

# REFLEXÕES

SOBRE GESTÃO, ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

## AMANA - KEY

# A LIDERANÇA NECESSÁRIA

Um artigo de Oscar Motomura

*Queremos protagonistas em nossas organizações. Pessoas engajadas, comprometidas, automotivadas, com elevado senso de responsabilidade. Com espírito de quem é “dono do negócio”. Na realidade, queremos líderes em todos os lugares. Em todos os cargos. Em todas as funções.*

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

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

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

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

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

O que está gerando essa situação paradoxal? Excesso de líderes preocupados apenas com a maximização do

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

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

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

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

## 1 | **SOBRE AS NECESSIDADES MAIS EVIDENTES**

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

### **Necessidade de ética e confiança**

“Sem ética não é possível otimizar a economia.” Essa frase sintetiza muito bem a entrevista que fiz com Jeffrey Sachs, na época professor de economia na escola de governo de Harvard e hoje diretor do The Earth Institute da Columbia University, à frente do Projeto Hunger, em prol da erradicação da fome no mundo. Racionalmente, sabemos que a frase de Sachs faz sentido. Mas, no Brasil e em outros países, vemos economias operando muito abaixo do possível, exatamente porque estão longe de atuar, no setor público ou privado, com base na ética e na confiança. Na realidade, acontece o contrário: atua-se com base na desconfiança. Basta ver o “custo controle” no nosso país ou o custo que os controles representam em nossa própria organização.

Compreendemos a ideia implícita na frase de Sachs porque ela ressoa em nós. Imaginamos como seria o nosso país se não houvesse corrupção e todos fossem éticos, todos confiassem em todos (inclusive em nossas instituições), ninguém tirasse vantagem de ninguém e buscássemos acordos em que as partes ganham e a so-

cidade também. Ou seja, buscássemos atuar em nosso dia a dia visando melhorar o todo, o bem-estar de todos, da forma mais inclusiva possível.

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

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

*Pontos para reflexão:* Se a ética é a escolha pelo bem comum, o que seria não ético em nosso dia a dia? Seria ético *não* agir em prol do bem comum, por causa das dificuldades e incertezas? Omitir propostas, ideias e ações pelo bem comum para não contrariar a maioria? Permanecer no conforto do viável em vez de tentar viabilizar o aparentemente impossível? Conformer-se com a letra da lei em vez de lutar pelo espírito da lei? Não colocar uma ideia em prática pelo risco de não ser reconhecido como autor? “Entrar no jogo”, fingin-

do não perceber as manipulações em processo? Deixar tudo como está porque o caminho para o bem comum é complexo e difícil de implementar? Ficar em silêncio e deixar o medo prevalecer? A omissão da “maioria silenciosa” não seria algo claramente não ético?

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

### **Necessidade de educação de qualidade para todos**

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

*Pontos de reflexão:* A educação não seria responsabilidade da sociedade como um todo? Não está claro que somente será possível atender a essa necessidade básica se todos os líderes, de todos os setores da so-

cidade, assumirem – em conjunto – a responsabilidade pela educação de todos, inclusive a das futuras gerações? Não deveríamos também criar um contexto apropriado para que cada cidadão participe ativamente do seu autodesenvolvimento, buscando evoluir o tempo todo? Não deveria a solidariedade e a ajuda mútua estarem no núcleo do processo de resgate da educação em nosso país? Um princípio simples – “Quem sabe, ensina” – aplicado por todos (de crianças a aposentados) não teria força para mudar rapidamente a situação da educação no país?

### **Necessidade de saúde e bem-estar**

Como na educação, neste setor o nível de aspiração é também baixo, o que leva a resultados igualmente insatisfatórios, atrelados à eterna luta por mais recursos, médicos, remédios, hospitais, postos de saúde. Mas a necessidade de saúde e bem-estar exige muito mais do que a simples assistência aos doentes. O verdadeiro objetivo não seria erradicar a doença da nossa sociedade? A solução mais inteligente não seria assegurar uma população mais preparada para prevenir doenças, por meio de uma alimentação natural e balanceada, hábitos saudáveis, práticas de higiene essenciais? Só a decisão de evitar o que é prejudicial e buscar abordagens preventivas (como, em certas regiões, ferver a água que se bebe), já poderia provocar um salto nos índices de saúde no país.

*Pontos para reflexão:* Uma reinvenção como essa não seria possível apenas com a participação consciente, num verdadeiro mutirão, de líderes do governo, do meio empresarial e da própria sociedade civil? Até que ponto a situação ideal na saúde só será alcançada se a população participar ativamente, evitando hábitos que geram doenças? Os líderes de todos os setores não teriam que rever suas atitudes, valores, crenças, teorias e o próprio

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

propósito das suas organizações para se libertarem das armadilhas representadas por situações de conflitos de interesses, responsáveis por levar suas empresas a se oporem deliberadamente a soluções integrativas/preventivas, em prol do bem comum, no setor da saúde?

