

Liderazgo, Liderança, Leadership

Testemunhos Pessoais

Vontade de Servir

Irene Hueche

Sabina Gonzales

William Drayton

Luis Ugalde

Irene Hueche

Weke Ruka - Chile

Liderar é ter espírito e vontade de servir

Para mim, liderar é ter o espírito e a vontade de servir aos demais. É escutar e ter claras as necessidades da minha comunidade. É estar sempre pendente do problemas de meu povo e tentar entendê-lo.

Como líder, devo estar sempre com a cabeça erguida, fazendo com que me vejam como sou, uma pessoa transparente, porque se não há transparência, uma pessoa destrói sua imagem diante dos demais.

Um líder se converte em um exemplo para os outros. Desta forma, eu sempre me empenho em ser um bom exemplo para todos, especialmente para as mulheres mapuche, e também para as que não são. Não podemos ser tão egoístas a ponto de pensarmos somente em nós mesmos. Por isso também penso nas mulheres simples, nas que vivem em comunidades marginalizadas, mulheres humildes que não querem ser submissas, que desejam ser elas mesmas. Também quero ser um bom exemplo para os jovens.

Líder de nascimento

Acredito que há dois tipos de líderes: o que é formado e o que nasce com esse espírito. Há pessoas que vão estudando e se aperfeiçoando para tornarem-se líderes, e há outras que nascem como tais. Neste último caso, vejo-o como um dom que vem com a vida.

Para ser líder é necessário ter carisma, deve-se escutar e observar, olhar de frente. Creio que meu espírito de liderança é nato, mas se manifesta em um momento da vida.

Em minha comunidade e também em outras, há pessoas que entendem positivamente minha liderança; já disseram, por exemplo: "veja: ela é uma mulher que fez com que sua comunidade progredisse com esforço e sacrifício, e segue avançando, lutando". Apesar disso, também há pessoas que simplesmente não vêem assim.

O duro caminho do líder

O caminho não tem sido fácil. Nós, mapuches, fomos criados com a idéia de que a mulher pertence à casa, deve cuidar dos filhos e atender ao marido. Quando alguém rompe com esta tradição, porque se dá conta de que este não é seu único papel e que a vida pode existir também para fazer com que sua comunidade avance e para que o povo Mapuche se reconheça como parte do mundo, é possível que nem todos o vejam com bons olhos.

No caminho para fazer com que minha comunidade avance, tenho enfrentado muitas lutas. Tanto com pessoas comuns, que não estão de acordo com o que estamos fazendo, quanto com figuras políticas. Se pensamos de forma distinta a dos políticos, estes não nos consideram. Eu não deixo que me dêem tapinhas nas costas para me comprar. Quando tenho que dizer algo, digo - pois é o que eu sinto. A própria prefeita de minha cidade disse: "eu sou uma profissional e uma mulher mapuche não pode vir me interromper!" Quando alguém diz que algo não está bem, aí surge a discriminação, porque somos mapuches e esta é uma luta eterna.

A discriminação já me atropelou milhares de vezes. Por exemplo, quando fui à exposição do mundo rural (Expo - Mundo Rural) fui ignorada pelo senhor que devia mostrar as regiões representadas. Sentimos que fizeram de conta que não estávamos lá. Ocorre o mesmo com as pessoas do Estado: passa o ministro, o secretário regional ministerial, cumprimentam todo mundo menos uma pessoa. Aí noto a discriminação, sinto que se colocam uma venda nos olhos que impede que nos vejam. Mas penso que não devemos sentir raiva, devemos buscar a oportunidade de conversar e dizer, cara a cara: "Olhe, eu estou aqui e sou mapuche, mas também sou parte deste país chamado Chile!"

Sempre fui discriminada, desde que tenho conhecimento de minha própria existência, e é aí penso que devemos educar. Se me golpeiam a face, não revido com outra bofetada. Talvez digam que sou passiva demais, mas também devemos ter uma estratégia para fazer e dizer coisas.

O machismo também é algo contra o qual devemos lutar. Meu povo é muito machista, tanto os homens quanto as mulheres. Os homens crêm que as mulheres devem estar sempre em casa para servirem e serem submissas. Quando uma mulher lidera, eles dizem: "As calças já não mandam mais, agora quem manda são as calcinhas" Noto que hoje em dia, favoravelmente, os jovens estão mudando um pouco.

Sinais que indicam o bom caminho

Felizmente, minha colaboração é considerada importante dentro da comunidade. Ganhei meu próprio espaço, tenho voz ativa e voto quando se deve opinar sobre algo que não está bem.

Também sinto que sou reconhecida pela Machi - a líder espiritual de minha comunidade. Por exemplo, há situações e atividades nas quais me pede que esteja ao seu lado, que a ajude, a acompanhe e que seja seu braço direito. Ela tem me dado um espaço importante e eu sou grata por isso.

Fora da comunidade também há uma opinião positiva, como por exemplo da escola onde vão as crianças. Também recebi alguns estímulos, como o prêmio Mulher Mapuche a Serviço dos Pobres, no Dia Internacional da Mulher e outro no Dia do Turismo, além de receber cartas de diversos lugares. Tais fatos me fazem pensar que há um reconhecimento pelo que estamos fazendo.

