

Os dois olhos do líder

Entre as dezenas de classificações de tipos de liderança que existem, gosto especialmente da mais simples, daquela que analisa o líder de acordo com seu foco. Podemos definir liderança como a capacidade de influenciar comportamentos e conduzir pessoas em direção a um propósito, um resultado. Estamos então, diante de duas variáveis: as pessoas e o resultado. Pronto, está feita a distinção. Há líderes mais focados nos resultados, e há outros mais focados nas pessoas.

O líder focado no resultado costuma ser considerado autoritário. Exige eficácia e premia a competência. Não é tolerante com falhas, é ambicioso e obsessivo com a qualidade. Para ele, muitas vezes, o fim justifica os meios, e costuma usar as pessoas exatamente assim, como o meio necessário para chegar ao resultado. Já o líder que foca nas pessoas é alguém que gosta de gente, costuma praticar a empatia, comunica-se bem, entende as dificuldades e, acima de tudo, considera-se parte da equipe. A equipe é que tem um líder, não é o líder que possui uma equipe.

A verdade é que, ainda que as pessoas que exercem postos ou cargos de liderança possam ter a tendência natural de um tipo ou do outro, não há como negar a importância de se observar os dois lados. Quando se privilegia o resultado e se esquece das pessoas, corre-se o risco de não se manter a capacidade de se atingir os resultados ao longo do tempo. Ou seja, alguém muito autoritário e despótico, que baseia sua liderança no prêmio e no castigo, arrisca-se a obter bons resultados apenas uma vez. Por sua vez, aquele que privilegia a relação com as pessoas, exercitando a democracia mas perdendo

o resultado de vista, arrisca-se a ser considerado apenas uma ótima pessoa, um “paizão”.

Muito já se escreveu sobre este assunto, e não só em publicações sobre gestão. Nietzsche, por exemplo dizia que o futuro seria construído por grandes homens, líderes, que ele chamava de *übermensch*, ou homens superiores. Estes deveriam ser fortes e firmes e, se necessário, teriam a liberdade para serem cruéis, com a finalidade de atingir os objetivos desenhados. Chegou a afirmar que o resultado é o que importava, e as pessoas seriam apenas a massa de manobra para se chegar a ele. Explica-se porque Hitler gostou tanto de ler Nietzsche, especialmente sua obra *Assim falou Zaratustra*, em que esse super-homem é descrito.

Entretanto, o mesmo filósofo alemão, em seu livro *Aurora*, alertou para o fato de que alguns patrões estavam transformando o trabalho de seus empregados em um meio “cerceador do desenvolvimento da razão, dos desejos e do gosto pela independência”. E que dessa maneira, além de desrespeitar o fator humano, estavam criando uma armadilha que os aprisionaria com o tempo, pois, ao cercar o desenvolvimento e desrespeitar os desejos das pessoas, estariam perdendo o patrimônio essencial para a chegar aos resultados desejados de modo sustentável. Com esse pensamento, agregado ao anterior, Nietzsche reconheceu a existência da dualidade.

Parece que não há alternativa, se não a do líder manter e até aumentar seu estrabismo e manter um olho posto nos resultados desejados e outro nas pessoas que o ajudarão a chegar lá. Autoridade e democracia não são incompatíveis. Pessoas justificam seu trabalho através dos resultados alcançados, já os resultados não existiriam sem as pessoas para as quais

foram concebidos. E nunca é demais lembrar: o exercício da liderança, como capítulo do comportamento humano, é algo que pode ser aprendido, desenvolvido e aprimorado. Basta manter a cabeça e o coração trabalhando juntos.

Por Eugenio Mussak