### **Necessidade de paz e não violência**

Na área da segurança, parece que o objetivo é controlar os índices de criminalidade. É muito pouco. Nosso maior desafio está relacionado à educação (valores, ética, respeito a todas as formas de vida), à formação de uma cultura de paz, de não violência. À capacitação de pessoas para resolução de conflitos de forma respeitosa, pacífica, construtiva, em prol de todos os seres vivos. Isso envolveria um megaprocessamento de mudança cultural. Ou seja, a transformação de uma cultura de violência (englobando desde o nosso próprio vocabulário até a forma como lidamos com conflitos no ambiente profissional e doméstico) em uma cultura de paz e harmonia. Em que, mesmo quando somos agredidos ou prejudicados, “não devolvemos na mesma moeda”, mas propo-

mos conciliação. Por outro lado, a necessidade de não violência está associada, de forma sistêmica, a outros fatores: falta de justiça social/econômica, excesso de competição, individualismo, fragmentação, que acabam gerando diferentes tipos de “guerra”. Em suma, só chegaremos a atender à necessidade de “segurança” se atuarmos criativamente sobre o que está na raiz da cultura de violência prevalecente em nosso país.

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

## **Necessidade de trabalhos significativos**

O conceito de “emprego e renda” precisa ser reformulado. O que as pessoas realmente precisam é de um trabalho digno, significativo, no qual possam expressar sua criatividade e, ao mesmo tempo, contribuir para o bem comum. Poucas organizações buscam formas inovadoras de tornar o trabalho mais enriquecedor, estimulante, menos mecânico e massacrante (longas horas, sob pressão, no encaço de metas que crescem a dois

dígitos a cada ano). Por outro lado, à medida que a educação evoluir e se aproximar do ideal, maior será a demanda por melhores ambientes de trabalho (que sejam verdadeiras comunidades), por relações de excepcional qualidade e trabalhos mais significativos. Empresas que trabalham com produtos supérfluos tenderão a ter mais dificuldade para contratar bons funcionários, pois os profissionais mais conscientes darão preferência às que ofereçam contratos de mais qualidade e maior potencial de contribuição para o todo maior. (Organizações que oferecem produtos e serviços úteis à população, é bom frisar, não são garantia de trabalhos significativos. O modo como essas organizações atuam, no mercado e internamente, é que define a qualidade dos trabalhos que oferecem.)

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

## **Necessidade de crescimento**

Como diz o ambientalista Lester Brown, parece que em todo lugar estamos em busca de “crescimento ilimitado num mundo finito”. Basta olhar a obsessão da maior parte das empresas por crescimento de dois dígitos a cada ano. Bônus condicionados a metas de crescimento. Alta pressão sobre todo o quadro de colaboradores. E temos o desplante de chamar essa prática de “gestão profissional”. O mesmo acontece em nossas instituições governamentais. Sonhamos com o crescimento de nosso PIB no padrão chinês. Ficamos orgulhosos ao ouvir sobre o crescimento do PIB dos países que compõem o chamado BRICS. Sim, melhoramos o padrão de consumo da população do país. E isso é bom, mas só para fazer o PIB crescer. Não necessariamente para melhorar os índices do bem-estar e felicidade da população. Nossos índices de IDH são muito baixos. Definitivamente não somos o sétimo melhor do mundo em educação, saúde, segurança... Não é por acaso que não conseguimos uma evolução sustentável. Falta equilíbrio no nosso “crescimento”. Buscamos o que o mundo todo busca, sem refletir se essa obsessão por crescimento na verdade não seria um “câncer”, capaz de fazer todo o conjunto entrar em colapso. Os sinais já estão à nossa volta: crises sucessivas de todo tipo – econômicas, ambientais, políticas, sociais –, ainda vistas como “episódicas”, quando há muitas evidências de que são parte de uma crise maior, sistêmica e suscetível a muitos outros desdobramentos.

*Pontos para reflexão:* Existirá crescimento sadio e crescimento doentio? Será que o crescimento não virá a ser benéfico somente quando gerado por uma “estratégia integrada de país”, bem formulada e sistemicamente interconectada, capaz de assegurar uma evolução equilibrada do todo? Essa estratégia não teria que estar vinculada a vocações nucleares do país (baseadas nas características da população, de seus ativos ecológicos etc.)?

