcançar seus objetivos e satisfazer suas necessidades e a metodologia de coaching oferece competências, ferramentas e técnicas para isso.

Liderança coaching - O líder como coach

Na liderança coaching o líder deve contribuir para que seus liderados observem frequentemente o seu próprio comportamento pessoal e profissional, buscando identificar os seus próprios pontos fortes e os pontos fracos, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, assumirem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e resultados para que façam hoje além do que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

Surge, então, a figura do líder coach, que se torna responsável pela ajuda ao indivíduo na identificação de suas próprias necessidades e oferece apoio no desenvolvimento das necessidades encontradas por cada colaborador inerentes ao seu desenvolvimento. Trata-se, portanto, de um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam alcançar determinado resultado e se desenvolverem.

O termo coaching como conhecemos hoje dentro do campo de desenvolvimento tem sua origem no campo esportivo, através de Timothy Gallwey (1974 - EUA) utilizado como o processo de preparo de pessoas na elaboração de um auto-diagnóstico e aprimoramento de capacidades de raciocínio e análise, visando torná-las capazes de estabelecer metas, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas pessoais e profissionais que se apresentam no dia-a-dia, como ter paciência, imparcialidade, responsabilidade, credibilidade, maturidade, flexibilidade, empatia e, o mais importante, gostar de gente.

O papel do líder coach é:

- Liberar o potencial de cada indivíduo;
- Mais do que ensinar é ajudar a aprender a aprender;
- Incentivar as pessoas para o autodesenvolvimento;
- Eliciar recursos pessoais para o alcance de metas;
- Ajudar na melhor utilização dos recursos disponíveis;
- Ouvir e ensinar;
- Compartilhar responsabilidades;
- Fazer perguntas que levem a reflexão e a ação;
- Orientar as pessoas;
- Direcionar para o futuro em direção a metas;

- Sair do foco do problema e colocar foco na solução;
- Saber reter talentos;
- Estabelecer foco na tríade: Ação, desenvolvimento e resultados.

Sobre o autor do site vocevencedor.com.br:

Flávio Souza- Formador de Coaches da International Coaching Community - ICC e Lambent do Brasil - CEO da Você Vencedor Soluções Empresariais

Para mais informações: São Paulo - (11) 9 9685 9137 / Região de Campinas / Circuito das Águas e Circuito das Malhas:: (19) 3898 1295 / (19) 9 9613 8836

atendimento@vocevencedor.com.br - flaviosouza@vocevencedor.com.br

(Fonte: <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>, data de acesso 10/12/2015)

7 - 3 Erros fatais de liderança

Segunda-feira, 10/02/2014

Mais de 20 anos de experiência de consultoria, em diferentes tipos de empresas e organizações, contextos culturais e países, levam-me a concluir que mais do que estratégia, organização ou processos, a liderança é a dimensão que mais impacto tem no sucesso das organizações. Adicionalmente, os erros e as limitações de liderança que mais contribuem para o fracasso das organizações são os de comportamento e de caráter. Tomar a consciência desses erros e limitações é o primeiro passo para melhorar a liderança e para aumentar o sucesso individual e das organizações.

A observação acumulada e a experiência vivida levam-me a concluir que as limitações mais nocivas e disfuncionais centram-se em três características: **húbris, narcisismo e paranoia**.

Estas características são muito mais comuns e prevaletentes na vida das organizações do que se julga. Estas estão presentes em todas as pessoas, de uma forma ou de outra, e são acentuadas em diversas fases da vida das organizações e das pessoas. Em termos moderados, até são características positivas para a organização. Em termos patológicos, são destrutivas para o próprio e para as organizações em que atuam.

A chave é evitar que estas características se tornem patológicas. Compete a cada um fazer uma autoavaliação e um autocontrolo permanente, por forma a não desenvolver desequilíbrios patológicos que serão fatais para si e para as suas organizações.

