

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA COMO PERSPECTIVAS DURÁVEIS PARA COLABORADORES DE ORGANIZAÇÕES

MOTIVATION AND LEADERSHIP AS DURABLE PERSPECTIVES FOR ORGANIZATIONS' EMPLOYEES

Paulo Bosco de Souza
Universidade Católica de Brasília

RESUMO

O presente artigo pretende demonstrar que, em meio à velocidade das mudanças no mundo atual, a motivação intrínseca é um importante fundamento da atual cultura organizacional. Faz isto estabelecendo conexões entre a teoria de Daniel Pink, renomado escritor motivacional, e alguns desafios do tempo presente. A motivação intrínseca impulsiona pessoas e organizações para uma nova estratégia de perspectiva durável. E a liderança que tem esta preocupação está inserida numa gestão de organização fundada no que existe de mais atual, substituindo e superando modelo de motivações meramente externas, que era baseado em punição e recompensa, por um novo modelo de postulação mais humana.

Palavras-chave: Motivação. Motivação Intrínseca. Motivação Extrínseca. Liderança.

ABSTRACT

The present article intends to demonstrate that among the actual world's speed of changes, the intrinsic motivation is an important foundation of the actual organizational culture. It does that by establishing connections between the Daniel Pink's theory, a well-known motivational writer and some challenges of the present time. The intrinsic motivation impulses people and organizations to a new durable perspective strategy. And the leadership that is in this worry is inserted in a management organization founded in what exists of more current. Substituting the overcoming the merely external motivational model, which was based in punishment and reward, for a new more human model of postulation.

Keywords: Motivation. Intrinsic Motivation. Extrinsic motivation. Lead.

INTRODUÇÃO

1 O MUNDO ATUAL E A VELOCIDADE DAS MUDANÇAS

O atual cenário do mundo é de uma profunda crise. A crise

é ideológica. O psicanalista francês Charles Melman, que escreveu o livro *O homem sem gravidade, gozar a qualquer preço*, afirma que os indivíduos nunca pensaram tão pouco como hoje, e que as ideias acabaram. Melman faz o diagnóstico e o retrato do novo homem, que coloca o prazer à frente do saber e prioriza a estética em detrimento da ética. “O excesso se tornou norma”, afirma (MELMAN, 2004).

A crise é econômica. A revista britânica *The Economist* fez críticas, em dezembro de 2012, à condução da economia brasileira. O artigo chegou a recomendar a demissão do ministro da Fazenda. Rebeca Alves Chu, no livro *Resistência às mudanças: aspectos positivos*, afirma que “a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias continuamente não somente para competir, mas para sobreviver” (Chu, 2003).

A crise é afetiva. As relações afetivas estão se desgastando ou se pulverizando. As relações familiares, centro das nossas afetividades, estão em crise. A convivência doméstica vai se transformando quase que em um ambiente administrativo e burocrático repleto de práticas pseudoafetivas. Existem relações de troca afetiva cada vez menos atrativa dentro de nossas famílias. Observemos o uso do álcool nas famílias. Constatamos uma atualidade de excessos. Convivemos com a falta de sono ou a escassez dele. Nossa alimentação é

precária: frituras, pastéis, coxinhas e enroladinhos disso e daquilo. Sem deixarmos de fora o eficaz e rápido *fast-food*. Por vezes, transportamos todo o nosso afeto para tais excessos. As relações do ambiente de trabalho vão se transformando e passam a ser a maior parte de nossas vidas. Isto tudo faz com que devamos responder a várias demandas sufocantes. Existe uma pressão. Demandas excessivas estão nos tornando cada vez mais indivíduos que correm o dia inteiro em um ritmo de vida absolutamente frenético. Tudo necessita de resoluções e respostas rápidas. Existe um conflito intenso e diário. Demandas excessivas vão se avolumando. Estamos sobrecarregados. Peter Senge, no livro *A quinta disciplina: arte, teoria e prática de aprendizagem*, proferiu que, pela primeira vez, a humanidade tem a capacidade de criar mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que ele pode acompanhar (SENGE, 1990, p. 76). Correr é uma das leis de vivência do mundo na atualidade mais cruéis. Correr em busca de atualização, ainda que a velocidade do mundo não espere por ninguém.

As organizações, para acompanhar a crise econômica escorchante com agilidade e rapidez, tentam absorver as mudanças. Tentam adaptar-se às transformações. Algumas falam em estratégia; outras, em forma de sobrevivência. Uma vez que o

ambiente externo é imprevisível, o que de fato vale a pena é impulsionar a corporação no ponto de vista interno. Torná-la menos vulnerável. Entretanto, pode existir uma coisa boa. Nossa vida tem a oportunidade de melhorar. Na medida em que uma corporação, com as instituições de ensino, que é o nosso ambiente funcional do dia a dia, tornar-se mais eficaz e eficiente, nossa vida vai se tornar melhor na companhia desses fatores. Vamos melhorar uma parte considerável das nossas vidas. Claro, tudo cabível dentro de um conjunto de melhorias. No entanto, para melhorar o ambiente de trabalho devemos, inicialmente, melhorar a nós mesmos. A vida não está dissociada do trabalho. Por tanto, nós mesmos não estamos separados do trabalho. Alguns planos estratégicos para os próximos anos em corporações, por exemplo, trazem um ponto que pode afetar a competitividade no campo da educação, que é a busca e manutenção de professores de alto nível na própria organização (Plano Estratégico, 2009, p. 08). Justifica-se a busca por melhoras pessoais no colaborador de instituição como um quadro constante.