Quero que nos valorizem

Dentro das motivações que tenho para fazer o que faço, está o fato de querer que nos conheçam, a nós, mapuches - que nos valorizem de uma forma distinta.

Há muito tempo meu povo foi esquecido e quero que vejam que existimos, que somos uma cultura diferente, que sentimos e vemos as coisas de outra maneira. Talvez as pessoas possam dar-se conta de tudo isso através de uma conversa conosco, enquanto compartilhamos um chimarrão. Assim poderiam compreender-nos melhor como Povo Mapuche.

Sei que não se pode ser líder de todo um povo, já que existe uma grande diversidade de idéias e estamos muito dispersos, mas quando a gente ouve e conhece uma necessidade, é mais fácil levar e direcionar tal pensamento. Quando eu, Irene Hueche, estou passando por uma necessidade, meus irmãos mapuche também a vivenciam. E quando eles têm uma necessidade, é um problema meu também. Representamos o sentir e o pensar que nasce de uma realidade com a qual nos defrontamos todos os dias.

Há muitos fatos que marcaram o caminho para que eu esteja fazendo o que faço hoje. Primeiro: a discriminação que senti na escola quando criança. Foi uma má experiência para mim, me castigavam fazendo com que eu ficasse horas e horas de pé sobre umas pedrinhas, me batiam nas mãos com uma varinha, me deixavam marcas nas pernas e me diziam: "você não veio aprender a falar nessa língua indígena, você veio civilizar-se!"

Depois chegou a época de trabalhar e aí também senti a discriminação. Por exemplo, eu não tinha o direito de ficar doente e se, mesmo assim, adoecia, meus patrões me davam uma aspirina e a descontavam de meu salário.

Logo veio o golpe militar e isso me marcou muito. Eu via como as pessoas sofriam. Eu vivi o golpe militar em Santiago e depois tive que voltar à minha terra, já que as pessoas para quem eu trabalhava foram embora do país por divergência de pensamento. Decidi retornar à minha comunidade, onde também me desconhecera pelo fato de eu estar tanto tempo fora. Aí me juntei com mais mulheres e via que todas trabalhávamos por um salário mínimo; os homens tinham cada vez menos trabalho e também recebiam o salário mais baixo, inclusive havia ocasiões em que lhes pagavam com bebida alcoólica. Assim a discriminação se repetia em um círculo vicioso.

Nos ônibus, eu lutava pelo espaço da velhinha que falava a minha língua, a quem ninguém oferecia o assento porque era mapuche; diziam que ela não tinha direito a isso. Uma vez, me disseram: "Bem, então você ponha um

ônibus para levar todas as suas índias". Esse tipo de coisa era, para mim, uma injustiça porque pagávamos passagem igual a todos. Quando entrávamos no supermercado, obrigavam as senhoras a tirarem seus mantos e os senhores, suas mantas - faltava pouco para que nos revistassem as carteiras, os bolsos, pois pensavam que éramos ladrões. Todos estes fatos foram me marcando, até que chegou o momento de restauração da democracia e eu disse: "quero fazer algo".

Mãos à obra

Desta forma, eu disse: "já basta! Não quero mais isso, eu vou tomar a batuta!"

Junto à minha decisão, estavam as necessidades da comunidade. Nossos produtos, como o tear mapuche e as batatas, são muito mal pagos. Aí me perguntei: "o que fazemos para gerar recursos?"

Algumas pessoas da comunidade que entenderam, viram como solução trabalhar mais, mas não podíamos chegar muito longe, pois havia coisas que não entendíamos, já que não estávamos capacitados. Assim, nos aventuramos no turismo com identidade porque gostamos, gera recursos para nós, fortalece nossa auto-estima e identidade; mas nos falta aprender mais, conhecer mais.

Vejo que as mulheres necessitam muita capacitação, não só para realizar um trabalho, mas para entender melhor as coisas e poder fazer algo a partir de dentro do nosso povo. Por exemplo, trabalhamos com cerâmica, cestaria, ourivesaria, mas devemos encarar tudo isso como um trabalho que nos permita gerar recursos, com sabedoria, conhecimento e sem perder nossa identidade.

Emoções e sofrimentos

Acredito que quando a emoção me toma, me leva a fazer coisas. Algumas dessas emoções são muito fortes e eu penso: "o que estou fazendo já não é em vão!" e assim adquiro mais força para seguir agindo.

Hoje em dia, as crianças e os jovens não aproveitam bem a educação que lhes é dada pelos pais, não sabem o sacrifício que existe por trás disso. Quando nós éramos crianças, íamos descalços à escola e não tínhamos cadernos - fazíamos escambo, trocávamos ovos por cadernos e lápis. Nos esforçávamos.

Atualmente sofro porque há jovens que não têm terra, o que é uma preocupação permanente do meu povo. Sofro porque não há espaço para o lazer, onde criar animais - e esta é uma dor que todos carregamos. As mães nos perguntam: "quanto deixarei ao meu filho antes de morrer?" Para nós, a terra é primordial. Da terra vivemos, plantamos sementes e temos árvores que nos dão sombra. A terra nos dá a sobrevivência e o alimento. Tudo sai da terra.

Outra preocupação de minha gente é a saúde. Hoje não temos acesso à uma assistência digna à saúde.