Qual a contribuição única que nosso país pode oferecer à evolução da sociedade global? Qual o propósito maior de nosso país? De que forma os líderes dos diferentes setores poderiam dialogar sobre propósito e estratégia integrada de país, de maneira ética, desvinculada de interesses particulares e com foco no bem comum? Até que ponto a “estratégia de país” só fará sentido se for produto de um diálogo amplo, inclusivo, genuinamente democrático e não hierarquicamente imposto? Não é evidente que o crescimento só será sadio quando orientado por uma visão de futuro que sirva como guia para uma evolução orgânica, biológica, auto-organizada, com a participação de todos? O crescimento errático de nosso país não teria como causa-raiz exatamente a ausência de visão e estratégias integradas?

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

## 2 | SOBRE AS NECESSIDADES MAIS SUTIS

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

### **Necessidade de participação**

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

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

### **Necessidade de interconexão e senso de comunidade**

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

### **Necessidade de evolução do nível de consciência**

É a necessidade que as pessoas têm de buscar sabedoria e a compreensão da vida em seu sentido mais amplo e profundo. À medida que elas passam a entender a sociedade, e como funcionam os “jogos” da economia, dos negócios, da política, elas passam a querer entender também a si mesmas e o próprio Jogo da Vida.

Com essa compreensão mais ampla, começam a dar mais sentido a tudo que vivem, seja no trabalho ou na vida pessoal. Assim, passam naturalmente a ter condições de se tornar líderes e a colaborar com a sociedade. Para que essa elevação da consciência seja possível é preciso assegurar a todos uma educação voltada para uma compreensão refinada de como o ser humano pode atingir sua plenitude física, mental, emocional e espiritual, vivendo o dia a dia de forma construtiva e ética, sempre a serviço do bem-estar do todo maior. Uma educação fora do meramente lógico e racional, que somente as humanidades e as artes têm condições de viabilizar?

### **Necessidade de realização da essência**

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

### **Necessidade de deixar um legado**

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

*Pontos para reflexão:* Até que ponto estamos abafando essas necessidades mais sutis de nossa essência com a busca de poder, *status* e bens materiais, incentivada por diferentes formas de pressão social? A obsessão pelo consumo não acaba por afetar nosso bem-estar e felicidade? Essa necessidade de consumir não nos leva a buscar ganhos cada vez maiores e excessos de toda sorte, causadores de estresse, ansiedade, depressão e uma sensação de vazio e falta de significado? Não seria exatamente a satisfação das necessidades não materiais e mais sutis, aqui mencionadas, que daria significado a tudo o que fazemos e proporcionaria à nossa vida um eixo, capaz de nortear nossa evolução rumo ao que é mais essencial e verdadeiro? Até que ponto será fundamental para nossa evolução como país mudarmos radicalmente os referenciais que definem o “sucesso” na nossa cultura? A substituição de



medidas quantitativas (o PIB) por medidas qualitativas, ligadas às necessidades discutidas neste artigo, não seria um caminho? Não faria mais sentido se a sociedade, e cada um de nós, buscasse o bem-estar de todos os seres vivos de forma sustentável? À medida que nossos referenciais mudarem – do quantitativo para o qualitativo –, ficará evidente que esse novo conceito de sucesso terá que alcançar a todos, simplesmente porque felicidade não é algo que se possa acumular, entesourar, empilhar. Ela se amplia à medida que é distribuída.

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

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

## 3 | SOBRE “NECESSIDADES ARTIFICIAIS”

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

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

na verdade, a grande massa de contribuintes.)

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

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

aos quais teriam necessariamente que atender, sempre com ética e equilíbrio? A solução aqui não estaria na área de educação (formação de cidadãos conscientes)? Movimentos que visem resgatar valores essenciais e um modo de vida mais simples não poderiam fazer com que mais líderes se voltassem para atendimento do efetivamente necessário?

### **A LIDERANÇA PARA O QUE É EFETIVAMENTE NECESSÁRIO**

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

do todo maior estivessem sempre em primeiro lugar?

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

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

No fundo, liderança é decisão. Você decide liderar um projeto... um movimento... uma causa... uma transformação cultural no país... Decide se engajar no processo de erradicar a corrupção que flagela o setor em que atua... Decide liderar uma mudança radical

no modo como vive... Liderança é um ato de vontade. Não é algo que se ensine nem algo que se aprenda. Não é algo que se adquira. É algo que já está dentro de todos nós. Só precisa ser despertado. Libertado. Livre dos medos e dos condicionamentos do “modelo mental” aos quais fomos aprisionados, temos condições de liderar o que quisermos...

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

### A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS CRÔNICOS DO NOSSO PAÍS

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

Sempre atendendo às necessidades reais, não às artificialmente criadas.

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

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

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

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

## REFLEXÕES FINAIS

Neste artigo, procuramos imaginar uma sociedade na qual todos se sintam líderes. Principalmente líderes de si mesmos. Uma autêntica democracia, em que todos participem da evolução do todo, como cidadãos plenos, com direitos e responsabilidades. Em última instância, participantes ativos de um corpo de liderança que faz esse todo evoluir no ritmo e com a qualidade que esse riquíssimo conjunto requer e merece. Um *espírito de corpo* que alcance a todos e exprima um conceito que, em nossa cultura hierarquizada e separatista, parece um estranho paradoxo: “liderança coletiva”.