1.1 A crise no atual momento da pós-modernidade

O filósofo francês Gilles Lipovetsky, um dos principais nomes da filosofia contemporânea, não concebe o conceito de pós-modernidade. Para ele, a pós-modernidade não existe

(LIPOVETSKY, 2010). Trata-se de um tempo potencializado e hiperconsumista. Lipovetsky critica duramente todo o contexto pós-modernista. E consegue expressar o que de fato sentimos e pensamos. Em seu livro *Sociedade da Decepção*, Lipovetsky (2007) discorre sobre as decepções. De acordo com o autor citado, atualmente estamos profunda ou permanentemente decepcionados com a política. Lipovetsky afirma que, após as eleições, estamos tão e constantemente decepcionados que rapidamente há uma desilusão com os personagens políticos outrora escolhidos e eleitos. O nosso sentimento é que temos uma política impotente diante dos atuais desafios. Conforme o filósofo francês, há, também, uma decepção com a família. Daí conclui-se que as famílias estão desestruturadas, ao menos a maioria. Há uma decepção com a vida particular. Assim como também é decepcionante a vida cultural. O capitalismo exacerbado, segundo Lipovetsky, mescla-se à televisão. Existem muitos produtos, programas, filmes e músicas. O consumo explora o gosto cada vez mais individualizado.

1.2 Educação: a agilidade e rapidez nas adaptações das organizações às mudanças

A educação está sendo, no contexto das organizações, a forma de alteração do comportamento humano. Lembrando que educação é a aplicação de métodos próprios para assegurar o

desenvolvimento físico, intelectual e moral. O ser humano é educado para prover-se em sociedade. Buscar segurança física e existencial no lugar em que vive. Também conhecemos este modo ou caminho por onde passa o homem, como pedagogia, didática ou simplesmente ensino. Vem da palavra grega *educo*, que quer dizer nutrir, criar, cuidar, instruir e, mesmo, ensinar. Nos primórdios, a ideia de educação era ligada à questão criança estendendo-se, mais tarde, ao homem adulto. Educamos para o conhecimento e a observação dos costumes da vida social para a civilidade, a delicadeza e a polidez.

As alterações nos padrões do mundo do trabalho, conforme Luiz Carlos Rossi em sua dissertação de mestrado *Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicação*, traz uma forma de se antecipar alterações estratégicas. Alterações que certamente são implementações de valores em resposta às modificações cada vez mais rápidas do mundo. Rossi considera “que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento de pessoas” (ROSSI, 2000, p.36). Estas, atualmente, são as verdadeiras e fundamentais alterações no plano das organizações. São alterações no capital humano das organizações. Portanto, devemos manter o alto nível de motivações e evitar o desapontamento das pessoas que compõem o ambiente das corporações. Quer uma boa dica para a evolução contínua da

sua capacidade como educador, não só nas Instituições de Ensino mas, talvez, para o todo o mundo do trabalho: Leia e leia muito.

1.3 Baixo impacto para as mudanças

A resistência às mudanças pode ser o ponto positivo numa preparação de gestão que traz mudanças. Isto pode ser o ponto de baixo impacto para as mudanças. Ou seja, aproveitar-se da resistência para, de fato, causar impactos menores num cenário de transformações. Vejamos: (i) porque a resistência pode coibir os excessos que ela pode oferecer dentro da organização, o equilíbrio em direção à estabilidade; (ii) a resistência pode oferecer de maneira pontual o que de fato é inapropriado e ainda falho no processo de planejamento; (iii) a resistência motiva as mudanças, ou seja, traz uma tônica necessária para a implementação das mudanças e, por fim, (iv) faz, ao interno da organização, surgirem métodos que são alternativos na solução dos conflitos, portanto, fonte de inovação. Todos esses aspectos funcionam como alerta de perigo da conformidade nas decisões em grupo. E nesse sentido os impactos podem ser minimizados.

1.4 Resistência às mudanças

Existem, de fato, as necessidades constantes de mudanças no plano organizacional e, no livro *Comportamento*

organizacional, de Stephen Paul Robbins, constata-se que não há algo mais documentado em pesquisa sobre organizações (ROBBINS, 2002, p.51). E Robbins afirma: a) que tais mudanças são de fato necessárias; b) e que, ao mesmo tempo, revelam-se resistências a mudanças; c) e que existe resistência não somente nos membros das organizações assim como nas próprias organizações.

1.5 Integração e desintegração

No cenário da integração e desintegração, nota-se, primeiro, que tudo tem como ponto de partida a mudança cultural no plano organizacional. No segundo plano, integrar-se é estar dentro do novo plano cultural da organização, ou seja, deixar-se moldar por um esforço educacional implementado pela organização. E o terceiro ponto é que desintegração é quando o membro da organização não permite que tais alterações fundamentais no seu comportamento humano, provocadas pela mudança na cultura organizacional, sejam possíveis. Tais modificações, como colocado nos pontos iniciais, é uma modificação nos padrões do trabalho. E quando uma organização tenta se antecipar com alterações estratégicas e seu membro resiste, nos deparamos com o cenário da desintegração. Ele deixa de cultivar os recursos sistemáticos que chamamos de valores e que são necessários para as necessidades vigentes na

organização. Por isto, insistimos que em primeiro plano não vem modificar com tecnologias, mas modificar as pessoas e a cultura da organização.

