

LIDERANÇA EFICAZ PELA PERSPECTIVA DA MOTIVAÇÃO: UM DEBATE SOBRE A FORÇA DA CONSCIÊNCIA MOTIVADORA

*Vinícius Triches*⁷³

*Onorato Jonas Fagherazzi*⁷⁴

1 INTRODUÇÃO

De acordo com informações corriqueiras em nossa mídia e diferentes contatos sociais, as organizações investem cifras monetárias vultosas ano após ano com treinamentos que visam a formação de equipes de liderança. A liderança, quando eficaz, possibilita um processo de mudança, crescimento e amadurecimento organizacional. Tal característica é um imperativo ao rompimento da ordem do continuísmo em uma determinada organização, sendo que é dela que provém a energia radiante ou serpejante de toda e qualquer aglomeração humana.

Ciente da grande importância da temática, uma vez que preocupar-se com a busca de colaboradores motivados para alcançar metas inegavelmente faz parte dos próprios treinamentos de grandes empresas, o presente artigo propõe uma análise da essência do conceito da liderança em uma perspectiva atual.

Em outras palavras, a relação entre a liderança e a motivação pelo viés da própria consciência é a delimitação do mesmo. O próprio general francês Napoleão

⁷³ Possui Bacharelado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Especialização em Metodologia do Ensino na Educação Superior (UNINTER) e Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente é Doutorando em Psicologia Social na Universidad Argentina John F. Kennedy (UK). É associado-fundador da Associação de Pesquisadores em Economia Catarinense (APEC). Atualmente é Coordenador do curso de Gestão Comercial da Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul - FISUL (Garibaldi/RS) e Professor dos cursos de Gestão Comercial e Serviço Social da mesma instituição; Coordenador Pedagógico e Professor do curso de Gestão Financeira da Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (FTSG - Bento Gonçalves/RS); e Professor dos cursos de Relações Internacionais, Administração, Direito, Logística e Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIVATES.

⁷⁴ Possui Licenciatura Plena de Filosofia, Especialização em Educação pela UFRGS (2005), Especialização em Psicologia pela FISUL (2011), Extensão Universitária em Recursos Humanos UCS (2009) e Mestrado em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006). Tem experiência na área de Educação, Filosofia, Ética, Lógica, Metodologia Científica e Projetos de Trabalhos de Conclusão de Curso. Tem extensão universitária em formatação de Trabalhos Acadêmicos pela própria ABNT - São Paulo. Atualmente, desenvolve pesquisas na área da Educação em Ciência e é professor titular de Filosofia no Ensino Médio e Superior do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologias do Rio Grande do Sul - IFRS campus Bento Gonçalves.

Bonaparte via na motivação a chave de abóbada de sua missão: liderar grandes contingentes de soldados. Não é à toa que o mesmo lia e relia diferentes obras relacionadas ao tema, sendo que uma de suas percepções fundamentais era aquela que dizia que cada soldado já tinha dentro de si uma insígnia de general.

Tendo como objetivo a análise das circunferências entre a motivação e a liderança e um método de revisão e análise bibliográfica do panteão administrativo, através da percepção de alguns significativos ensinamentos da arte de liderança em diversos autores e pesquisadores do tema, questiona-se: o que de fato vem a ser uma liderança eficaz? Qual é a sua relação com a motivação? Qual é a importância da motivação para a liderança e a própria consciência?

Na busca de seus objetivos, o presente artigo divide-se em quatro partes. A primeira destaca um debate sobre os pressupostos fundamentais do processo de liderar pessoas e equipes, focando em questões como o conceito, a importância e a complexidade da temática “liderança”. Já a segunda parte tem como meta básica discutir o papel e a importância da motivação na construção da figura do líder. A terceira destaca as características relevantes do líder eficaz, com foco em um debate sobre a força da consciência motivadora neste processo. Por fim, fazem-se as considerações finais.

2 LIDERANÇA E SEUS PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS: UM DEBATE SOBRE O CONCEITO, IMPORTÂNCIA E COMPLEXIDADE DA TEMÁTICA

Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos
(William Greech).