E assim me dou conta de que minha liderança é influenciada tanto pela razão quanto pela emoção. A mim me comovem os jovens deficientes que são capazes de superar-se. Isso para mim é uma emoção muito grande, que me leva a dizer aos jovens sãos que eles, com mais razão ainda, podem conseguir as coisas.

Meu sonho

Mais que produzir uma transformação, quero persistir nisto, no meu trabalho, continuar vivendo minha identidade. Quero que outros também possam fazer o dia de amanhã, sem transformá-lo em algo folclórico. Quero que possamos continuar sendo o que somos, continuar mapuches.

Penso que é muito importante difundir e resgatar nossa cultura, para ter uma melhor condição de vida sem perder nossa identidade.

Minha liderança é relevante neste processo, pois fui pioneira e isso tem uma grande importância para mim, já que, de uma certa forma, contribuí um pouco para o desenvolvimento do Povo Mapuche, para que alguns tenham despertado e para que sejamos reconhecidos. É importante a vinda de pessoas do exterior para conhecer o nosso mundo e a nossa vivência, para nos conhecerem do jeito que somos. Graças a isso, há jovens que estão resgatando sua cultura e crianças que já não se auto-discriminam, muito pelo contrário, têm orgulho de ser mapuches.

Eu sonho com o dia em que meu povo seja reconhecido como Povo Mapuche, com sua língua, sua religião, sua história e cultura. Sonho em ter terra onde nossos filhos possam correr sem perigo, e também que recebam uma boa educação e melhores condições de vida.

Sempre existirá, em nós, um traço de sofrimento, o que não é mau já que aquele que sofre aprecia o que tem e aprende. Aquele que já obteve tudo, não valoriza. Por isso respeitamos o que temos, ainda que seja pouco.

Irene Hueche, com sua sabedoria ancestral, é a líder da comunidade Hueche. Com sua força espiritual, soube abrir uma porta à esperança e ao futuro. Mobilizou homens, mulheres e crianças de sua comunidade e impulsionou o grande projeto de compartilhar sua cultura, suas tradições, seus sonhos, desejos e esperanças abrindo sua "ruka" (casa) ao resto do mundo, através de um centro turístico e cultural denominado "Weke Ruka" (Casa Hueche), onde todos aqueles que queiram compartilhar uma experiência de vida, de igual para igual, são bem-vindos. Esta nova forma de manter vivas as expressões culturais, sua arquitetura e sua maneira de relacionar-se com a terra e com o cosmos encontra-se em uma região rural, no coração da Región de La Araucanía, no sul do Chile.

Sabina Gonzales

Bairro Luis Espinal de Tarija – Bolívia

Liderar é serviço e trabalho pelas pessoas

Tarija, uma cidade hospitaleira e aprazível no sul da Bolívia, está vivendo um impacto sócio-cultural que teve início no início da década de 80, quando a sombra urbana desta cidade começou a se estender. Era a época dos assentamentos humanos liderados pela Federación Departamental de Inquilinos de Vivienda, que logo se converteriam nos bairros urbanos populares, que hoje são a força do desenvolvimento da cidade.

Atualmente, Tarija conta com mais de 80 bairros e praticamente 60% destes são urbano-populares, localizados ao redor da antiga estrutura da cidade. Muitos deles se encontram em zonas afetadas pela erosão, o que faz com que seja mais difícil concretizar os serviços básicos elementares.

A maioria das pessoas que vivem nestes bairros, onde eu moro também, somos de classe humilde; oriundos desta terra, vindos de outros estados e do interior do país, vimos em Tarija uma esperança de vida melhor e com este horizonte colaboramos para construir o desenvolvimento de nossa cidade.

Uma das coisas que sobressai ao nosso redor e que é produto da migração, é o uso de idiomas e práticas sócio-culturais diferentes. Esta particularidade é um elemento vital de nossa existência social. Um dos bairros urbano-populares que expressa mais nitidamente tais características é o bairro Luis Espinal, do qual tenho sido dirigente desde seu início, quando, há 19 anos, centenas de famílias criamos o assentamento, que marcou um ponto forte na luta social urbana nesta região da Bolívia.

Foram estes anos de luta, organização, geração de propostas coletivas e trabalho lado a lado com as pessoas que me formaram como líder de bairro.

Por isso, penso que liderar é serviço e trabalho para as pessoas. “Deve-se gastar sua vida em prol dos demais”, nos dizia Luis Espinal, um sacerdote jesuíta que foi assassinado por defender os pobres e a democracia em nosso país. Demos seu nome ao nosso bairro com orgulho e eu sempre tomo seu pensamento e exemplo de vida como guia em minhas ações como líder.

Também penso que liderar é uma forma eficaz de desenvolver nossos talentos, para servir melhor e contribuir aos processos de transformação. Liderar é, além disso, ajudar aos outros a desenvolver suas potencialidades.

A experiência tem me ensinado que, para ser líder, deve-se sempre consultar as pessoas, ter iniciativa, criatividade e também formular uma visão coletivamente. Liderar é, para mim, uma forma constante de aprender com as pessoas, com os livros, com a história e com o que ocorre no mundo e ao nosso redor. É levar à prática social o que alguém diz e faz. A injustiça foi o que me impulsionou a ser líder. A discriminação e a falta de atenção das autoridades ao resolver os problemas mais comuns das pessoas: moradia, serviços básicos e salários.

