

O Grande Líder

Texto para Fênix Editora

O tema liderança está em evidência há algum tempo, e acredito que continuará ainda dando o que falar nos próximos anos, não apenas dentro das organizações mas em todo o ambiente social posto que o espaço organizacional apresenta-se inserido em algo mais amplo, naquilo que chamamos justamente de sociedade, com a qual compartilha necessidades, tendências, forças, fraquezas, entre várias outras questões.

Fato marcante de tal conectividade entre empresas e sociedade é a crise que atravessamos, cujas conseqüências acarretam importantes repercussões financeiras tanto nas organizações quanto na sociedade em geral, exigindo líderes com autoridade para a busca das respostas aos desafios do momento.

A recente sucessão presidencial norte americana é um ótimo exemplo do quanto um líder pode fazer a diferença, para o melhor e para o pior. O nada saudoso ex-presidente Bush tornou-se modelo de como um líder não deve ser.

Basta lembrar dos equívocos da antiga liderança da Casa Branca, como os erros na diplomacia com o Oriente Médio, a excessivamente demorada ocupação iraquiana, a falta de controle em setores importantes da economia, os lastimáveis abusos aos direitos humanos na prisão de Abu Ghraib, e o cenário mundial que temos visto logo se explica...

Nas organizações não é diferente, e grandes líderes podem fazer coisas memoráveis. Mas se as organizações buscam líderes, pessoas com autoridade suficiente para comandar ou coordenar, as grandes empresas (não me refiro a tamanho físico, mas a tamanho no campo das idéias, dos conceitos, da inovação) buscam grandes líderes, isto é, aqueles indivíduos cuja características realmente marcam, sendo capazes de inspirar o pensamento e o comportamento das pessoas.

Quais seriam essas características? O que diferencia um grande líder de um líder apenas bom ou até mesmo mediano? Não seria necessário reunirmos virtudes de um Super Homem ou Mulher Maravilha, heróis épicos guardados nas gavetas das minhas lembranças infantis, mas certamente algo os diferencia.

Refiro-me a 5 tipos de autoridade classificadas de forma didática em blocos complementares para facilitar sua visualização: autoridade ética, intelectual, comercial, comunicacional e empreendedora.

Sucintamente, falaria da capacidade de mobilizar o que há de melhor em cada liderado pela autoridade ética, o exemplo de comportamento diante das situações sempre encontrando formas de lidar respeitosamente com as referências alheias enquanto as sintoniza as suas próprias,



Educação Corporal e Saúde

pela autoridade intelectual, o domínio do assunto com o qual trabalha e a capacidade de pensar e decidir, pela autoridade comercial, expressa no saber navegar nas pressões do mercado encontrando rotas firmes rumo aos resultados, pela autoridade comunicacional, com a qual consegue estabelecer contatos, gerar parceiros, criar vínculos e reunir as diferenças, e pela autoridade empreendedora, sem a qual jamais poderia transformar suas potencialidades em ação.

Reunir todas essas qualidades pode não parecer fácil, mas o fato é que um grande líder se faz ao longo de uma história de vida, com permanente aprendizado e vontade de avançar. Não nasce pronto ou encontra suas qualidades de repente. Investe em si mesmo, e torna-se melhor passo a passo.

Portanto, se você, amigo leitor, independente de estar mais próximo dos 20 ou dos 70 anos, considera que ainda tem chão pela frente, anime-se e invista em suas próprias capacidades. Ter autoridade em um dos blocos citados já é um bom começo. Mantenha-o afinado, e busque desenvolver outras qualidades. As empresas e a sociedade agradecem!

Sidnei Rodrigues Batista



Educação Corporal e Saúde

Liderança pela Ética

Texto para Fênix Editora

Recentemente listamos 5 características de um grande líder, apresentando-as como complementares e construídas ao longo da história de vida de cada um. A partir de agora, abordaremos cada uma delas com mais profundidade em textos distintos cuja composição possibilitará uma perspectiva mais abrangente do que significa ser líder hoje.

Se o senso comum alega que “quem é bom já nasce pronto”, leituras mais críticas e consistentes da realidade apontam para outra direção: quem é bom em algo batalhou muito para atingir esse nível de competência. A própria trajetória de vida nos indica que, antes de desempenharmos com competência qualquer tarefa, seja dominar uma habilidade motora, expressar-se com fluência em um segundo idioma ou liderar pessoas, consideráveis doses de esforço e tenacidade se fizeram necessárias. Thomas Edison e Albert Einstein já diziam que a genialidade e o sucesso eram fruto de pouca inspiração e muita transpiração (respectivamente 1% e 99% para Edison, e 10% e 90% para Einstein).