De acordo com Hunter (2006), cerca de quinze milhões de dólares por ano é o gasto estimado de três quartos das empresas americanas com treinamentos para formar equipes de liderança. Preocupar-se com a busca de funcionários líderes, proativos, motivados para alcançar metas e que saibam também motivar seus colegas em prol de um crescimento profissional e empresarial inegavelmente compõe um desejável perfil profissional por parte de qualquer empresa.

É neste sentido que organizações como *Wal-Mart*, *American Airlines*, *Federal Express*, *Marriott* e a Nestlé entre tantas outras, buscam o emprego da excelência da liderança por parte dos funcionários de suas empresas. De fato, nas empresas, a

presença de líderes eficazes cumpre papel estruturante seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Isso porque, querendo ou não, o “líder é quem determina o tom moral da organização, representando e reformulando seus valores” (MATTAR, 2004, p. 326).

Falar do tema liderança é, ao mesmo tempo, complexo e fascinante para qualquer pesquisador ou conhecedor do assunto. Fascinante porque esta é imprescindível ao professor, ao pai de família, ao administrador ou a qualquer outro indivíduo que queira ser bem sucedido em suas relações com outras pessoas com quem se relaciona no dia-a-dia. O ser humano nasceu para viver em sociedade, sendo que é nela que o mesmo se realiza na constante interdependência social, sendo influenciado ou exercendo influência sobre outros o tempo todo.

Relativamente à questão da complexidade, destaca-se que a liderança é um tema tão antigo quanto à própria história do homem que vive em sociedade, cujo estudo não apenas é atual, como também é de extrema importância e visibilidade.

Importante porque uma equipe sem direção é como um barco à vela no oceano sem rumos. Da mesma forma, uma equipe sem um líder qualquer rumo lhe será favorável. Por mera curiosidade, a questão da liderança empresarial é tão importante que empresas chegam a ter rituais *sui generis*. Na sede da Pepsi, há um grande chafariz no centro da empresa cujo botão de (des) acionamento só pode ser feito pelo diretor da mesma, no momento em que bem entender. Nas palavras de Vries (1997, p. 10): “o mundo dos negócios tem muito mais que ver com pessoas do que com uma infindável lista de sistemas, procedimentos e modelos encontrados em <certos> livros”.

A força da liderança para Vries (1997) é tão importante em uma empresa que o mesmo declara que:

Todos nós que passamos algum tempo dentro de empresas sabemos que os diretores podem ter enorme influência em suas organizações. Eles são aqueles que diferenciam suas companhias das concorrentes; influenciam as novas visões e missões emergentes; definem a cultura da empresa; criam as estruturas e estabelecem estratégias. [...] Um presidente [...] pode afetar todo estilo de administrar a organização, de tal forma a contribuir para seu <sucesso ou> declínio (VRIES, 1997, p. 11).

Para exemplificar o grande legado de líderes históricos, basta lembrar-se de Henry Ford - empreendedor norte-americano do início do século XX, fundador da *Ford Motor Company* e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a

produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo -, André Citroën – fundador da montadora de automóveis que leva o mesmo nome – ou mesmo Walter Elias Disney, fundador do maior conglomerado de mídia e entretenimento do planeta, a *Walt Disney Company*. Líder nato, Disney, a partir de um genuíno espírito empreendedor e um pequeno empréstimo de US\$ 500, edificou um império de mais de um bilhão de dólares (CAPODAGLI; JACKSON, 2000).

Entretanto, será que a liderança sempre é um fator positivo? Nem sempre. Um empresário e/ou “gerente sem habilidades de liderança é um mero burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder” (VRIES, 1997, p. 26).

Hunter (2006) destaca que a liderança é como a moeda, ou seja, possui duas faces. Do mesmo modo que ela edifica, outros tantos são os casos dos que pedem demissão de empresas, não porque não tenham qualificações, mas exatamente em decorrência dos que o lideravam.

Tal aspecto é vivenciado no dia-a-dia de nossas empresas. Há os que se esmeram em de fato liderar e que acabam por serem os líderes de uma profunda revolução social. Contudo, são muitos os desafios que se impõem aos que são e aos que querem de fato exercer esses papéis. É neste sentido que:

Existirão alguns motivos mais intensos e outros menos intensos na determinação da conduta humana? Qual será a força relativa de tais motivos? Como poderá ser avaliada a intensidade de cada motivo em particular? Haverá diferenças individuais quanto à intensidade dos motivos? (ANGELINI, 1973 apud BARROS, 1995, p. 146).