O serviço em prol do outro, sem esperar reconhecimento, foi outro estímulo que me levou a ser líder. Colaborar em todo momento com o desenvolvimento da organização – sendo dirigente ou não – e estar sempre ao lado das pessoas.

Todavia, minha motivação mais importante é aspirar sempre a superação pessoal e a transformação social, porque não podemos falar de uma transformação social sem antes mudarmos individualmente e superar-nos a cada dia. Mas a transformação pessoal não basta para resolver nossos problemas. Necessitamos pensar em nós mesmos de maneira coletiva, sob a forma de uma organização social que queremos construir.

Se, há 19 anos, nós não tivéssemos a visão coletiva para construir o bairro com todos os serviços básicos, apesar de nos encontrarmos diante de uma zona totalmente corroída pela erosão, penso que não seríamos o que somos nem teríamos o que temos hoje. Aqui existiram os propósitos de mudança pessoal e social, de pessoas humildes com sede de justiça, que ousaram fazer algo, de lutar e de pretender mudar nossa realidade social.

Diante dos assentamentos populares impulsionados por nós e da construção de nosso bairro, temos caminhado – ainda que em pequena escala – rumo a um processo de transformação social.

Quando se é dirigente e, além disso, uma líder, mulher, surgem muitas provas difíceis já que o processo de transformação não é fácil em um grupo ou organização. Chocamos, constantemente, com interesses pessoais, e nem todas as pessoas são responsáveis e cumpridoras. Às vezes as organizações são muito passivas e muitas vezes existem pessoas que se opõem tenazmente às nossas idéias e nos criticam. Outro ponto é a constante incompreensão das autoridades frente à exigência do cumprimento de nossos direitos.

Em tais momentos, creio que devemos recorrer a algo que temos internamente, que é a força da emoção e o ideal da razão de justiça que temos traçado. Desta maneira, empurramos desde o nosso interior os princípios com os quais estamos comprometidos para fazer algo pelos outros.

Por isso acredito que, em mim, sempre influiu a emoção e a razão. Não uma emoção individual e simples, mas uma que influencia no coletivo, especialmente nos momentos mais difíceis. E a razão da verdade e da justiça que, com conhecimento adequado, se converte em um instrumento de luta para concretizar os objetivos que se traçam em uma organização.

Ao falar da influência da razão e da emoção, é importante destacar a emoção que um líder sente pelo dever cumprido, ao ver que a razão da verdade e a justiça se impuseram como um objetivo coletivo.

A emoção adquire em mim mais força quando traçamos estratégias de luta coletiva e, com o apoio de todos, chegamos ao objetivo pelo qual lutamos; quando me confundo com a emoção coletiva de uma meta alcançada sem esperar reconhecimento, apenas exercendo, simplesmente, a liderança de maneira simples e invisível.

A transformação se nutre a partir do coletivo e do companheirismo em uma organização. Uma organização com ideais e uma visão clara do que se pretende conseguir está, necessariamente, trabalhando no processo de mudança.

A luta constante por melhores dias em meu bairro me levou a sustentar que a transformação deve ser sempre pessoal e social. Às vezes me estimulou para que trabalhássemos todos juntos para impulsionar projetos com influência em outros bairros.

Eu, sozinha, não incito a transformação: sou parte de um esforço coletivo, diante do qual pretendemos concretizar nossa visão – que é consolidar o nosso bairro. Fazer com que ele seja auto-gerenciável, que preserve sua identidade histórica, natural e multicultural, melhorando a qualidade de vida de todos.

Apesar disso, como líderes, não podemos nos ater somente em nosso âmbito de bairro, porque somos parte de um país que está vivendo um momento histórico muito especial. Temos o dever de contribuir com a construção de uma nova Bolívia, a partir de nossos próprios bairros.

Estou convencida de que é possível alcançarmos um país socialmente justo, ecologicamente equilibrado, com complementaridade cultural; onde todos tenhamos direito a manifestar nossas diferenças e à distribuição equitativa da riqueza e do desenvolvimento. Um país de cidadãos em pleno exercício de seus direitos, para construir um projeto de sociedade onde a maioria forja seu próprio destino.

Na construção de tais ideais coletivos, da luta reivindicativa vicinal, assumir a defesa de nossos direitos políticos, econômicos, sociais e culturais, faz com que minha colaboração não seja tão importante, mas, sim, o que se gera a partir das próprias pessoas simples, meu âmbito social, onde me movo como peixe na água.

Sabina Gonzales foi, por muitos anos, presidenta do bairro Luis Espinal, da cidade de Tarija, Bolívia. É uma mulher de base que se converteu em protagonista, batalhadora pelos direitos da mulher, pela inclusão dos setores menos favorecidos, pela participação ativa dos cidadãos e pelo meio ambiente. Nasceu em um lar humilde, que padecia a violência dos anos de ditadura. Só recebeu educação elementar e trilhando o caminho da vida aprendeu o resto. Sabina continua ocupando um lugar muito importante na direção e participação de quase todas as tarefas coletivas do bairro. Junto a suas companheiras, começou a recorrer outros bairros populares de Tarija para inspirá-las a implementar o sistema de gestão participativa, contagiá-las com o modelo democrático que instalaram e assessorá-las na elaboração de planos estratégicos próprios.