1.6 Cultura organizacional

Sempre deparamo-nos com o conceito de cultura. E o que é cultura? E o que de fato vem antes de definirmos o que é a tal cultura organizacional? Logo surge em mente o sentido de cultura: plantio de algo. Comumente, diz-se que é cultivar a terra, lavrar o solo. Mas claro que o homem não é somente (agir) cultura, o homem é um conjunto de padrões, de comportamentos, de crenças, de conhecimentos, de valores, de costumes, etc. E isto, que distingue vários grupos sociais, *grosso modo*, será cultura. E, indo um pouco mais além, aprofundamos o conceito: a) conjunto de atitude, linguagens, conhecimento e costumes assim induzidos; b) que tendem frequentemente a estereotiparem e à simplificação e buscam satisfazer indiretamente interesses de determinados grupos sociais (HOUAISS, 2001, p. 888). Voltemos à cultura organizacional. Tais significados estão ligados aos valores. Elementos muitas vezes simbólicos, básicos e expressos pela organização. Estes valores são capazes de ordenar, atribuir significações, e construir a identidade ou como dizemos na cultura popular: aquilo que dá cara à instituição. Em outras palavras, podemos dizer que é ainda aquilo que traz

consenso na organização, e que, por isso, age como elemento primordial de comunicação.

2 MOTIVAÇÃO

2.1 O que motiva as pessoas? É preciso ter fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional?

Conforme um grande autor da atualidade sobre motivação, Daniel H. Pink, autor de *Cérebro do futuro*, conceituado em matéria de transformação, econômica e mudanças de empresas, o que motiva as pessoas é o interior (PINK, 2010). Não é mais aquela analogia antiga da cenoura estendida por uma vara de pescar a frente da carroça. Perdoem-me a analogia. Mas é essa mesma que Pink usa. O cavalo puxa a carroça por quilômetros em busca do alimento à vista. Uma motivação absolutamente externa. Os planos de incentivo, segundo Pink, são obsoletos. Portanto, primeiro é detectar as falhas existentes em nosso sistema de “recompensa e punição”, diz Pink. Em segundo plano, propor uma nova forma de pensar a motivação. E, em terceiro, apresentar o “Tipo I” de comportamento. Uma forma de pensar e uma abordagem aos negócios, diz Pink, que tem como base a verdadeira ciência da motivação interna humana. Uma necessidade inata que temos, afirma Pink, e mesmo incluir tais reflexões sobre como aplicar os seus conceitos

à educação.

Muito motivador quando desejamos sucesso econômico, sem falar na realização pessoal e profissional. Nesta segunda, claro, nos afirmamos mais plenamente para as exigências do mundo atual. É comum que a motivação meramente externa seja de fato a força matriz de muitos seres. Todavia, isso não é só o que somos, somos humanos, movidos a partir do interno, e essa capacidade fantástica é que merece resposta. Kaká Bueno disse esses dias algo relevante ao atingir a impressionante marca de cinco campeonatos nacionais correndo pela categoria *Stock Car*. Pena que ele não ganhou a última corrida que valia um milhão de reais. Bastou um terceiro lugar e foi sagrado campeão de 2012. E disse: o dinheiro é papel, mas o campeonato é história. Claro que o dinheiro é importante. Primeiro para nós mesmos e, depois, serve à subsistência válida e honesta de nossas famílias. Mas por que nossa produtividade não pode melhorar e, ao mesmo tempo, conseguirmos, guiando-nos assim, a diminuição do nosso estresse? Então, devemos modificar a partir do interno. Vamos à motivação intrínseca.

2.2 O cão e o gato: analogia da motivação

Esta analogia não pode ser mais reveladora, de impacto psicológico e que ajudará a dar força ao nosso convencimento. O gato, nunca disponível, é um ser, segundo os especialistas, profundamente egoísta. Não espere do gato em termos de afeto.

Ele ama quando quer. Ele tem a casa na qual mora como território próprio. Imagine o que ele pensa? Qual o domínio que ele tem do seu território? Ele pensa que, na verdade, o dono da casa é ele e que seu dono seria uma espécie de inquilino. E isto ele o faz usando a inteligência aguda e eficaz que tem. Mas ele é irracional! Bem, vamos aos animais racionais. No mundo do trabalho, existe o colaborador que, na verdade, pensa como um gato. Inteligente, mas a inteligência usada para o egoísmo ou para esquivar-se do trabalho. O cachorro, não. É um ser motivado. Está pronto de maneira incondicional, sempre motivado interiormente. Por exemplo, o cachorro não guarda rancor. O impacto desta analogia é totalmente a favor da motivação intrínseca. Será, também, uma ótima analogia no sentido popular, comparar o gato e o cachorro, pois o colaborador do Tipo 01 é um motivado intrínseco. É como o cachorro. Fica aí a analogia, adiante cuidaremos deste dilema: ser motivado ou inteligente?

2.3 O que motiva as pessoas em um ambiente corporativo?

Os consultores do *Consultant Group*, em Boston, estudiosos de fontes abertas que são movidas por motivação intrínseca, chamados Lakhani e Wolf, concluíram que “a satisfação produzida pela motivação intrínseca, a saber, o grau de criatividade vivenciado por alguém ao trabalhar num projeto,

é o estimulante mais forte e penetrante” (PINK, 2010, p. 20).

Diríamos que existe um conjunto de motivos intrínsecos. Não podemos detectar um único motivo, mas podemos dizer que maximizamos uma série de propósitos que devem ser descobertos por cada um dos membros das organizações. Por isso que a nova perspectiva do investimento das empresas tem sido a formação e/ou educação das pessoas que são membros destas organizações. Educá-las no sentido de fazê-las descobrir tais motivações intrínsecas é dar a elas valores.