Uma das limitações de liderança mais comuns é a **húbris**. A húbris é um conceito que está associado essencialmente à imprudência e ao desprezo temerário pelos riscos e pelo espaço dos outros, que advém da arrogância, do autoconvencimento e da presunção. A húbris é comum entre a liderança quando o próprio ou as empresas atingem bons resultados. Nestas circunstâncias, por vezes os líderes e a própria organização relaxam em resultado de um autoconvencimento das suas capacidades, que não é suportado por uma análise causa efeito. Muitas vezes o sucesso tem a ver com circunstâncias episódicas, não

repetíveis, que estão para além da competitividade da oferta de valor da empresa ou do valor do indivíduo. Mesmo que o sucesso se deva à mais-valia da oferta competitiva da empresa, a reação e o valor dos concorrentes, ou a emergência de novas tecnologias que alterem as regras do jogo, não deve ser desprezada. Quando o autoconvencimento prevalece, gera-se um sentimento artificial de segurança e de impunidade, que reduz o espaço para a ponderação, para a prudência, para o bom senso, para o trabalho em equipa e que aceleram o caminho para o fracasso.

Outro erro fatal muito comum é o **narcisismo** dos líderes. O narcisista é uma pessoa que admira exageradamente a sua imagem e que nutre uma paixão excessiva por si mesmo. A autoestima e a confiança são saudáveis para a pessoa e a organização, mas quando desequilibrados, geram pessoas egocêntricas que se julgam grandiosos e que possuem necessidades exageradas de admiração e de aprovação de outras pessoas. Este tipo de líder consegue admiração e apoio mais facilmente do que os outros, porque desenvolve mais cuidadosamente a sua imagem, mas traz consigo um conjunto de problemas fatais para a organização. O mundo gira à sua volta e exageram os seus méritos em detrimento dos méritos dos outros. Tendem a escolher uma equipa de admiradores e de dependentes em vez de uma equipa capaz e com pensamento independente. Orientam os interesses da organização para o seu próprio interesse e satisfação, em vez do interesse dos vários stakeholders. Têm mais tendência para a imprudência financeira e para a arrogância e a húbris. Uma vez que estão muito centrados em si, preocupam-se pouco com a atração e com o desenvolvimento de novo talento e de novos líderes. Aprendem pouco com os outros. Como têm uma maior necessidade de admiração e de reconhecimento, entram em depressão mais facilmente, quando a admiração e a bajulação faltam, reforçando as necessidades narcísicas, acentuando o desequilíbrio e o problema. O narcisismo não é facilmente combatido pois o narcisista não está totalmente consciente da sua situação, uma vez que a exaltação da imagem é sentido pelo sujeito como um prémio de consolação e justiça que se atribui a si mesmo por não se ter sentido suficientemente valorizado.

A terceira limitação e erro mais comum é a **paranoia**. Segundo Jim Collins, a paranoia competitiva (**productive paranoia**), focada obsessivamente na questão “E se isto acontecer” até pode ser positiva, porque num mundo turbulento com mudanças inesperadas força a organização a estar preparada para vários cenários.

Mas a paranoia pessoal é disfuncional. Neste caso, os líderes ou pessoas em situações de chefia têm receio de perder a sua posição ou de ficar mal vistos por um ou outro motivo e, por isso, veem as críticas como um ataque pessoal e consideram as iniciativas ou relacionamentos que não o envolvam como ameaças ou conspirações. Este sentimento pode levar à sonegação de informação relevante para a equipa, ao afastamento de pessoas de elevado desempenho, a reações hostis a opiniões divergentes, à construção de um clima de desconfiança e eventualmente ao insucesso da organização.

Estas três características - húbris, narcisismo e paranoia - têm em comum o desrespeito pelas outras pessoas, a indiferença pelo impacto nos outros ou nas organizações e a falta de remorsos.