É dentro desta perspectiva que se destaca cada vez mais o debate sobre o conceito da liderança. O que é ser líder afinal? Deixando de lado a vasta gama de definições e não tratando esse assunto como sistema vertebrado em categorias medulares, o conceito de Harry Truman - ex-presidente norte-americano - para esta característica necessária de qualquer gestor, parece ser um bom resumo indicador desta temática. De acordo com o mesmo, a liderança é a capacidade de ser seguido, sendo a habilidade de levar as pessoas a fazerem o que apreciam e também o que não gostam como se gostassem de fazê-lo (TRUMAN apud VRIÉS, 1997).

Na mesma linha de raciocínio, Hunter (2006, p. 18) define a liderança como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando

atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Assim, líderes são os que sabem reconhecer os dois papéis que têm a desempenhar, sendo estes de caráter carismático e instrumental:

O primeiro papel diz respeito a como ele estimula a imaginação, concebe poder e dá energia a seus subordinados. Em seu papel instrumental, os líderes são os arquitetos da organização. Eles estruturam, projetam e controlam suas organizações e recompensam o comportamento de seus liderados. Estes dois papéis formam a base da liderança eficaz (VRIES, 1997, p. 19).

Os líderes eficazes são assim os que “dirigem as pessoas; suas visões são influenciadas por um vívido teatro interior. Os líderes tendem a exteriorizar seus motivos íntimos e apresentá-los publicamente” (VRIES, 1997, p. 25).

De acordo com o mesmo autor, os líderes precisam ter carisma, visão de futuro, saber delegar poder, transmitir energia, saber motivar, projetar, planejar, controlar e recompensar. Como destaca o ditado popular: ver não apenas a floresta, mas as árvores específicas que a compõem. Também é necessário que os mesmos reconheçam “a importância da filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas. [...] Vão além dos interesses puramente corporativos” (VRIES, 1997, p. 25).

Já para Cortella (2011), o líder deve ser o agente responsável por cultivar cinco competências essenciais nesta “grande arte” de interação social, sendo elas:

- a) Abrir a mente: o líder deve sempre ficar atento àquilo que muda e estar sempre disposto a aprender com as novas situações;
- b) Elevar a equipe: tal aspecto é fundamental, sendo que todo liderado percebe claramente quando o líder é capaz de, ao crescer, levá-lo junto;
- c) Recrear o espírito: as pessoas devem se sentir sempre bem e ter alegria onde estão, visto que seriedade não é sinônimo de tristeza, mas tristeza sim é sinônimo de problema;
- d) Inovar a obra: liderar pressupõe a capacidade de se reinventar e de, conseqüentemente, buscar novos métodos e soluções;

- e) Empreender o futuro: o líder tem que ter a capacidade de construir o futuro, visualizando e estruturando as estratégias, condições e diferentes possibilidades de dias vindouros.

Ser líder é, por meio das diferentes percepções de variados autores aqui expostos, saber conduzir e determinar a vontade de todos os demais componentes do mesmo grupo. Assim:

Líder é aquele que diz: 'Quero que você suba *nesta* montanha e não *naquela* outra'. Essa determinação passa a ser então o mapa a ser seguido por todos aqueles sob sua esfera de influência. Isso inclui valores e crenças essenciais, capacitando o líder a definir a filosofia básica da organização: sua missão (VRIES, 1997, p. 11, grifo dos autores).

Cabe destacar que o líder não é, portanto, aquele que simplesmente deixa os membros de seu grupo fazerem o que bem entenderem, nem aquele que impõe tudo o que pensa, pois esse é autoritário, mas aquele que antes de mandar tem “aptidão para perceber tendências emergentes no ambiente” (VRIES, 1997, p. 11). De acordo com Cortella (2011, p. 93), “líderes são homens e mulheres que ajudam indivíduos e equipes a fazerem a travessia rumo ao futuro. Atualmente, a necessidade não é estar partindo o tempo todo, mas sim estar preparado para partir”.