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

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

Uma visão utópica? Sim. É a busca do melhor para todos. Um referencial que nos faça avançar rumo ao bem comum. Que dê um centro a tudo o que fazemos. Mas é também uma visão que implica um “modo de ser”

baseado na consciência de que somos um grande organismo vivo, totalmente integrado e interdependente.

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

Este artigo, um ensaio a ser aperfeiçoado de forma contínua com a ajuda de todos, visa estimular os leitores-

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

E assim liderar.

Pelo todo. E para o todo.

Sempre. ■

### EVOLUINDO JUNTOS POR MEIO DESTA REFLEXÃO

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

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

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

## UM QUADRO QUE TEMOS CONDIÇÕES DE MUDAR?

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

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

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

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

Em segurança, os números mostram que a taxa

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## COMO ESTAR EM CONTATO:

[www.oscarmotomura.com.br](http://www.oscarmotomura.com.br)  
[motomura@amana-key.com.br](mailto:motomura@amana-key.com.br)

## CORRESPONDÊNCIA:

Rua Nova América, 84  
 Granja Viana, Cotia, SP  
 CEP 06709 125 - Brasil

11 4613-2308 (telefone)  
 11 4613-2300 (fax)

**A AMANA-KEY** atua basicamente em duas grandes áreas: consultoria em gestão, estratégia e liderança, e educação executiva.

Na área de consultoria, especializou-se em projetos relacionados à alta administração de organizações empresariais, governamentais e da sociedade civil, como preparação da organização para o futuro; reinvenção estratégica visando saltos de patamar e *turnaround* nos resultados; reinvenção do próprio processo de planejar o futuro; refinamento da cultura organizacional; macro ajustes culturais pós-fusões e aquisições; *teambuilding* na cúpula; *teambuilding* envolvendo todos os colaboradores; refinamento da própria identidade da organização, especialmente quanto ao seu propósito/razão de ser e clareza de visão do futuro a construir; e resolução de “equações impossíveis” nas mais diferentes áreas (estratégica, humana, estrutural etc.).

Na área de educação executiva, a Amana-Key contribui para a atualização para líderes de alta e média administração (e, mais recentemente, para a preparação de jovens no início da carreira executiva), por meio de seus programas abertos: APG Senior, APG Middle e APG Início de Carreira Executiva e Pós-APG. Na área de educação, atua também por meio de programas fechados (sempre na área de gestão, estratégia e liderança), exclusivos e sob medida para organizações clientes específicas. A Amana-Key também está capacitada para criar “escolas de liderança” para suas organizações clientes, encarregando-se de todo o processo (desde o diagnóstico, a sintonia com o planejamento estratégico, a criação de conteúdo sob medida e a criação de todo o processo e metodologia didática até a efetiva implantação e gestão da administração do todo, incluindo a continuidade pós-programa – de forma presencial e à distância), sua manutenção e controle dos resultados.

Essas duas áreas principais também podem ser combinadas por meio dos *Advances*, eventos de dois a cinco

dias com os principais executivos da organização cliente (e facilitação da Amana-Key), nos quais se resolve uma equação impossível através de diálogos robustos capazes de provocar “reflexões fora da caixa” e soluções radicalmente inovadoras. Nesses encontros, os conteúdos de ponta trazidos pela Amana-Key fazem com que o consenso do grupo sempre aconteça num nível mais elevado de consciência.

Nos *Advances*, a Amana-Key mescla sua intensa experiência em consultoria com um conteúdo de vanguarda e sua didática de excelência em atualização executiva. Esses eventos podem evoluir para uma consultoria mais extensa, que envolva equações específicas detectadas durante o evento e/ou uma intensa participação de todos os executivos nos programas educacionais da Amana-Key (APG Senior, Middle etc.). Eventualmente esse processo poderá também incluir diferentes formas de *coaching* coletivo para a cúpula, conduzido pelos especialistas da Amana-Key. ■

### PARA SABER MAIS

[www.amana-key.com.br](http://www.amana-key.com.br)  
[atendimento@amana-key.com.br](mailto:atendimento@amana-key.com.br)

[www.facebook.com/AmanaKey](https://www.facebook.com/AmanaKey)  
[twitter.com/amanakey](https://twitter.com/amanakey)

---

11 4613-2323 (telefone)  
11 4613-2300 (fax)

---

#### **DIRETORA GERAL:**

**Deise Fukamati - MTb 14179**  
[deise@amana-key.com.br](mailto:deise@amana-key.com.br)