Assim, o respeito pelos outros, o comportamento ético e uma autoavaliação exigente e honesta de nós próprios é meio caminho andado para se controlarem estas características que acabam por prejudicar a todos, começando por nós próprios.

(Fonte: <http://arregacarasmangas.blogs.sapo.pt/3-erros-fatais-de-lideranca-9645>, data de acesso 10/12/2015)

8 - O político psicopata

11/08 - Por Rogério Mendelski

“Os políticos costumam aferrar-se ao poder como psicopatas”. Hugo Marietan, médico-psiquiatra argentino e professor na Universidade de Bs. Aires.

O psiquiatra argentino Hugo Marietán, numa entrevista ao jornal La Nación, de Buenos Aires, em fevereiro deste ano, fez uma instigante análise sobre a psicopatologia e os políticos, a qual cabe perfeitamente para certos homens que militam na política brasileira.

A jornalista Laura di Marco perguntou a Marietán como é possível de se distinguir um político decente de um político psicopata? A resposta do médico e professor da Universidade de Buenos Aires é o retrato falado de alguns políticos brasileiros que atualmente figuram nas primeiras páginas da imprensa. Eis a opinião do conceituado psiquiatra argentino.

Texto completo

"Uma característica básica do psicopata é que ele é um mentiroso, mas não é um mentiroso qualquer. É um artista. Mente com a palavra, mas também com o corpo. Atua. Pode, inclusive, fingir sensibilidade. Acreditamos nele uma e outra vez, porque é muito convincente. Um dirigente qualquer sabe que tem que cumprir sua função durante um tempo determinado. E cumprida a missão, vai embora. Ao psicopata, por outro lado, uma vez que está acima, ninguém pode tirá-lo: quer estar uma vez, duas, três vezes. Não deixa o poder e muito menos o delega".

“Outra característica é a manipulação que faz das pessoas. Em torno do dirigente psicopata se movem pessoas que querem satisfazê-lo. Pessoas que, embaixo do efeito persuasivo, são capazes de fazer coisas de que outro modo não fariam. São pessoas subjugadas, sim, e, inclusive, podem ser de alto nível intelectual. O líder psicopata não considera os cidadãos como pessoas com direito, mas as consideram como coisas, porque o psicopata sempre trabalha para ele mesmo, ainda que em seu discurso diga tudo ao contrário.”

“O psicopata vê as pessoas como simples instrumentos. Ele carece da habilidade emocional da empatia, que é a capacidade de qualquer pessoa normal de pôr-se no lugar do outro. ‘As coisas’(as pessoas), para o líder político com essas características, tem que estar a seu serviço: pessoas, dinheiro, a famosa caixa para pagamentos, para comprar vontades. Utilizam o dinheiro como elemento de pressão, porque utilizam a coerção. A pergunta do acionar psicopatológico típico é: como dobro a vontade do outro? Com um cargo, com um plano, com um subsídio? Como divido?”

“Os políticos importantes - concluiu o Dr. Hugo Marietán - geralmente são psicopatas por uma simples razão: o psicopata adora o poder. Utiliza as pessoas para obter mais e mais poder e as transformam em ‘coisas’ para o próprio benefício dele. Isto não quer dizer, logicamente, que todos os políticos ou todos os líderes sejam psicopatas, mas sim que o poder é um ambiente onde eles se movem como peixe na água”.

Quem é Maritán

O psiquiatra Hugo Maritán, tem 57 anos, além de professor na UBA, é vice-diretor da revista de neuropsiquiatria Almaceón e coordenador do portal espanhol [psiquiatria.com](http://www.psiquiatria.com). Nos hospitais Moyano, Esteves e Borda, na capital argentina, dirigiu cursos de semiologia psiquiátrica.