Quando pensamos na liderança, a idéia que defendemos acima torna-se desafiadora porque um verdadeiro líder se constituirá gradativamente, a começar pela 1ª de suas características, a autoridade ética.

A ética, ao contrário da moral que se configura como um código de regras prontas a ser cumprido sem questionamento, é um conjunto de regras de comportamento que precisa ser acordado pelos diferentes grupos sociais em função de suas particularidades, incluindo-se visão de mundo, experiências anteriores, desafios, necessidades etc. Por conta disso faz sentido falarmos em ética profissional e ética médica, entre outros exemplos possíveis, pois tais grupos decidem permanentemente o que será considerado ético e anti-ético nos comportamentos de seus respectivos membros.

Um líder precisa ter autoridade ética, lidando com diferentes grupos sociais (colaboradores, parceiros, clientes) e suas inúmeras particularidades, dialogando com seus referenciais éticos sem perder de vista os seus próprios referenciais. Essa busca de consensos respeitosos e benéficos para todos (indivíduos, grupos e sociedade), exatamente como os gregos antigos faziam em suas praças com navegadores estrangeiros com quem mantinham relações mercantis, dando origem ao que muitos séculos depois chamaríamos de ética, é tarefa árdua em sociedade tão complexa como a nossa.

Um líder com autoridade ética precisa honrar sua palavra cumprindo o que promete, conseguir colocar-se no lugar do outro para entender sua posição e respeitá-lo, tomar decisões com



Educação Corporal e Saúde

base nos interesses coletivos, ter argumentos consistentes mas estar aberto a diferentes pontos de vista, manter-se sereno mesmo diante de comportamentos tão inusitados que poderiam ser considerados anti-éticos conforme sua própria definição de ética, acreditar que é possível chegar a consensos e desacreditar no “levar vantagem em tudo” da chamada lei de Gerson.

Conforme dizíamos no início, ninguém nasce com todas essas competências, mas as desenvolve ao longo da vida. O processo de construção da autoridade ética não tem hora marcada para começar ou acabar, devendo ser vivido e exercitado rotineiramente.

Que possamos exercitar as competências importantes para o aprimoramento de nossa capacidade de liderança, construindo consensos respeitosos e benéficos para todos.

Sidnei Rodrigues Batista



Educação Corporal e Saúde

Liderança pelo Conhecimento

Texto para Fênix Editora

Hoje abordaremos a 2ª característica da liderança, a autoridade intelectual, a qual pode ser compreendida como o domínio do conhecimento com o qual se trabalha e a capacidade de pensar e decidir. Dominar um conjunto de saberes da sua área de formação e ser capaz de empregá-los para tomar decisões parece algo básico, certo? Então, qual o problema apresentado pela característica da autoridade intelectual aos líderes hoje em dia?

Para responder, lembremos que nossa sociedade vive a chamada “era do conhecimento”, com pesquisa, geração de expertise e inovação constantes, em todas as áreas do conhecimento e em inúmeras esferas sociais. A produção e divulgação do conhecimento científico justificam a existência de mais de 100 mil revistas científicas (eram simplesmente 200 há um século atrás). O volume de publicações é astronômico, com a maior biblioteca do mundo, a do Congresso dos EUA, possuindo acervo com 32 milhões de livros e outros materiais impressos. Todos os dias anexa cerca de 7 mil novos itens vindos de todas as partes do planeta.

Nossa sociedade vive, também, a “era da informação” marcada por um volume de informações tão avassalador que estima-se que um jornal de grande porte atual disponibilize mais informações em uma edição do que um cidadão inglês comum do século XVII receberia em toda sua vida. Em 2008, o volume de informação digital atingiu 161 bilhões de gigabytes, algo capaz de preencher mais de 10 pilhas de livros, cada qual cobrindo a distância entre a Terra e o Sol.

Eis o problema para que um líder apresente-se com autoridade intelectual: a intensidade e velocidade de renovação do conhecimento associadas ao excesso de informação (com óbvia fartura de informações equivocadas e enganosas) são grandes obstáculos para que qualquer indivíduo possa manter-se atualizado em sua área de formação (dominando o conhecimento) e possa “separar o joio do trigo” livrando-se do lixo informacional para preservar a própria mente e sua capacidade de concentração (essencial aos processos de pensamento e decisão).