Antigamente, o produto era o centro de tudo. Passamos aos anos 2000 e tivemos como centro de tudo o cliente. Agora, nas corporações atuais, tudo mudou: o centro de tudo são os valores. Cada um, diante da sua inteligência, pode ir ao encontro deles.

2.4 Motivado intrínseco ou extrínseco? Motivado ou inteligente?

O que é mais valioso: ter metas ou ser privilegiado com uma inteligência rara? Faz-nos lembrar a velha história da tartaruga e do coelho. Uma corrida preestabelecida entre o coelho e a tartaruga. A tartaruga acreditou na meta e o coelho acreditou no dom que tinha. Com muita razão metas funcionam, diz Daniel Pink. A literatura acadêmica, segundo o autor, mostra que ao nos ajudarem a banir distrações, as metas podem nos

fazer tentar com mais vigor, trabalhar mais e obter mais resultados. No entanto, trata-se de metas e elas são motivações extrínsecas. É um foco estreito demais. A meta pode ser um caminho de motivação extrínseca. E aí a questão não é somente ser motivado ou inteligente, convém refletir e escolher a motivação. E entre a motivação extrínseca e a intrínseca pesa a questão do valor interno. E, nesse sentido, o foco nos valores é bem interessante quando se trata de corporação. Como é interessante entender isto tendo como referência uma palavra ou conceito cujo significado prove a ideia de corpo. Por tanto, lembre-se desses valores para manter a ideia de corpo! Eles são conceituados como valores e não como metas: foco na satisfação, excelência, prazer de servir, espírito de equipe e confiança. Isto deve fazer diferença.

Não se trata de ser ou não ser inteligente, mas de ter diante do nosso raciocínio motivações que sejam intrínsecas, ou seja, o que vale é a profundidade interna do nosso pensamento. Não se trata de visão a curto e efêmero prazo; motivações extrínsecas, mas de valores, algo que transcende, e nesse sentido falamos em longo prazo, durabilidade.

2.5 Os três elementos: autonomia, excelência e propósito.

2.5.1 Autonomia

Uma vez que estamos lidando com formadores de líderes e, por isto, líderes, que será o nosso próximo assunto, vale a pena comentar este tópico trazendo à tona a seguinte questão: a base do seu gerenciamento de pessoa é uma atitude que o faz sair e circular pelo ambiente de trabalho para ver se os “funcionários” estão literalmente “funcionando”? Não é assim que entenderemos autonomia. Devemos criar as condições para que se realize o melhor trabalho. Os colaboradores devem encontrar o seu caminho motivados internamente, devem estar concentrados no trabalho em si e não na possibilidade de alguém acusá-los ou puni-los. Se for por medo de punição que eles trabalhem a motivação que será extrínseca. Estamos sempre sendo guiados por esses pressupostos. Será que para agir e seguir, devemos ser empurrados?

Nossa natureza é fundamentalmente feita para termos autonomia. Não necessitamos de punição como fundamento para o ser. Tudo bem que o ser humano é “dependente” até os 18 anos, de acordo com a Constituição. Mas deve, ou pelo menos devesse vigorar a autonomia.

A suprema liberdade para grupos criativos é a liberdade para experimentar novas ideias. Alguns céticos insistem em dizer que inovar custa caro. No final das contas, a inovação é barata. A mediocridade é cara – e a autonomia pode ser o antídoto (PINK, 2010, p.79). Precisamos resistir à tentação de

controlar tudo e todos em nosso meio; ao contrário, ensiná-los a autonomia e, ao mesmo tempo, sermos capazes de um grande feito, torná-los autônomos.

2.5.2 Excelência

A mente capaz de excelência é uma mente capaz de resoluções de problemas complexos. Principalmente quando o campo é corporativo. Um membro de organização que busque apenas conformidade e obediência às normas não seria capaz desse desiderato. O motivado de maneira intrínseca é alguém que se torna um profissional escasso no mercado atual, capaz de resolver grandes questões. Engraçado como os grandes atletas do cenário dos esportes olímpicos, do nosso futebol, e mesmo do tênis, cita-se o Guga, que tais atletas já trazem no seu DNA esse tipo de motivação intrínseca. Tudo é fruto do competidor que eles guardam dentro de si, mesmo depois que param. Estes esportistas são famosos por ministrarem palestras em empresas a elevado custo, justamente porque são capazes de excelência no que fazem. São capazes de motivação de muito desempenho.

Existe algo que é muito batido no mundo do trabalho: devemos dispor tarefas a quem não tem tempo. Este chavão acompanha ou representa o modelo de profissional que age por empenho. Buscamos o profissional que é um eleito sempre, pois resolve coisas complexas. O que de fato nos traz decepção é

justamente o contrário. Alguém que não tenha empenho é alguém no qual nós não confiamos, não podemos contar com este para executar tarefas primordiais nas corporações. Mas, com certa lógica, estes são simplesmente os fazedores de coisas, sem que haja um sentido intrínseco. Parece que ainda é assim que funciona em muitos empreendimentos. A grande desculpa é que parece que estamos dependentes das cenouras, do chicote e da carroça. E, certamente, de ameaças e punições. Parece o cão que corre atrás do próprio rabo. São ciclos viciosos que se repetem constantemente nos ambientes de trabalho. É preciso mudar. Mudanças são necessárias.