(Fonte: <http://www.averdadesufocada.com/index.php/textos-de-terceiros-site-34/2205-1108-o-politico-psicopata>, data de acesso 10/12/2015)

9 - As regras da liderança

Vivemos num momento em que, quem quiser crescer no trabalho ou com sua empresa, deve cada vez mais aprender a liderar. Mas, o que é liderança? De uma maneira geral e simplificada, podemos dizer que a liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados e também a competência de saber motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançar os objetivos da empresa.

Em mais de 10.000 horas de trabalho formando líderes, tem regras de liderança que são comumente quebradas, o que dificulta a obtenção de resultados. Vou trazê-las aqui para que você possa checar se está errando em alguma delas e corrigir-se para ter melhor resultado. Seguem os 12 erros mais comuns em liderança:

1. O líder não diz claramente e com todas as letras o quê os liderados devem fazer;
2. Não diz como as coisas devem ser realizadas;
3. Não informa o porquê a tarefa é importante;
4. Não planeja com eficácia e não passam o planejamento para a equipe;
5. Não sabe claramente o que esperam como resultado das ações;
6. Não estabelece prioridades e prazos para os membros da equipe;
7. Acredita que é “óbvio” que as pessoas sabem o que fazer e na realidade a maior parte das vezes não sabem;
8. Acredita que as pessoas agiriam ou fariam como ele, ledo engano;
9. Não acompanha a tarefa e não cobra resultados;
10. Não oferece retorno para o colaborador se a tarefa foi bem cumprida ou não, isto é, não dão feedback;

11. Não tem empatia e boa comunicação com os liderados, às vezes, acha que o poder do cargo é suficiente, mas não é;
12. Não treina e acredita que as pessoas se motivam só pelo dinheiro, grande erro.

Essas são regras de liderança que, se forem descumpridas, criam problemas sérios. Vamos lá, analise como anda sua liderança e mãos à obra!

Pense nisso!

Sobre o autor:

Flávio Souza é Trainer Coach da Você Vencedor Soluções Empresariais, formador de coaches da International Coaching Community (ICC - Inglaterra), conferencista Internacional, especialista em Programação Neurolinguística e referência em coaching executivo e de equipes no Brasil atendimento@vocevencedor.com.br - flaviosouza@vocevencedor.com.br

(Fonte: <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/regras-da-lideran%C3%A7a>, data de acesso 10/12/2015)

10 - Autoridade e respeito

Tem sido cada vez mais desafiador liderar equipes, sejam elas profissionais ou até mesmo familiares. Muitos tentam impor suas vontades e decisões pela força de um cargo ou posição social. Isso pode funcionar algumas vezes, mas será que dura muito tempo? Na maioria das vezes não, para que a liderança seja efetiva é necessário autoridade e respeito.

Autoridade é o poder de influenciar seu pessoal positivamente não somente pela sua posição ou cargo, mas também pelo reconhecimento de sua merecida liderança, isto é, quando reconhecem suas habilidades e técnicas comportamentais para exercer a mesma. A autoridade se conquista com cargo, atitudes coerentes, conhecimento, exemplo, postura de liderança e com quanto se é percebido como confiável e digno.

O respeito também é um poder de influenciar que deve ser conquistado, não esperado por imposição do cargo. É o poder adquirido através de relacionamentos maduros, assertivos e empáticos, mas lembre-se, quem quer respeito, oferece primeiro e se comporta de maneira respeitável.

O respeito denota um sentimento positivo de estima e também ações e posturas específicas para exprimi-lo. A palavra respeito vem do latim **respicere** que significa “olhar para trás”, e evoca a ideia de que o que foi feito é valioso e deve ser reconhecido, isto é, o respeito provém do reconhecimento de ações dignas, postura adequada e conduta admirável.

O respeito é um dos valores pessoais e profissionais mais significativos na interação social e impede que uma pessoa tenha atitudes reprováveis em relação à outra, muito pelo contrário elicia ações dignas e de subordinação. Se uma pessoa em sua equipe está sendo insubordinada a sua liderança é porque você ainda não conseguiu o respeito dela.