William Drayton

Ashoka – EUA

A essência da liderança está em ajudar

A essência da liderança está em ajudar. Ajudar em todos os níveis, sobretudo onde se possa marcar uma maior diferença. Provavelmente, os dois níveis mais importantes estão em ajudar a história e os colegas.

Ambos níveis apoiam, fortemente, um ao outro. Saber para onde se dirige a história e como se pode servir melhor ajuda um líder a fazer seus colegas verem as principais oportunidades disponíveis, para que tenham um impacto maior e também para que saibam como aproveitá-las. Ajudar os colegas e as organizações a verem e a seguirem tais oportunidades em sua máxima escala é, efetivamente, essencial se o líder quer ter um impacto significativo no movimento da história de maneira sábia.

Por isso acredito que a história é a disciplina mais poderosa. Tristemente, é também a menos apreciada, provavelmente. Permita-me ilustrar com exemplos de diferentes etapas da minha vida. Como assessor de gestão da McKinsey&Cia, cheguei a acreditar que era impossível fazer um bom trabalho para um cliente sem entender de forma imediata a história completa de sua empresa, e, sendo assim, seu povo e sua cultura. Hoje, quando a VIVA, Ashoka e outros buscam prestar serviço à área de empresariado social, que vem emergindo rapidamente, entender os principais desafios e as oportunidades deste campo é essencial se queremos fazer um bom trabalho.

Um líder sábio não só entende e usa a história, acredito que ele, ou ela, deve querer ajudá-la e servi-la verdadeiramente e a um profundo nível emocional. Este é o espírito que permite a uma pessoa ver, cada vez mais e mais, o todo. Este é o espírito que permite captar a lógica subjacente e, desta forma, intuir as principais correntes do futuro. Este é também o espírito que, como cria raízes, une esforços individuais rumo a uma congruência com as necessidades do todo – beneficiando tanto o líder quanto a história e, de forma mais geral, um mundo mais sistemática e eticamente são.

Um dos papéis principais de um líder é, então, mirar o horizonte, captar cada vez mais o todo e dirigir a sua organização rumo a uma congruência com tal lógica histórica que maximizará seu impacto e valor social e ético.

O segundo mais importante ponto de apoio de um líder está em ajudar seus colegas. Ajudá-los a ver o contexto histórico em uma escala maior e as decorrentes oportunidades para alcançar um grande impacto. E, logo, ajudá-los a alimentar e aproveitar tais oportunidades com êxito.

Um líder deve também gerar a energia criativa que é, desta forma, liberada em programas coerentes de apoio mútuo.

Os líderes, obviamente, obtêm uma enorme satisfação deste papel. O que não é estranho, já que não há nada na vida que proporcione mais amor e respeito que amar e respeitar o outro, ou seja, ajudar.

A satisfação de um líder é especialmente intensa porque ele ou ela é capaz de, sobretudo, ajudar sob um prisma mais amplo, ajudar a muito mais gente e fazê-lo de formas excepcionalmente importantes e enriquecedoras. Ser capaz de servir à sociedade como um todo e encarar o futuro é ainda mais emocionante.

Existe, de antemão, outras dimensões que fluem da liderança ativa. Entender como todas as peças da vida encaixam como peças de um quebra-cabeças é uma base extraordinariamente poderosa para a confiança e fé de uma pessoa.

Existe, também, um enorme poder em criar, construir e ajudar. Como sugere esta discussão sobre a satisfação oriunda da liderança, a boa liderança se aproxima e serve à pessoa como um todo. Para servir a uma boa e grande idéia e ajudar a todos aqueles que trabalham sob o mesmo teto desta idéia, deve-se crescer individualmente e obter êxitos juntos em uma ação compartilhada, a energia interior, bem como seu norte, fluem tanto da mente quando do coração.

Isto é ainda mais correto para a VIVA, Ashoka e um crescente número de instituições irmãs. Temos um desafio adicional e a satisfação de servir aos “líderes-empresendedores sociais”, que, por sua vez, servem à história e a muitos, muitos outros (após cinco anos, 88% dos sócios Ashoka viram sua inovação copiada por outras instituições e 59% promoveram uma mudança política a nível nacional). Fazer com que as idéias de tais líderes criem asas, ajudá-los a encontrarem-se e a formarem uma comunidade muito maior que a soma de todos os seus elementos individuais e ajudar ao recém emergido setor empresarial e cidadão em geral a encontrar modelos e instituições com perspectivas de longo prazo são todos desafios que requerem nossa liderança baseada em cada dimensão da força humana.

O objetivo mais importante da Ashoka é fazer com que cada um seja um “promotor de mudanças”.

Durante milênios, as sociedades vêm sendo controladas por 2 ou 3% da população, pessoas consideradas por si próprias e pelos demais como líderes “naturais”. Estamos, agora, em uma janela histórica, onde cada um deveria aprender a ser um líder “natural”. A cada passo rumo a essa direção, multiplicamos a liderança disponível à sociedade em geral: multiplicamos o número de glóbulos brancos que correm pelas veias da sociedade, buscando algo que já está arraigado, mas não somente com o objetivo de destruir o problema, mas também para estruturar o passo seguinte e estendê-lo infinitamente.

Quando vemos que podemos avançar dos 2 a 3% de glóbulos brancos para 50 ou 60% é inconcebível que não possamos superar e vencer cada problema imaginável que surja em nosso caminho.