Excelência é resultante de uma junção de todos esses fatores sobre os quais estamos relatando ou tentando pormenorizar. A busca pela excelência é algo do nosso interior. Como o atleta que chora em uma entrevista ao receber a sua tão sonhada medalha, chora ao dizer da sua obstinação pelo resultado. Em busca disso, ele treina noite e dia, faça chuva ou faça sol. É o resultado do seu empenho e não do controle exercido pela punição. É algo do seu interior, que há de ser engrandecedor e festejado.

2.5.3 Propósito

Antigamente, chegar aos 60 anos era um feito colossal e de muita grandeza, apesar de considerarmos tais pessoas como

velhas. Porém, era um acontecimento digno de comentário, de estimada importância. Mas, logo depois de Mick Jagger e Paul McCartney, o que falar? E aqui no Brasil? Por que não falar de Caetano, Gil e Roberto Carlos? Todos estes prestes a entrar na casa dos 80. Mas calma! Não é o suficiente! Acabamos de perder alguém com 104 anos de idade. É, trata-se de Oscar Niemayer. Lúcido, produtivo e casado aos 90 e poucos. Feliz. Cabem algumas perguntas sobre as nossas realizações: teremos cada vez mais tempo para isso? Não são somente palavras, porém algo mais, e que chamamos de valor. Algo que seja capaz de servir a um bem maior. Este deve ser o cerne das nossas realizações. E o que vem a ser propósito? É a intenção de fazer algo, ou o projeto e ainda o desígnio. Aquilo que se busca alcançar quando se já fez alguma coisa, mais um objetivo a alcançar; é aquilo que alguém se propôs, que se decidiu, é uma decisão ou uma determinação. E, claro, bom falar, a vida é feita de bons propósitos.

A extensa pesquisa realizada pelo Gallup sobre o assunto mostra que, nos Estados Unidos da América, mais de 50% dos funcionários não estão empenhados no trabalho e que 20% acham-se realmente desengajados. O custo de todo este descompromisso: cerca de 300 bilhões por ano em produtividade perdida – um montante maior que o PIB de Portugal, Cingapura ou Israel (PINK, 2010, p. 99). Aqui podemos colocar algo que é

de vital importância. Propósito é algo sustentável? Mas, uma vez que a palavra “sustentável” está muito desgastada ultimamente, é melhor chamar de durável. Tudo agora parece querer ou ter a intenção de ser “politicamente correto”, e chamamos de sustentável. Esta expressão, “politicamente correto”, é uma expressão horrível. Virou uma mordaca que proíbe opiniões. Ou então aquela outra expressão: “responsabilidade social”. Elas trazem a reboque a desgastada expressão “sustentável” ou “desenvolvimento sustentável” ou “economicamente sustentável”. Portanto, melhor chamar de durável. A motivação é algo como propósito, excelência e autonomia. São perspectivas duráveis.

Ainda assim, os Estados Unidos parecem um verdadeiro paraíso de comportamento do Tipo I em ação. De acordo com a empresa de consultoria McKinsey & Co., em alguns países apenas 2% a 3% da força de trabalho encontram-se altamente empenhadas no trabalho (PINK, 2010, p.99). O propósito deve ser algo durável. Prefiro dizer que o propósito deve ser algo resistente. Não como uma expressão desgastada ou vítimas de modismos políticos, pois as palavras e suas significações são importantes no mundo atual.

3 LIDERANÇA

3.1 Liderança: dom ou virtude?

Liderança, definitivamente, não é um dom de Deus como alguns pensam. Se fosse, ele seria injusto. Como ele daria somente para alguns tal dom? Mantemo-nos fieis à linha de raciocínio estabelecida até aqui. Liderança é algo intrínseco. Tem como ponto de partida o interior humano, ou seja, pode e deve ser desenvolvida.

A palavra vem da língua inglesa (*leader*), vernaculizada com o mesmo sentido que tem originalmente. É assim que, na linguagem política, é empregada para indicar a pessoa que serve como *chefe* ou o *condutor* de um grupo. É quem dirige e orienta. Função, posição ou caráter de líder. Por tanto, não é um cargo, é uma função. Deve estar imbuída do espírito de chefe, de autoridade, de ascendência. Algo que represente uma pessoa que tem espírito de liderança: líder. Mas este modelo está decadente. Hoje, o líder deve ser visto como aquele que esclarece a obra coletiva. Sabe do real significado de todos e de cada um dentro da obra coletiva, pronto para dar aos outros o caráter de empenho, de valor. Sincronizar nossos negócios com essas verdades não é tarefa fácil para um líder. Ainda mais para quem é líder de um processo educacional.

Podemos ir um pouco mais adiante e dizer que liderança é virtude. Algo que pode ser exercitado. É qualidade do que se conforma com o considerado correto e desejável. Então não é esperar por Deus e, sim, partilhar a liderança como qualidade

moral que depende de nós mesmos. Devemos nos preparar para liderança. Podemos exemplificar e citar, a propósito, que existem: (i) líderes políticos; (ii) líderes sociais; (iii) líderes culturais e; (iv) líderes religiosos.

Quando referimo-nos à cultura corporativa, também o aspecto importante é a moral e, claro, pesa o critério da eficácia. Falar de liderança na cultura corporativa é, então, designá-la como qualidade e valor. Tudo isto impregnado na ideia de virtude, pois deve estar em conformidade com o bem, com a excelência moral, ou a conduta. A liderança pode ser entendida, ainda, como um bom hábito adquirido que traz para si a capacidade de atingir os objetivos ou os efeitos de sua atividade, finalidade, utilização etc., com eficácia e bom rendimento, mérito e propriedade.