A autoridade e respeito juntos conferem uma fonte de poder de influenciar ao líder por livre escolha de seus liderados e são eles que mantêm o líder no topo. Os resultados de um líder dependem da habilidade que tem de influenciar os membros de sua equipe. A palavra influência é derivada do latim **fluere** - “**fluir**”. Quando influenciamos pessoas, elas “**fluem**” conosco, sem imposição. Para um líder ou profissional de sucesso são duas as situações em que se deve exercer autoridade e conquistar o respeito para influenciar as pessoas: Primeiro, quando é dia e segundo quando é noite. Isso é sempre! Pois não há liderança sem essas duas pernas em que se sustenta e caminha.

A autoridade e o respeito são a base de qualquer tipo de organização hierárquica, isso confere poder legítimo e efetivo a liderança. Desenvolver essas habilidades não é somente uma questão de liderança, mas uma maneira honrosa de se posicionar no âmbito pessoal, profissional e empresarial. Pense nisso!

Sobre o autor:

Flávio Souza é Trainer Coach da Você Vencedor Soluções Empresariais, formador de coaches da International Coaching Community (ICC - Inglaterra), conferencista Internacional, especialista em Programação Neurolinguística e referência em coaching executivo e de equipes no Brasil
atendimento@vocevencedor.com.br - flaviosouza@vocevencedor.com.br

(Fonte: <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/autoridade-e-respeito>)

11 - Tipos e estilos de liderança: qual o seu enquadramento?

Por Humberto de Oliveira Lacerda para o RH.com.br 

O aspecto da liderança está presente na humanidade desde os primórdios. Grandes líderes deixaram marcas positivas ou negativas no mundo e na história em vários momentos, através da atuação à frente de grandes impérios e nações da antiguidade, dirigindo grandes batalhas e guerras devastadoras ou, por outro lado, promovendo o desenvolvimento humano, a justiça, a paz e a esperança.

No mundo contemporâneo, não é diferente. Vimos, por exemplo, nos séculos mais recentes, pessoas comuns que se tornaram grandes ícones da humanidade pela intensidade e inteligência na arte de liderar grupos e multidões em torno de um objetivo. Adolf Hitler e o Nazismo, Nelson Mandela e o Apartheid, Papa João Paulo II, Princesa Diana, Ernesto Che Guevara e os brasileiros Getúlio Vargas e Luiz Inácio Lula da Silva são grandes exemplos de liderança impactante.

Mas, vamos analisar quatro estilos de liderança e três tipos de líderes, para que você possa realizar uma reflexão profunda de como tem atuado perante os seus liderados (ou mesmo se você pretende ser futuramente um grande líder, e talvez já esteja sendo um). Primeiro vamos analisar os estilos de liderança:

Liderança Autocrática: é um estilo de liderança em que o líder é focado apenas nas tarefas, e suas decisões costumam ser tomadas isoladamente, sem a participação dos colaboradores. É também chamada de Liderança Diretiva ou Liderança Autoritária.

Liderança Democrática: é um estilo de liderança voltada para a participação das pessoas nos processos decisórios. Também chamada de Liderança Participativa ou Liderança Consultiva.

Liderança Liberal: é um estilo de liderança que deixa as pessoas à vontade para realizar as tarefas e projetos por acreditar que a equipe já é madura o suficiente e não precisa de supervisão constante. Pode acarretar em uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem perceber e, conseqüentemente, sem corrigi-los.

Liderança Paternalista: esta linha de liderança é muito perigosa, porque a relação entre o líder e os liderados é algo similar à relação de pai para filho. As relações interpessoais são muito fortes, e isso pode até ser muito confortável para os liderados, mas pode trazer sérios riscos à estabilidade e ao desempenho da empresa num sentido mais corporativo, visto que em uma relação profissional o equilíbrio deve sempre prevalecer.