Além disso, um mundo onde cada um é um “promotor de mudanças” é um mundo poderoso, onde as pessoas não são súditos nem vítimas, mas, sim, participantes ativos.

Os principais empresários sociais são modelos primordiais para serem imitados nesse tipo de conduta. Cada vez que um deles alcança o êxito, muitos, muitos outros têm que admitir que eles, também, poderiam preocupar-se e organizar-se e conduzir e inventar e deixar um mundo muito melhor. Além de divertir-se durante o processo.

E, o que é ainda mais importante, cada intervenção de um empresário social anima a muitas, muitas pessoas em toda a sociedade a virarem “promotores de mudanças”. Sua nova idéia debilita o modelo pré-existente e a falácia de que as coisas não podem ser mudadas. Este processo se parece muitíssimo ao trabalho de um lavrador que prepara a terra para a sementeira. O empresário, então, também provê sementes incrivelmente fáceis de usar – idéias expressamente desenhadas para o uso de qualquer pessoa, para que as tome e as desenvolva como parte importante para a melhoria de sua comunidade.

Com cada novo empresário social, há mais para ser arado e semeado, e mais empresários locais surgirão. Cada um destes empresários locais, por sua vez, se converte em modelo que outros podem imitar. E a medida que o número de “promotores de mudanças” locais e de empresários principais se multiplica, fica mais e mais fácil para o grupo seguinte avançar. A resistência diminui; as instituições de apoio aumentam; as atitudes tornam-se apoiadoras. Há cada vez mais colegas com quem colaborar. Além disso, quando o nosso campo progrediu do âmbito local ao nacional e, mais adiante, ao global, as idéias desenvolvidas em Bangladesh, agora, fluem poderosamente ao Brasil, aos Estados Unidos e Polônia – desta forma aumenta o número de sulcos e sementeiras sociais em escala local por todo o mundo.

Esta multiplicação de “promotores de mudanças” locais e empresários principais foi um dos mecanismos centrais que conduziu ao aumento da produtividade do setor cidadão, o qual, por sua vez, gerou um crescimento explosivo de recursos que fluem dentro do nosso setor. O número de empregados em grupos de cidadãos e no setor cidadão vem crescendo muito, muito mais rápido que o resto da economia em cada continente.

Todos nós, certamente na VIVA e na Ashoka, nos maravilhamos em ver e ser capazes de contribuir com a chegada de um mundo poderosamente liderado por um setor empresarial cidadão competitivo, um mundo onde, efetivamente, cada um se transforma em um “promotor de mudanças”.

William Drayton graduou-se em Harvard em 1965 com máximo louvor. Quando estudante, já era fundador e presidente da Mesa Ashoka, um foro semanal interdisciplinar sobre ciências sociais. Continuou seus estudos no Colégio Balliol da Universidade de Oxford, onde obteve seu mestrado com os maiores louvores de seu curso. Em 1970 graduou-se no Colégio de Advogados de Yale e iniciou sua carreira na McKinsey&Cia, em Nova York. De 1977 a 1981, o Sr. Drayton participou da Administração do Presidente Carter como assistente administrador da Agência de Proteção ao Meio Ambiente dos Estados Unidos (EPA), onde era responsável por políticas, orçamentos, controle e direção. Após retirar-se da EPA, retornou a McKinsey&Cia. Posteriormente, com o inesperado apoio que recebeu ao ser eleito como MacArthur Fellow, em 1984, pôde dedicar-se exclusivamente a Ashoka. O Sr. Drayton é, atualmente, o presidente da Ashoka.

www.ashoka.org

Luis Ugalde

Associação Civil Centro Magis: Associação de Universidades Confiadas a Companhia de Jesus na América Latina; Universidade Católica Andrés Bello – Venezuela

O presente é inaceitável e a solução é possível graças à nossa ação

Normalmente não penso sobre o significado da liderança, nem nas qualidades necessárias para obtê-la. Porém, estou convencido de que a liderança social é a chave para superar dificuldades que parecem insuperáveis, para sonhar projetos e convertê-los em realidade. É imprescindível para promover transformações humanas com êxito e gerar movimentos sociais em torno de um ideal e metas comuns, com capacidade de formar equipes coerentes e orientadas para chegar a esse fim.

A intuição e a racionalidade dos fins e metas são importantes, bem como a dos meios e a eficácia dos caminhos e etapas para obtê-los; mas, acima de tudo, estão as emoções fortes, de fundo, que tocam as convicções e as raízes mais íntimas do interior das pessoas e de seu sentido de vida. Uma emoção plena de ética e valores compartilhados por muitas pessoas, que não são caprichos particulares de uma só, mas que tocam os incentivos comuns da humanidade que todos temos. A defesa da vida das pessoas, para que os que hoje são negados tenham vida e dignidade, é o motor fundamental da liderança positiva, pelo menos no campo social.

Refletindo sobre minha experiência, posso resumir em cinco pontos o que me parece essencial na liderança social positiva. Há também lideranças “exitosas” e “desastrosas”, por seus objetivos perversos, pelo personalismo, o porque criam situações piores do que as que diziam combater.