3.2 Quem é o líder? Quem está na liderança?

Definitivamente não podemos conceber liderança na atualidade usando como ferramentas o chicote e a cenoura. Pensemos na sala de aula. Seria uma liderança ultrapassada. É o que a ciência nos revela: a cenoura e o chicote podem incitar o mau comportamento, gerar vícios e estimular o raciocínio de curto prazo à custa da visão de longo prazo. A verdadeira liderança de pessoas se ergue tendo como base certos pressuposto.

Quando chegamos ao mundo somos inertes e passivos. Posteriormente, passamos a ser programados, ativos e envolvidos. O líder é aquele que, na gerência de pessoas, faz as envolvidas curiosas para a descoberta e autodirecionadas quando autônomas. Na cultura organizacional, acredito que deve ser assim. Não é um chefe à moda antiga que fará isto. É alguém que consolida valores em seus liderados. O líder é uma situação e não uma hierarquia somente. Quem está ligado à hierarquia é líder sim, mas a liderança se espalha por todos os processos das corporações. É o que Peter Senge, uma das maiores autoridades atuais no assunto, que propõem “linhas de liderança locais” ou “lideranças executivas”, chama de liderança que tenha capacidade de uma visão compartilhada, uma nano organização (SENGE, 1997, p. 345).

O líder é aquele que é autônomo em toda a forma de funcionamento da organização e, no caso do educador, também lideramos um passo a passo de encadeamentos de gestão de pessoas. E, mais do que nunca, o líder não é arrogante. Além disso, também ensina autonomia aos outros. O líder é aquele que nos faz sair de uma natureza inerte e passa a nos mostrar como devemos ser motivados. Não é um aplicador de penas ou um alimentador do caráter exclusivamente externo da motivação aquele que usa as recompensas meramente externas, mas o que trabalha o *ethos*

interno de cada um. Já pensou se todas as escolas fossem capazes de educar de fato para o *ethos* ou para o valor? Teríamos outra realidade de mundo. Os líderes verdadeiros não seriam tão raros.

3.3 Educação e liderança: líder é aquele que aprende, faz e convive ensinando.

Hoje estamos em um mundo que democratiza a educação. Na internet, o conhecimento está disponível e acessível a todos. Trata-se de um ponto positivo em meio a outros extremamente negativos. Por exemplo, as aulas das grandes universidades do mundo estão disponíveis; as aulas dos professores, grandes pedagogos, online. Devemos compartilhar a educação igualmente no ambiente corporativo. Não existe uma analogia mais atual e feliz. O saber é democrático.

A educação disponível tanto para o líder quanto para os liderados. É o desejável. O líder, também o educacional, deve ser adepto da educação democratizada. Deve compartilhar sua maneira de ver as coisas, aprender ensinando e ensinar aprendendo. Isto é que vai fazer dele um líder moderno. Os líderes procuram aprender continuamente. O antigo filósofo Sócrates dizia: “Só sei que nada sei”. Motivado, a buscar pelo conhecimento será constante.

Veja o que Obama fez nos EUA na eleição no seu primeiro

e no segundo mandatos. Ou seja, um homem compartilha o aprendizado, e um país acaba por eleger o seu presidente. O seu líder. Devemos ajudar as pessoas a serem educadas. Na segunda eleição dos EUA, os democratas enviaram cartas educativas estimulando as pessoas e educando-as a votar.

3.4 Criatividade e liderança

O líder é seguido pelos liderados a partir das suas ideias abertas à criatividade; diferente do chefe tradicional que simplesmente era obedecido; delegava e esperava a finalização dos trabalhos sem participar dos meios para se chegar ao fim. Os ambientes acadêmicos, por exemplo, e seus processos, em muitos aspectos, ainda estão impregnados deste modelo do chefe tradicional. É preciso mudar, como já dito, para o modelo dos motivados intrínsecos. Abrir espaços constantes para novas ideias é sem dúvida uma das principais tarefas do líder, que deve promover nova visão dos problemas e soluções pertinentes. Por isso, a inventividade deve ser estimulada em um processo de formação de ideias, e que sejam entendidas como valores. Serão frutos desta liderança a inventividade, a inteligência e os talentos, natos ou adquiridos, para criar e inovar.

3.5 Gestão, liderança e ética

O primeiro pré-requisito ético para uma corporação é, de

fato, cumprir as leis de um país. É um caminho para a excelência. A sociedade no Brasil está evoluindo. Os impactos ambientais e impactos sociais estão sendo estudados. Assim também a questão da ética. Em uma pesquisa em que foram abordadas, pelo SENAC/ RS, 15 mil micro e pequenas empresas deu-se origem ao livro *Ética Empresarial*, lançado pela Fundação Nacional da Qualidade (MARTINS, 2010), que tem, como diretor, Ricardo Correia Martins. Posterior à aplicação de questionário, foi surpreendente, diz o diretor, pois todas as empresas tiveram este tema em foco de debate: A Ética. Algumas empresas estão montando departamentos próprios para a busca da solução da questão e outras criando departamentos jurídicos. E, em outros organismos, estão sendo criados mecanismos e programas para tais finalidades. E, de fato, mais de 70% dos entrevistados entendem que, enfrentado a questão, geram resultados. No caso das organizações de educação, temos as Comissões Disciplinares ou de Ética, mas que, a rigor, funcionam com a mesma finalidade. Nestes âmbitos, por exemplo, pedagógicos, muitos conflitos têm um importante fórum de debate, gerenciamento, sugestões de ações e minimizações de seus impactos.