Sua maior “esperteza” está em usar a maior quantidade de dados em favor da missão da própria empresa. De acordo com Vries (1997, p. 24), para um líder ser eficaz precisa dar-se conta de conceitos importantes para a liderança tais como: “consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura de experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional”.

3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO LÍDER: UM DEBATE SOBRE A (IN) CONSCIÊNCIA HUMANA

Nada grandioso no mundo foi realizado sem paixão
(Georg Wilhelm Friedrich Hegel).

Rubem Alves (1997) escreveu certa vez que “as inteligências dormem. Inúteis todas as tentativas de acordá-las por meio da força e das ameaças. As inteligências só

entendem os argumentos do desejo: Elas são ferramentas e brinquedos do desejo” (ALVES, 1997, p. 40).

Saber liderar começa pelo saber despertar a mente e o coração das pessoas. Envolve, antes de mais nada, o saber motivar. Não apenas os psicólogos têm sido desafiados pela questão da motivação, mas também os próprios filósofos analisaram esse dilema do ponto de vista moral. Contudo, cientes de que a motivação é o segredo do controle do comportamento humano (ANGELINI, 1973 apud BARROS, 1995), pode-se aqui questionar: Qual é a relação da motivação com a consciência? Há um único motivo em uma ação humana, ou há um complexo motivador? Como engendrar uma consciência motivadora?

A motivação é a mola propulsora de nossas ações, sejam individuais ou coletivas. De acordo com Barros (1995), Clarence Leuba observou o efeito de incentivos como a promessa de chocolates e de elogios como um dos fatores que trouxeram grande melhoria na aprendizagem da multiplicação por parte de um grupo de estudantes comparados aos que não receberam tais incentivos. Ainda de acordo com o mesmo autor, mas enfocando o ambiente empresarial, tal realidade também é verificada, de maneira que:

Os industriais perceberam rapidamente que as conclusões dos psicólogos sobre os incentivos tinham valor prático para eles e efetuaram experimentos nas próprias empresas. Harry D. Kitson observou que o uso de gratificação por aumento de produção elevou em 35%, em 20 semanas, o rendimento de linotipistas em uma tipografia (BARROS, 1995, p. 143).

Barros (1995) expõe ainda que Wyatt também chegou a conclusões semelhantes:

O psicólogo industrial inglês Stanley Wyatt comparou três planos de salário. Operários, durante 9 semanas, receberam um salário fixo. Depois, durante algum tempo, foi usado um sistema de gratificações por produção. Finalmente, foi adotado um aumento de salário por merecimento. Os resultados foram: as gratificações por produção aumentaram a produção em 50% comparativamente ao salário fixo. Uma elevação extra de 40% acompanhou o sistema de aumento de salário por merecimento. Os incentivos financeiros nem sempre são mais fortes que outros fatores. Stanley Wyatt observou que, quando os operários executam trabalhos desagradáveis, os sistemas tanto de gratificação por produção como o de aumento de salário não funcionam. No caso contrário, quando as tarefas executadas são interessantes, a melhora chega a atingir 200% (BARROS, 1995, p. 143-4).

Mayo e Whitehead ampliaram as percepções dos pesquisadores citados e chegaram à conclusão de que os fatores sociais também interferem diretamente na produção. É desta forma que:

Aprovação, antagonismo ou indiferença afetaram diretamente a produção. Um sentido de importância por ter sido selecionada para o estudo, um senso de responsabilidade para com o projeto e a congenialidade crescente entre elas causaram a melhora geral. Em outras palavras, relacionamentos humanos motivam os funcionários mais fortemente que incentivos financeiros e boas condições de trabalho (BARROS, 1995, p. 144).

Tendo observado esses três estudos de caso, Kwasnicka (2007, p. 61) também aponta a importância da compreensão dos aspectos motivacionais do comportamento humano. Em primeiro lugar, a fim de se “ganhar a contribuição total e efetiva de seus membros” (KWASNICKA, 2007, p. 66). Em segundo lugar, para apresentar a melhor forma de motivar as pessoas. Em terceiro lugar, para auxiliar a “empresa em sua eficácia organizacional” (KWASNICKA, 2007, p. 66).