Fé e visão

Na área social, a liderança – e o líder – tem a qualidade de perceber um problema grave, sentido por muitos, no qual estão em jogo a vida e a dignidade humanas. Todavia, não basta enxergar o problema, é necessário intuir e sentir que há soluções, que há recursos e vontade humanas – aparentemente inexistentes – que podem decidir-se a trabalhar juntas pela mudança e superação desse problema.

O líder seria o guia com a bússola para um grupo inicialmente desesperado e perdido na selva: “necessitamos sair daqui, há saída e juntos podemos encontrá-la, vencendo todos os obstáculos”. Não se trata de um otimismo infantil, nem de sonhos, mas, sim, de convicções que traçam uma linha emotivo-racional entre a necessidade sentida e a intuída, como uma meta boa e alcançável, e o ponto de partida, que é uma situação de negação. Este fio de fé e esperança que conecta o problema presente com a solução ausente, mas desejada e segura, é o ponto de partida para o ato de liderança.

É importante destacar que a liderança social é a ação enraizada em uma convicção indomável de que o presente é inaceitável e a solução é possível graças à nossa ação, que requer mudanças que começam em nós mesmos.

Caminho

Essa fé leva a traçar o caminho entre os fins desejáveis e os meios sem os quais não se pode alcançar. O líder é o homem, ou mulher, de ação, com grande realismo. Não renuncia à utopia do desejável, que é como uma estrela no horizonte que, desde longe, ilumina o rumo. Nenhuma criança sem escola; eliminar um sistema escravista; converter em produtiva uma terra árida e de pobreza; organizar uma juventude com esperança e dignidade onde hoje reina a droga; gerar um grande movimento de sociedade civil para o resgate do município ou para mudar as práticas que destroem o meio ambiente.

O líder se apropria com força do que parece utópico mas é realizável enquanto, por outro lado, assume a realidade em toda sua negatividade brutal. Desta forma, o líder vai tecendo o caminho com os fios manejados dialeticamente: a utopia e a realidade. Digo dialeticamente porque a utopia e a realidade são dois pólos que se opõem e se negam, mas, ao mesmo tempo, atuam juntos tecendo a história, “realizando” a utopia e “utopizando” a realidade. O caminho é sempre incompleto e os ganhos, graduais, ou seja, nunca esgotam a plenitude da utopia, mas graças a ela vão orientando a elevação e a transformação da realidade.

O líder sabe calcular e desenvolver a racionalidade dos melhores e mais adequados meios para obter os fins desejados. Isso permite os ganhos parciais e verificáveis que alimentam e incrementam a fé nas metas, na orientação rumo à elas e na própria capacidade para alcançá-las.

Comunicação

Liderança é comunicação. Se o líder é um guia, existem os guiados ou seguidores que compartilham a intuição, se contagiam, buscam o mesmo fim e por isso se somam à expedição. Há muitos outros que sentem o mesmo problema, que querem contribuir à sua solução, mas que, inicialmente, não sabem como, ou acham que é impossível, renunciando, inclusive, à tentativa. O líder consegue mobilizar as pessoas a saírem dessa resignação, contagia com suas convicções e firmeza. A comunicação entre o líder e aqueles que forma, conquistados pelo mesmo projeto, não é unilateral, muito pelo contrário, a liderança positiva se desenvolve com uma comunicação em mão dupla. Todos começam a sentir que podem colaborar e que suas idéias e ações são contribuições valiosas e valorizadas pelo líder. O primeiro fruto desta comunicação é que o grupo muda e se põe em movimento para mudar a realidade. Desse modo, durante a marcha, os êxitos parciais, que são gratificantes, são compartilhados e celebrados.

A comunicação exitosa da liderança é emotiva e racional, toca as fibras mais íntimas das convicções humanas, capazes de pôr as pessoas em movimento. Há autenticidade nessa comunicação – coerência entre palavras e fatos, entre a pessoa e suas ações – e lealdade. Há uma grande valorização do outro, que ajuda a pessoa a descobrir o que eles mesmos, juntos, podem fazer para modificar as coisas. Finalmente, esta comunicação ocorre no terreno comum da ética, dos valores e da inspiração humana mais profunda. Isso é muito importante, pois na liderança social os incentivos não são o lucro econômico – motor legítimo presente em outras áreas de liderança – nem o desejo de triunfo esportivo, nem o êxito científico-intelectual, mas o resgate de dimensões de vida e de dignidade humana que, por si só, são valiosos e desejáveis.

Tenacidade

Uma diferença fundamental entre o líder e aqueles que não o são é observada na atitude diferente diante dos obstáculos. O líder é capaz de remar contra a corrente e ser imbatível frente aos múltiplos obstáculos e às críticas mais duras, derrotas parciais e, inclusive, diante da incompreensão daqueles que deveriam estar mais interessados no que ele propõe.

Em toda iniciativa de mudança, os obstáculos são imensos, as rotinas pesam e parecem esmagar de tal maneira que o “não pode” se transforma no maior inimigo. O líder vê além dos obstáculos, sendo, neste ponto, intuitivo e visionário. Requer uma forte convicção-visão, grande firmeza e tenacidade para manter o caminho traçado, inclusive após múltiplas derrotas e críticas. O líder, definitivamente, se caracteriza por uma grande força interior e muito superior a todos os condicionamentos, resistências e críticas que o rodeiam. Pensemos em Gandhi, em Néelson Mandela e em muitos outros que, nas derrotas, mantiveram sempre a chama interna e sua visão-convicção foi capaz de manter a esperança durante o longo deserto e durante o cárcere.