Grandes organizações colhem muitos prejuízos, por exemplo, quando as organizações estão ligadas a trabalho escravo ou a trabalho infantil. Mas muitas organizações não vivem esta realidade de escândalos, ainda. Por quê? Somente

teremos uma mudança nos comportamentos não éticos quando existir uma cobrança da população, ou melhor, dos clientes. Muitas vezes via escândalo. A reação da sociedade é fundamental. Ainda mais agora com os meios de comunicação. Seguir eticamente com uma corporação depende muito dos seus líderes. Do líder máximo até aos seus líderes imediatos. Uma verdadeira comunicação de princípios éticos. Alguém tem que vir a frente dando o exemplo, caso contrário não vale a pena. Então, dois fatores são fundamentais: (i) a manifestação da população; (ii) e o exemplo de seus líderes. Não podemos nos esquecer do que aconteceu nos EUA em 2009: uma bolha de crédito que era baseada em princípios não éticos. Líderes fracassaram. E o povo tornou-se incrédulo.

Os principais motivos de trabalharmos este tema em organizações é o indivíduo. É necessário começar a debater estes princípios éticos e chegar ao indivíduo. Chegar às ações deste indivíduo no plano educacional. Então, em muitas empresas, existem códigos de ética interna, no caso de empresas de prestação de serviço de ensino, estatutos internos. Isto é um avanço!

As pessoas precisam de direção. As pessoas, ainda que motivadas, digamos que intrinsecamente, ainda assim precisam de um caminho, e de um caminho, principalmente, ético. São valores intrínsecos. Imagino que também dentro das motivações que são

extrínsecas, nas quais, muitas vezes, o antiético é sinônimo de resultados a qualquer preço, que lidam com ferramentas de punição ou recompensas, esse é um tema sempre presente: a ética. Mas ainda quando se trabalha o valor interno ou as motivações intrínsecas, num paralelo ao modelo antigo baseado na punição e na recompensa. Foi-se o tempo em que a ética era algo central ou uma forma de apenas controlar. Isso é para motivados extrínsecos. Hoje o que acontece é algo intrínseco. Somos guiados por valores internos.

3.6 Perfil de contratação: uma descoberta de líderes?

Na Europa, hoje, há grande nível de desemprego. São 50% dos europeus que estão desempregados e isso entre os jovens também. A oferta de trabalho não é fácil de encontrar. A crise é o efeito dominó exercido pela bolha surgida nos EUA, já citada. Soma-se a isso que o trabalho migra de um lado para outro no mundo atual. No Brasil, sob a perspectiva de uma nova economia, é baixo o coeficiente dos bons profissionais. Eles, os verdadeiros líderes, estão recebendo duas ou três propostas de emprego todos os dias. Talvez, haja algum exagero nisso. Mas existe um grande buraco ou uma grande escassez de bons profissionais. Faltam pessoas bem preparadas para o mercado. Ainda mais com a ascensão do quadro da economia nacional. O profissional que deve ser procurado para contratação é um

que seja: (i) preparado para mudanças e (ii) que tenha capacidade de adaptação ou de maleabilidade. O que de fato está escasso no mundo do trabalho é esse profissional com perfil de conhecimento. O que vai diferenciar o profissional hoje são essas qualidades especiais exigidas pelos empreendimentos. Não devemos procurar líderes prontos para contratar, mas pessoas que tenham este perfil de conhecimento, ou seja, com características próprias para que sejam muitas vezes formados ao logo da oportunidade de trabalho.

No Brasil, o que aconteceu nos últimos trinta anos foi o desenvolvimento de competências técnicas. As escolas formaram muitos técnicos e ficamos deficitários da ciência e do humanismo. Este apagão no aspecto aqui ressaltado da educação no Brasil gerou também um apagão de talentos.

Atualmente, nos sites, nas redes sociais é muito fácil encontrar pessoas. Saber localizar o profissional com o conhecimento necessário para a contratação é que é difícil. O que vai ajudar no que você busca é saber examinar o capital humano do conhecimento. Existe hoje um analfabetismo funcional. Devemos procurar, ainda, o profissional com o seguinte perfil: (i) que de fato domine tanto o campo técnico quanto o campo crítico. As pessoas devem saber pensar, ter o discernimento do mundo das ideias; (ii) as pessoas devem ter capacidade de transitar entre os relacionamentos interpessoais;

as pessoas devem saber se relacionar eticamente, ou seja, com a possibilidade de lidar, por exemplo, com o diferente. O que buscar em um profissional? As empresas devem buscar pessoas ágeis. O profissional deve ser *start-up*. Aquele que traz uma nova onda de inovação como são hoje os funcionários do Google, Apple, etc. Hoje o mundo vive de empreendedorismo. Este mundo que está se estabelecendo necessita de pessoas assim. Portanto, seguem alguns critérios do consultor Celson Hupter, da Havik Consulting, segundo entrevista dada à CBN. Estes critérios servem para que possamos, a partir deste perfil de profissional, buscar o desenvolvimento mais rápido como contratado: (i) competência relacional; (ii) competência estratégica (episcopal); (iii) competência metacompetência ou metacognitiva e (iv) competências auto.

4 CELEBRAR O QUE É CONSTRUÍDO PELO TEMPO

Compartilhe com as pessoas que são do seu dia a dia a história da sua empresa. Compartilhe aquilo que é a história da sua corporação e teremos um grande efeito em torno da sua partilha. Devemos celebrar a vitória de uma corporação e de todos que fazem parte dela. As pessoas devem desenvolver um costume, uma cultura, tendo este tipo de partilha histórica. Hoje,

no mercado, as corporações estão sendo cobradas a partir da sua reputação. E o que existe de mais valioso no mercado de fato é valorizar a história, as ideias e os valores das instituições. As grandes empresas estão explorando cada vez mais isto: a sua história, por exemplo.