Tal autora afirma que o administrador, afinal de contas, está o tempo todo envolvido com pessoas das mais diversas formas e precisa saber motivá-las para que façam o que efetivamente delas se espera. Cientes da importância que a motivação exerce em atividades de diferentes óticas, em esferas de liderança, analisa-se a presente questão.

De acordo com Barros (1995), o motivo é popularmente descrito como a causa de nossas ações. Nas palavras de Kwasnicka (2007), estes são:

Desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo (KWASNICKA, 2007, p.64).

Tais impulsos são as forças que determinam nossas ações de imprescindível importância a todos os que se relacionam com os seres humanos. Seja aluno, seja funcionário, ao se ter que liderar e orientar uma determinada conduta, não se pode não analisar a própria força motivadora presente na consciência humana, visto que o homem é diferente dos animais que agem por impulsos ou instintos (BARROS, 1995). O ser racional é dotado de um “conhecimento que permite ao ser humano vivenciar,

experimental ou compreender aspectos ou a totalidade de seu mundo interior” (HOUAISS, 2001, p. 1001), o que o leva a buscar constante satisfação de suas necessidades para a qual sua motivação é dirigida a partir de objetivos traduzidos em desejo.

Estes fenômenos se manifestam na consciência e por ela não se entende outra coisa a não ser um dos níveis da vida psíquica de um indivíduo. Pela tradição freudiana, é o oposto do inconsciente, onde é o “estar ciente” do próprio homem sobre suas próprias ações. Tal capacidade pode estar focada a partir da motivação resultante de seus objetivos traduzidos em desejo, as suas ações morais, políticas, cognitivas, laborativas ou mesmo pessoais (KWASNICKA, 2007).

Em outras palavras, na consciência residem os “fenômenos mentais que estão se processando e deles tomamos conhecimento imediato. Por exemplo: Eu estou tomando conhecimento dos pensamentos, das percepções, das emoções que estão processando agora em minha mente” (BARROS, 1995, p. 62).

Embora não tenha conhecimento de todo o “meu psiquismo”, a parte que conheço é a consciência, onde “o consciente inclui tudo aquilo de que estamos cientes em um determinado momento” (BRAGHIROLI et al., 1990, p. 181). Há motivos conscientes, latentes e inconscientes que se dividem nas mais variadas formas de classificá-los. Para Barros (1995), há motivos fisiológicos como a fome, a doença, a labuta (...) e sociais como o desejo de agradar a quem amamos. Para Thomas (*apud* BARROS, 1995, p. 62), um adulto normal apresenta quatro desejos fundamentais, sendo estes:

- a) O desejo de segurança. Ex.: é o atender nossas necessidades físicas como cuidar de nossa saúde;
- b) O desejo de correspondência ou resposta. Ex.: Procuramos nos associar às pessoas que tenham os mesmos sentimentos, os mesmos modos de pensar, os mesmos sonhos.
- c) O desejo de reconhecimento. Ex.: A busca de prestígio ou aprovação social por meio de ações morais. Esse desejo é muito forte na adolescência.
- d) O desejo de novas experiências. Ex.: É o prazer da aventura e a fuga da monotonia.

Para Maslow (apud BARROS, 1995), o homem não apenas possui diferentes motivos, como estes estão organizados em uma hierarquia. Há os motivos primários, instintivos, inferiores e superiores. Quanto mais baixo for o motivo, tanto mais crucial este é para a própria sobrevivência, sendo que os primeiros motivos a aparecerem são os fisiológicos seguidos pelos de autoestima e autorrealização.

Contudo, de acordo com Maslow (apud BARROS, 1995), esses motivos não se desenvolvem se os mais baixos não tiverem sido antes sanados. Esse é o ponto central da tese de Maslow, sendo que isto pode ser exemplificado pelo fato de um esfomeado arriscar a própria vida pela sua sobrevivência.

As demais necessidades, como a do amor, da autoestima e da autorrealização apenas surgem quando as primeiras estiverem satisfeitas. Nessa escala motivadora, há causas mais fortes como “fome, amor pelos filhos, saúde, atração sexual, ambição, prazer, conforto físico, posse, aprovação por outras pessoas” (BARROS, 1995, p. 142) e outras consideradas menores do que aquelas. De acordo com Barros (1995), os motivos estão sempre dentro de nós e podem surgir a partir de incentivos, sendo que estes existem e despertam nossos motivos adormecidos. Assim:

O motivo, portanto, é uma força interna, faz parte de nossa personalidade, ao passo que o incentivo é um fator externo capaz de despertar um motivo. O elogio, a censura, a recompensa e a punição são exemplos de incentivos (BARROS, 1995, p. 142).