Duas sugestões simples, mas eficazes: a) reserve tempo em seu dia para “esvaziar a cabeça”, permanecendo o mais afastado possível de qualquer fonte provável de lixo informacional, seja fazendo exercícios de respiração e meditação, seja fazendo uma atividade física ou algo que lhe possibilite descansar a mente; b) dê sempre prioridade a fontes de conhecimento confiáveis, buscando atualizar seu conhecimento de forma permanente, seja pela leitura de publicações sérias (a indicação por fontes de referência, como universidades e editoriais reconhecidos, é um bom

parâmetro para escolha), seja participando de processos institucionais de educação permanente, como cursos, palestras, seminários, etc.

Se obtiver êxito em sua tarefa de atualizar-se permanentemente em sua área de formação e distanciar-se o mais possível do lixo informacional, sua autoridade intelectual estará garantida, o que causará impacto construtivo direto em sua condição de líder.

Sidnei Rodrigues Batista



Educação Corporal e Saúde

Liderança pela busca por Resultados

Texto para Fênix Editora

Convido o amigo leitor a tratarmos da 3ª característica da liderança, a qual chamarei de autoridade comercial. Um líder precisa lidar com certas questões inerentes ao mercado de trabalho, incluindo-se a busca por resultados.

Nada mais normal do que esperar que um líder consiga conduzir sua equipe em direção aos resultados desejados. Destaco, como parte da busca por resultados, um aspecto essencial: o ajuste das expectativas.

Sobre as expectativas, há uma fórmula bastante simples que orienta o pensamento: $S = R/E$, sendo S a satisfação com os resultados, R a realização, e E a expectativa. Dito em outras palavras, nossa satisfação com determinado resultado é fruto de uma relação entre nossa realização e nossa expectativa quanto a essa realização.

Expectativas exageradamente altas colocam a satisfação com os resultados sempre em risco posto que apenas uma realização esplêndida pode equilibrar a conta. Vive-se o drama do “nada serve” ou “nada parece ser bom o suficiente”, o que é fator de queda do nível de motivação das pessoas pela impossibilidade de obtenção de sentimentos de sucesso.

Ao contrário, expectativas exageradamente baixas sempre geram satisfação com os resultados porque exigem um nível de realização igualmente baixo. Vive-se o drama do “qualquer coisa serve” ou “tudo parece ser bom demais”, o que também configura-se como fator de queda da motivação por conta da acomodação gerada com a permanente obtenção (mesmo que ilusória) de sentimentos de sucesso.

Pensemos, por exemplo, em uma expectativa de crescimento em torno de 15% em determinado período e segmento de mercado, mas cujo contexto altera-se para pior por qualquer motivo (o surgimento de uma crise, como a que vivemos atualmente). Ao final do período, um crescimento em torno de 12% pode ser motivo de satisfação, ou de insatisfação, conforme a expectativa tenha sido ajustada ou não.

Ser capaz de ajustar as expectativas significa, portanto, mapear permanentemente o cenário no qual as ações estão se realizando, adequando os resultados desejados às condições reais vividas em cada circunstância. As demais características de liderança que temos abordado (chamadas de autoridades ética, intelectual, comunicacional e empreendedora) devem dialogar com a autoridade comercial, contribuindo com o desafio de ajuste das expectativas.



Compete ao líder conduzir sua equipe em direção aos ajustes necessários tanto para menos quanto para mais, evitando que resultados significativos em cenários desfavoráveis tornem-se motivo de insatisfação, assim como demonstrando que cenários favoráveis possibilitam a superação dos resultados tidos como desejados.

Para encerrar, um destaque final: a perspectiva acima defendida é uma tentativa de quebra do paradigma mecanicista que pressiona as organizações (e as pessoas que as constituem) a constante superação de resultados, independente do contexto e suas variáveis. O paradigma holístico, que esperamos ver consolidado no século que se inicia, jamais isolaria as organizações (e as pessoas) do contexto em que se encontram, ignorando as variáveis que possam interferir na busca por resultados.

Sidnei Rodrigues Batista

Liderança pela Comunicação

Texto para Fênix Editora

Nossa série de artigos sobre liderança chega à 4ª característica dos líderes, por nós denominada de autoridade comunicacional. Sabemos da importância da comunicação em um mundo globalizado, o que inclui o domínio de pelo menos um 2º idioma e a capacidade de expressar-se em diferentes linguagens (oral, escrita, audiovisual, informática etc).