Passamos agora a considerar três tipos distintos de líderes:

Líder Técnico: é o tipo de líder em que as pessoas depositam grande confiança e segurança devido a ele ser muito bom no que faz e ter um alto nível de conhecimento técnico e científico nos assuntos do dia a dia do trabalho. É o tipo de pessoa que sabe os caminhos para executar os processos e atingir metas e objetivos que foram planejados. Na hora dos momentos mais complicados, chame-o que ele resolve.

Líder Carismático: é o tipo de pessoa que consolida uma liderança no grupo por estar sempre colocando um semblante de alegria e bom humor nos demais membros da equipe, na hora certa, no lugar certo, nas pessoas certas, e por deixar o ambiente mais leve. Todos (ou quase todos) na empresa têm apreço por ele. Não precisa ter um cargo da alta hierarquia. Pode ser um porteiro, um motorista, um digitador, um cozinheiro ou qualquer outro cargo sem necessariamente ser da alta corte da empresa. Este tipo de líder possui grande influência, mesmo que a empresa como um todo não perceba, mas ele traz um ambiente agradável que faz as pessoas trabalharem com mais entusiasmo e mais descontraídas, gerando assim resultados mais elevados.

Líder Motivador: é o tipo de líder que consegue estimular os colegas a seguir em frente na busca pelos resultados almejados pela empresa. Pode ser qualquer pessoa da organização. Quando as coisas estão desandando, ele consegue atrair a atenção dos colegas e levar uma mensagem positiva e de confiança que o trabalho vai dar certo, mesmo em momentos tempestuosos. Nunca deixa "a peteca cair" e isso é um fator muito importante em tempos de crise. Além disto, muitas vezes, consegue "achar uma brecha, uma saída" para os problemas, pois costuma ser muito perspicaz.

E você, que tipo de líder você é ou pensa em ser no seu trabalho junto à sua equipe? Que estilo de liderança você executa ou pretende executar no dia-a-dia? Faça as devidas reflexões e mãos à obra!

(Fonte: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9331/tipos-e-estilos-de-lideranca-qual-o-seu-enquadramento.html>, data de acesso 10/12/2015)

12 - Seu líder, sua namorada, seu médico, seu psicólogo, podem ser sociopatas. E agora?

5 de setembro de 2013

Seu líder pode ser um sociopata e o mundo corporativo está associando esta persona ao sucesso.

"Confissões de uma sociopata", é um Best Seller lançado em maio nos EUA.

Diagnosticada como sociopata, a autora do livro, descreve como seus traços sociopatas a fazem uma ótima advogada de tribunal, professora de direito respeitada e catequista.

Com detalhes ela conta como se dedica a manipular e enganar as pessoas ao seu redor e ainda é considerada uma pessoa de sucesso.

Estimativas recentes mostram que uma em cada 25 pessoas são sociopatas.

Seu namorado, que faz amizade rapidamente com seus amigos e eles ficam encantados, sua melhor amiga que te coloca nas nuvens com tantos elogios sinceros, seu líder que é super inteligente e cresce rapidamente na carreira e ainda doa 10% da renda para caridade...

Sim, este pode ser o mais encantador do perfil do sociopata. Eles são bem-sucedidos e ovacionados pela sociedade.

Existem mais sociopatas nos corredores do poder e nos braços dos amantes que na população carcerária.

Certamente, você já olhou para um sociopata com admiração. Aquela mulher que tem um sorriso comum entre as estrelas de tv e raro na vida real: brilhante, perfeito e cativante; companhia ideal para levar ao casamento da sua ex - divertida e animada. Por ser bem-sucedida, seus pais adorariam conhecê-la caso você levasse a sua casa.

Os psicopatas mais talentosos parecem pessoas normais e agem principalmente quando seus interesses estão em jogo, como dinheiro, poder ou sexo. Tentam sempre manipular os outros e são capazes de esconder suas verdadeiras motivações por trás de uma atraente fachada.