Dentro desta perspectiva, pode-se constatar que, de acordo com a analogia de Angelini (1973 apud BARROS, 1995), assim como o fígado fornece o açúcar, a motivação é uma causalidade muito complexa dependente da história, dos incentivos e da própria personalidade de cada indivíduo, sendo que esta deve imprescindivelmente carecer especial atenção nas mais diferentes áreas. Engendrar uma consciência motivadora é uma missão de todo indivíduo em vistas de uma melhor qualidade de nossos relacionamentos afetivos, sociais e profissionais. Indiscutivelmente, não há grupos dispersos, mas líderes fracos que poderão se fortalecer a partir do amadurecimento de uma consciência motivadora.

4 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EFICAZ: UM DEBATE SOBRE A FORÇA DA CONSCIÊNCIA MOTIVADORA

O mundo é dos insatisfeitos

(Oscar Wilde).

Gestores se preocupam em fazer as coisas direito.

Líderes se preocupam em fazer a coisa certa

(Anônimo).

Riram de Joana d'Arc, mas ela foi em frente apesar de tudo

(Gracie Allen).

Não há dúvidas de que o talento do líder eficaz não perpassa apenas pela sua habilidade de comunicação e expressão. Além de ter habilidade de ser capaz de transmitir mensagens simples, de diferentes temáticas, o líder eficaz deve ter uma consciência apta ao saber motivar seus colaboradores. Assim como não há como ser um bom orador sem fazer uso das emoções, não há como motivar sem o processo da afetividade. A forma como um ambiente é instrumentalmente e empaticamente criado é um dos tantos aspectos que diferenciam um líder eficaz do ineficaz. Nas palavras de Vries (1997):

A arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle, de domínio sobre aquilo que estão fazendo. Como dizia o general Patton, “se você disser às pessoas onde ir, mas não como chegar lá, você terá resultados surpreendentes” (VRIES, 1997, p. 28).

É dentro desta dinâmica de variados desafios e de busca de confiança que surge o endocomprometimento, processo de vital importância na “arte” da liderança. Tal aspecto é relevante, visto que “os liderados precisam compartilhar a visão do líder. Se não conseguir o apoio de seus subordinados é melhor desistir” (VRIES, 1997, p. 29).

Entretanto, o aspecto carismático da liderança não exclui seu aspecto instrumental, conforme apresentado no segundo tópico do presente artigo. Torna-se, cada vez mais nos dias atuais, saber “projetar, estruturar, controlar e recompensar”

(VRIES, 1997, p. 29). Os “líderes tem que serem arquitetos organizacionais. Eles precisam criar os esquemas e estruturas que facilitam os processos da liderança: visão de futuro, delegação de poder e transmissão de energia” (VRIES, 1997, p. 29).

É dentro desta perspectiva que se observa que ninguém nasce líder. Grandes líderes preparam-se ao longo de anos, cujo aspecto inicial sempre é o próprio autoconhecimento. Sócrates já nos dizia: a maior de todas as viagens é a de nosso interior. Neste sentido, o autoconhecimento não é uma tarefa tão simples e fácil, mas é o passo inicial dessa caminhada. Não foi em vão que Jesus Cristo ficava longo tempo em meditações e tinha segurança quando afirmava sua própria identidade ao afirmar “eu sou” (Jo 4, 26). Tal personagem “tinha que ir ao deserto para saber quem era. A experiência no deserto tanto fazia parte da sua formação e destino quanto faz parte de sua e da minha vida” (JONES, 2006, p. 19).

Cortella (2011) destaca que o líder é aquele ou aquela que é capaz de, dadas as circunstâncias, levar adiante as pessoas, projetos, ideias e metas. Na busca deste objetivo, uma característica fundamental é a transformação de sua força intrínseca em uma força atual, onde o mesmo deve fazer uma junção adequada entre capacidade com a ocasião, a virtude e a sorte.