No entanto, ao nos referirmos à autoridade comunicacional estamos indicando uma capacidade específica, uma competência para estabelecer contatos efetivos nas interações humanas cotidianas. Trata-se de conseguir comunicar-se de forma tão especial que aqueles a sua volta começam a sentir-se parte de algo pouco usual, verdadeiramente diferente do visto hoje em dia no qual as pessoas parecem distantes umas das outras, quase indiferentes.

Há uma tribo africana na qual a saudação entre as pessoas ocorre com as palavras Sawu Bona e Sikhona. O que querem dizer? Algo como o nosso oi, ou bom dia. Mais precisamente “Eu te vejo” e “Então, eu existo”, respectivamente.

Se pudéssemos adotar algo semelhante, e se praticássemos tal saudação no dia a dia com transparência, estaríamos exercitando nossa autoridade comunicacional. Por quê? Porque os africanos da tribo em questão nos mostram que para existir um canal direto e verdadeiro de comunicação entre duas pessoas é preciso que elas se reconheçam, negando toda e qualquer forma de indiferença ao mesmo tempo em que valorizam a presença recíproca, considerando o respeito pela subjetividade e as incriveis possibilidades de realização quando múltiplas competências se encontram.

Um líder com autoridade comunicacional consegue reunir pessoas com competências diferentes em torno de uma meta ou causa coletiva, gerando parceiros e criando vínculos. As diferenças individuais passam a agregar valor à equipe na medida em que não se tornam obstáculos ao avanço, mas aspectos enriquecedores a todos. Qual elemento as une? Justamente a capacidade de comunicação da liderança, criando pontes onde poderiam existir muros, somando talentos onde poderia haver subtração dos mesmos, tocando a alma das pessoas pelo reconhecimento de sua existência e importância.

Como acontece na tribo: “eu existo porque você me vê e me reconhece”. Ou, em outras palavras, “faço parte da equipe e sinto-me importante pois minhas competências são valorizadas”. Pode haver força motivadora mais significativa do que essa?

Sidnei Rodrigues Batista



Educação Corporal e Saúde

Liderança pelo Empreendedorismo

Texto para Fênix Editora

Após termos apresentado uma série de 4 artigos discutindo a ética, o conhecimento, a busca por resultados e a comunicação como características da liderança, finalmente abordaremos a 5ª e última das características fundamentais ao líder no começo do século XXI. Trata-se da autoridade empreendedora.

A história da humanidade está repleta de nomes, de norte a sul, do passado distante aos dias mais recentes, e em inúmeras culturas, de líderes que fizeram a diferença porque simplesmente conseguiram transformar idéias e sonhos em realidade, alterando pessoas e sociedades para melhor. Se usássemos uma expressão contemporânea, foram empreendedores!

O significado de empreender, expresso no dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, deixa claro seu sentido e sua força: "deliberar-se a praticar, propor-se, tentar (empresa laboriosa e difícil).

O uso correto da palavra empreender implica que a tarefa a ser realizada não será algo comum, mas difícil, ou laboriosa. Sem sombra de dúvida aponta-se para um trabalho diferenciado, cujo grau de dificuldade estará acima da média, e cujas conseqüências impactarão de forma qualitativa a toda uma coletividade.

Iniciar um novo negócio, reformular e aperfeiçoar um antigo negócio, desenvolver um projeto diferenciado, realizar uma pesquisa com metodologia inovadora, criar um programa de alta performance, entre tantos exemplos possíveis, são tarefas realizáveis dentro da lógica do empreender.

Temos debatido com amigos e colegas de diferentes áreas de atuação um aspecto que muito nos inquieta: está se tornando comum encontrarmos pessoas que se contentam com pouco, para as quais qualquer resultado parece bom, que parecem adormecidas e alienadas para o crescimento daquilo que chamo de "cultura da metade", isto é, serviços, produtos e projetos feitos pela metade, sem cuidado, "de qualquer jeito", sem atenção aos detalhes, sem comprometimento, sem vida...

Que triste constatação! Para combater esta cultura negativa e prejudicial a qualquer sociedade que se considere séria, o antídoto está na busca por empreendedores. São eles que, ao se mostrarem focados no cumprimento de trabalhos desafiadores, diferenciados, únicos em sua máxima expressão, inspirarão seus liderados a níveis de performance incomparáveis aos obtidos pelos adeptos da "cultura pela metade".

É esta força, a verdadeira manifestação da autoridade empreendedora, que pode nos conduzir a estágios mais avançados enquanto sociedade.

Sidnei Rodrigues Batista



Educação Corporal e Saúde