4.1 Ficar antigo é não ficar velho

Analisemos a frase que muitos atribuem ora a Albert Einstein, ora a Benjamin Franklin, e muito provavelmente pode ser de um autor anônimo: *Tolice é fazer sempre do mesmo modo e esperar que haja resultados diferentes*. Aplicá-la no nosso contexto é, então, percebermos que, dentro das corporações, devemos buscar mudanças. Perdoem-me, não devemos permitir o envelhecimento. Não podemos. Mudanças de modo de percepção das coisas são necessárias. Melhor ser antigo que velho.

O celebrado cantor Geraldo Vandré diz numa música que marcou épocas difíceis no Brasil: *Quem sabe faz a hora, não espera acontecer* (VANDRÉ, 2000). E esta é outra frase importante para entender que não queremos envelhecer e, sim, queremos ficar antigos. O antigo nos serve para aprendermos a conservar o conhecimento. Ficamos consistentes. O antigo nos serve de fonte do conhecimento. Uma das coisas mais perigosas na gestão das corporações é ficar antigo, e não ficar velho. Devemos buscar a renovação. Devemos buscar as

mudanças. Velho é aquele que entende que tudo sabe.

4.2 A importância do medo do mesmo

Coragem é importante para enfrentar o medo. Coragem não é ausência do medo, é a capacidade de enfrentar o medo. Devemos ter medo do mesmo. É um perigo: o mesmo. O medo deve servir para isto. Para não ficarmos velhos. Temos que ter medo de ficar ultrapassados. É preciso renovar. Abrir-se ao que está sendo proposto de mais novo no mercado: a motivação intrínseca como base para uma nova liderança.

4.3 A tradição dentro do sistema corporativo como um capital humano

O antigo é a tradição. Devemos ser sábios. O antigo e a tradição formam a sabedoria. Ela saberá nos guiar. Ela é uma virtude. Quando olhamos uma corporação com tantos anos de existência percebemos, mesmo assim, o antigo buscar juventude. E a juventude quer aprender com o antigo. E como precisamos de capital humano para isto! Nos últimos três anos existem corporações responsáveis por um movimento: querem trazer de volta para a realidade das corporações os colaboradores antigos. As empresas perceberam que quando eles foram embora levaram o conhecimento consigo. Aqueles procedimentos que não estão escritos nos manuais ou nos

livros. Os jovens são importantes pelo fato da renovação, mas eles não trazem consigo a vivência. O tradicional deve ser guardado e levado adiante. Então, existem veteranos em busca de conhecimento, e que são chamados de jovens para sempre. Membros de corporações que relutam em envelhecer, mas que estão em busca de renovação mesmo depois de anos. Assim como também existe o que chamamos de choque de gerações. É rico quando o ambiente formado por profissionais experientes encontra a nova geração. Que ótimo tudo isto! Aí consiste a nossa riqueza!

5 REFERÊNCIAS

CORTELLA, Mario Sérgio. **Qual é a tua obra?** São Paulo: Editora Vozes, 2011.

CHU, Rebeca Alves. **Resistência às mudanças: aspectos positivos.** ENAMPAD, 2003. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/colunas/mundo-corporativo/2012/07/20/A-ETICA-NO-MUNDO-CORPORATIVO.htm>.

Data de acesso: 25 de mar. de 2013.

Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/colunas/mundo-corporativo/2012/06/23/TRANSFORMAR-INFORMACAO-EM-CONHECIMENTO-E-MAIOR-DESAFIO-DO-NOVO-PROFISSIONAL.htm>. Data de acesso: 25 de mar. de 2013.

Disponível em: <http://www.ucb.br/historia/>. Data de acesso: 25

de mar. de 2013.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LIPOVETSKY, Gilles. “A pós-modernidade não existe”: agosto de 2010. In **Revista Filosofia: Reportagens.** Entrevista cedida a Marcelo Galli.

_____. **Sociedade da Decepção.** Editora Manole, 2007.

MARTINS, Ricardo Correia. **Revista Excelência em Gestão.** 3 ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. Ed. Marisa Meliani, 2010.

MELMAN, Charles. **A era do prazer:** 22 de setembro de 2004. ISTOÉ independente. Entrevista concedida a Celina Côrtes.

_____. **O homem sem gravidade – Gozar a qualquer preço.** Entrevistas a Jean-Pierre Lebrun. Companhia de Freud Editora - Rio de Janeiro, 2003.

PINK, Daniel H. **Motivação 3.0. Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional.** Elsevier, 2010.

Plano Estratégico 2008-2020/ Universidade Católica de Brasília; Coordenador Edson Kenji Kondo, Rodrigo Camilo de Aragão. Brasília: UCB, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSI, Luiz C. **Mudança organizacional e competitividade: um estudo de caso em empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Arte, Teoria e prática de aprendizagem**. Editora Best Seller, 1990.

_____. "O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem". *In*: STARKEY, Ken (org.). **Como as Organizações Aprendem**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.

VANDRÉ, Geraldo. "Pra não dizer que não falei de flores". *In*: VANDRÉ, Geraldo. **Pérolas**. Rio de Janeiro: Som Livre Brasil, 2000. 1 CD. Faixa 1.