Além de autoconhecer-se, é necessário conhecer as necessidades dos outros, saber motivá-los e saber servir. Dentro desta perspectiva, vê-se a figura do líder como a de alguém que, em segundo lugar, sabe motivar, tendo como característica preponderante a capacidade de transmitir confiança às pessoas a partir de um ideal em que estas acreditam, ou seja, um ideal que faz parte de suas próprias filosofias de vida.

Todavia como se pode motivar para que as pessoas valorizem algo que não se acredita? Seria possível isso? Grandes líderes certamente nos ensinariam o contrário, pois os mesmos viviam antes de pregar. Deve-se sentir o que é ensinado e ter coerência entre o que se vive e o que se manda. Antes de motivar alguém sobre “novas verdades”, é necessário tê-las em nosso pleno domínio, visto que a motivação começa dentro de cada um.

Se liderar “significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, [...] terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição” (HUNTER, 2006, p. 20), de tal forma que ela também é definida como uma

influência exercida por alguém, “o líder bem sucedido é *energia*” (VRIES, 1997, p. 11, grifo do autor).

No caso de Disney, acima de sistematizar as próprias verdades de si, o meditar sob a constelação de estrelas era um período de sistematização do que ele passaria a construir com o envolvimento dos outros. A Disneylândia não surgiu do acaso, mas de uma filosofia pessoal de buscar alegrar as crianças, uma vez que este tinha sido muito infeliz nesse período de sua vida.

Neste sentido, pode-se lembrar de que os próprios oradores antigos nos ensinavam a sistematização do pensamento como o passo inicial do sucesso, visto que todo líder surge de uma preparação interior para o projeto que irá desempenhar.

Também é relevante destacar que não há líder que não vença em primeiro lugar as resistências das pessoas a segui-lo, sendo necessário para a obtenção deste objetivo o conhecimento da sua consciência e a dos outros, além de ter autoestima e apresentar-se de forma positiva. Nas palavras de Jones (2006):

Jesus era uma das pessoas mais confiantes que já existiram. Ele via a si mesmo com uma abertura vital para as pessoas: ‘Eu sou a porta. Quem entrar por mim será salvo’ (Jô 10:9). Ele acreditava que seu papel também era o de nutrir os outros, por isso afirmava ser ‘o vinho’, ‘o pastor’. Ele dizia que tinha vindo para iluminar o caminho. Em outras palavras, Jesus tinha uma grande confiança em si próprio (JONES, 2006, p. 23).

Acreditar em seu potencial é uma qualidade de liderança fundamental. Um líder que oscila para frente e para trás dá a impressão de ser inseguro, sendo que a necessidade de manter-se firme é uma característica fundamental do líder eficaz, de acordo com Jones (2006).

Outra característica importante de quem está preparado para liderar é não se importar com a aprovação dos outros. No caso de Disney, este não se importava se seu tio fazia uma cara simpática ou desastrosa ao lhe emprestar dinheiro; da mesma forma, não perdia tempo discutindo com quem não quisesse ajudá-lo, assim, caso alguém não acolhesse sua missão, continuava seu caminho, focando sempre em suas metas e objetivos.

Ser líder requer muita energia para buscar os que se distanciaram da

verdade bem como o de se reencontrar. Conforme Jones (2006), outra grande característica de grandes líderes está no fato de saberem demonstrar gratidão. Nas palavras de Vries (1997, p. 28):

Se o líder explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostrar que confia na capacidade de seus liderados e criar uma estrutura facilitadora, estes certamente farão tudo o que for possível para atingir os objetivos propostos. Essa é a forma mais óbvia de se obter comprometimento. Delegando poderes aos subordinados, aumenta-se sua autoestima e autoconfiança, levando-os a desempenhos além das expectativas. Catarina, a Grande, já tinha certa familiaridade com este conceito. Não é a ela atribuída a frase: “Elogie em voz alta, censure discretamente”.

Pode-se afirmar que a capacidade de liderar, em qualquer época, deriva da construção de uma força, de um apoio que é criado entre aqueles que o cercam. Vries (1997) lembra o fato que Napoleão encorajava seus soldados afirmando que todos eles carregavam dentro de si uma insígnia de marechal. Assim, a liderança é uma arte, uma dinâmica de forças.