Por serem hábeis manipuladores, eles conseguem conquistar a confiança das pessoas e depois as traem. Sua violência não chega a ser física, ela é mental. Eles podem causar profundos danos psicológicos e emocionais em suas vítimas, além de poder prejudicar muito o trabalho e a carreira de seus rivais.

Os psicopatas corporativos não são muito bons em criar e liderar equipes, eles nunca se preocupam com os interesses e objetivos da empresa, dos colegas de trabalho ou dos acionistas. Eles só pensam nos próprios interesses. E são desonestos.

Por conta da falta de compaixão por suas vítimas, eles são capazes de grandes mentiras, traições e roubos. São pessoas que gostam de emoção e, por isso, estão sempre jogando. Tudo é um jogo em suas vidas, inclusive os negócios.

Eles só precisam ter domínio dos procedimentos, protocolos e rituais internos para garantir sobrevivência e ascensão dentro das grandes empresas.

O Business Scan 360, um questionário que aborda 107 aspectos de comportamento, é uma ferramenta criada por dois cientistas Americanos. O teste aborda questões referentes aos hábitos, atitudes e julgamentos que, aos extremos, poderiam levantar questões importantes sobre o indivíduo analisado.

Se você imaginar o funcionário perfeito de um lado e o psicopata perigoso de outro, o teste indicará onde o indivíduo se encontra entre esses dois extremos.

Identificando com antecedência comportamentos positivos e negativos, uma empresa pode direcionar melhor os treinamentos, programas de coaching e contratações a partir desta ferramenta.

A OMS (Organização Mundial de Saúde) acaba de revelar em sua última pesquisa que 29,6% dos paulistanos, e moradores da região metropolitana, sofrem de algum tipo de perturbação mental.

O levantamento pesquisou 24 grandes cidades em diferentes países.

Entre os problemas mais comuns apontados no estudo estão a ansiedade, mudanças comportamentais, como a sociopatia e abuso de substâncias químicas. Dentre eles, a ansiedade é o mais comum, afetando 19,9% das 5.037 pessoas pesquisadas.

Depois de São Paulo, cidade que representa o Brasil no estudo, os EUA aparece em segundo lugar.

Além de ser a cidade com maior incidência de perturbações mentais, São Paulo também aparece na liderança do ranking de casos graves, com 10% da população afetada.

Todos os problemas químicos e psíquicos são agravados pelo desejo da sociedade em buscar todo dia o super-bem-sucedido como símbolo da felicidade e espelho da sociedade.

A forma com que os valores da sociedade estão sendo apresentados precisa ser urgentemente repensada, para que as pessoas possam de uma maneira real, terem bem estar para alta performance, e entender que isso não significa fazer qualquer coisa para chegar a este tal lugar imaginário e cheio de poder.

O poder está em ser feliz com a honestidade de olhar o mundo a seu redor com magia, amor e respeito.

Para terminar, algumas dicas de como tentar reconhecer um sociopata:

- Charme e inteligência
- Ausência de ilusões e outros tipos de pensamentos irracionais
- Falta de senso de realidade
- Não confiável

- Tende a mentir e ser pouco sincero
- Ausência de culpa e vergonha
- Julgamento fraco e inabilidade de aprender por experiência
- Egocentria patológica e incapacidade de amar
- Pobreza nas relações afetivas
- Vida sexual impessoal, trivial e sem integração
- Fracasso em seguir um plano de vida
- Sabe que o coração deles é mais preto e frio, por isso, é tentador partir o coração de outras pessoas

Postado por Flávia Lippi às 08:45

Transformadora & Mentora

Flávia lippi, Mentora de profissionais com grande influência no Brasil e no Mundo.

(Fonte: <http://flavialippi.blogspot.com.br/2013/09/seu-lider-sua-namorada-seu-medico-seu.html>, data de acesso 10/12/2015)