É um processo de canalização de diferentes energias para um mesmo caminho a partir de uma força motivadora que desperta autonomia aos liderados. Com a atuação carismática de Mahatma Gandhi, este não buscava apenas pessoas que concordassem com ele, mas que assumissem com sua própria responsabilidade os ensinamentos propostos ao grande grupo, onde foi possível formar um grupo sempre atento às necessidades de ação e mudanças. Cabe lembrar que Gandhi foi o idealizador e fundador do Moderno Estado Indiano e o maior defensor do *Satyagraha* – princípio da não agressão, ou seja, uma forma violenta de protesto – como um meio de revolução.

Entretanto, cabe sempre lembrar que um comandante, para motivar os outros, antes deve ter a própria motivação, tendo cada vez mais assim o domínio da própria consciência. Pela análise reflexiva e a constante busca da expansão da autoconsciência, a filosofia pessoal é de grande relevância a esse papel. Sempre ficará mais fácil ao líder que sabe de onde veio e para onde vai dirigir seus liderados, pois a razão suficiente sempre busca pelos fundamentos dos princípios que deve seguir.

Em linhas finais, também é imprescindível destacar que é uma necessidade do ser humano se agrupar em torno de quem tenha iniciativa e

disposição para liderar e, ao mesmo tempo, seja um exemplo em todos os sentidos. Para tanto, o líder deve inspirar por meio da visão de novas possibilidades de pensamento e ação, comunicando-as a seus colaboradores e os incitando a desenvolver pela própria visão por meio de um processo de motivação.

Como foi visto no presente, o líder deve procurar constantemente modos de expandir a visão de seus liderados, bem como sua influência e contribuição a partir de si mesmo, visto que não há como querer ser líder sem antes ter-se preparado para isso. Francisco de Assis, como ninguém, sabia encorajar a partir do conhecimento da mente dos que o seguiam. Não é fácil ser um líder eficaz, mas o desafio está lançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se por meio do presente que o desenvolvimento de uma liderança eficaz é uma necessidade cada vez maior da sociedade em suas mais diferentes representações contemporâneas. Contudo, não basta que a pessoa queira ser líder, visto que a liderança não é um dom inato. Assim, a tese aqui apresentada é que esta pode ser desenvolvida pela própria força da consciência ao conhecer-se e preparar-se para tal êxito.

É nesta perspectiva que a motivação é a grande força a que todo líder eficaz deve se ter como pressuposto de sua atuação diária. Líderes desmotivados acabam por ocasionar grande fluxo de rotatividade de colaboradores dentro das organizações; já, em sentido contrário, profissionais motivados produzem muito mais, bem como fazem com que seus liderados possam fazer o mesmo. Como exemplos desta constatação, pode-se destacar as pesquisas expostas por Clarence Leuba, Mayo, Whitehead, Harry D. Kitson e Wyatt.

Finalmente, pode-se concluir que inexoravelmente diferentes processos em muitas empresas e outras áreas não obtêm êxito simplesmente porque há um baixo grau de motivação por parte dos líderes e liderados. A motivação cumpre papel-chave na arte de liderar pessoas ao ser uma força imprescindível da consciência motivadora ao

pretender estabelecer uma revolução de campeões nos mais diferentes campos de ação humana.

É impossível, deste modo, buscar resultados em uma equipe sem saber motivá-la. Na busca deste objetivo, existem várias técnicas que podem ser úteis nesse processo de gestão empresarial, sendo que a força da consciência motivadora na arte de liderar pessoas é uma de suas principais ferramentas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem. **Cenas da Vida**. Campinas: Papirus, 1997.
- BARROS, Célia Silva Guimarães. **Pontos de psicologia**. São Paulo: Ática, 1995.
- BRAGHIROLI, Eliane Maria et al. **Psicologia Geral**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- CAPODAGLI, Bill; JACKSON, Lynn. **O estilo Disney: Aplicando os segredos gerenciais da Disney em sua empresa**. São Paulo: Pearson, 2000.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética**. 16ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- HOUAISS, Antonio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KWASNICKA, Eunice. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTAR, João. **Filosofia e ética na administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- VRIES, Manfred F. R. K. **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.