Ética e interioridade

O que foi dito anteriormente nos leva a dizer que a liderança social se nutre da ética, da interioridade e da espiritualidade, qualquer que seja a sua referência religiosa. Nisto se baseiam a racionalidade e a emotividade, orientadas a converter os desejos em projetos, e estes em realidade. Racionalidade e emotividade para comunicar a outros o mesmo fogo, tocando as teclas mais profundas de sua interioridade. Todos se sentem convidados e comprometidos com a construção de novas realidades, onde houver vida e oportunidades. Para que os que são negados aqui e agora, tenham vida, oportunidades e dignidade.

Finalmente, algumas palavras pessoais. Os âmbitos aos quais atualmente tenho me dedicado mais são o da transformação universitária, como reitor da Universidade Católica Andrés Bello, de Caracas, e como presidente da AUSJAL (Associação das 27 universidades confiadas a Companhia de Jesus na América Latina). Ao mesmo

tempo, como presidente do Centro Magis, trabalho com a AVINA, com a qual mantenho um forte vínculo, e com o variado trabalho social que anima os jesuítas na América Latina. A partir daí, apoiamos a Fe y Alegria, e também muitas outras iniciativas sociais de grande importância em diversos países latino americanos. Outra atividade, que, para mim, é a mais querida, é o trabalho em uma zona muito popular e de baixa renda em La Pradera (La Vega), na periferia de Caracas. Estou com essa comunidade há 17 anos e tenho apreciado como surgem lideranças, como se integram e crescem os grupos movidos por seu incentivo cristão. Eles assumem a deprimente realidade que os cerca e respondem com o desenvolvimento de excelentes iniciativas sociais na educação, saúde, grupos juvenis e organização comunitária com êxito. Vamos obtendo uma estreita relação da Universidade com este trabalho das comunidades populares.

Meu trabalho na transformação da universidade e dos setores populares está ligado à presença constante no debate nacional em um país como a Venezuela, que busca caminhos para sair da pobreza e para transformar os recursos provenientes do petróleo em fonte permanente de trabalho criativo, institucionalidade democrática e desenvolvimento sustentável. E é nisso que o país vem fracassando.

Acredito que essas e outras experiências, em cargos e responsabilidades anteriores, alimentam minhas respostas. Ao mesmo tempo, as convicções que expressei sobre a liderança ajudam meu trabalho nestas diversas frentes.

O padre Luis Ugalde S.J., é reitor da Universidade Católica Andrés Bello (UCAB), em Caracas – Venezuela, desde 1990. É também presidente da Associação de Universidades confiadas a Cia. de Jesus na América Latina (AUSJAL) – uma rede de 27 universidades em toda a América Latina – e presidente da Associação Civil Centro Magis. É licenciado em Filosofia e Letras pela Universidade Javeriana de Bogotá – Colômbia; em Teologia em Frankfurt – Alemanha e em Sociologia na UCAB, em Caracas – Venezuela. Recebeu seu doutorado em História na UCAB, em 1992. Durante seus mais de 40 anos na Venezuela, exerceu os cargos de diretor do Centro de Pesquisa e de Ação Social dos Jesuítas (1976-1979), Superior Provincial da Cia. de Jesus (1979-1985), presidente da Confederação de Religiosos da América Latina (CLAR) (1985-1988) e vice-reitor acadêmico da UCAB (1986-1990), entre outros cargos. É também professor nas áreas de mudança social, teorias políticas contemporâneas, economia e sociedade, história econômica e social, urbanismo e marginalidade e igreja na América Latina. É autor e co-autor de duas dezenas de livros e conta com um sem número de artigos publicados em diferentes revistas e jornais nacionais e internacionais.

www.ucab.edu.ve

www.ausjal.org

www.centromagis.net

Uma ação coletiva

Rosa María Fischer

Juana Loayza

Baltazar Caravedo

Eliana Lacombe

Antonia Rodríguez

Roberto Gutiérrez

Björn Stigson

Paul Rice

Silvia D'Agostino

Rosa María Fischer

Fundação Instituto de Administração / Universidade de São Paulo – Brasil

Líder – Um eterno aprendiz

“Na medida em que deixamos nossa luz brilhar, estamos, mesmo inconscientemente, permitindo que as outras pessoas façam o mesmo”.

Nelson Mandela.

Liderar é aprender sempre, em cada momento e continuamente. E para que o processo de aprendizagem seja ininterrupto e profundo, há que se manter a reverência pelo infinito, a audácia de criar, a coragem de questionar e a esperança de persistir.

Qualquer homem, qualquer mulher, onde quer que esteja, possui a potência para agir conforme esses parâmetros. Porque, em sua inteireza de pessoas e cidadãos, cada homem e cada mulher são líderes em sua potencialidade. Os atributos para tanto estão contidos na própria essência de sua humanidade e são ativados quando se abrem o espaço e o tempo para que a dinâmica da aprendizagem forneça estímulos, vivências, orientações e sentido na vida de cada um.

Portanto, o contínuo aprender-ensinar-aprender, abrangendo as mais diversas áreas do conhecimento construído pelo homem e espraiando-se pelos campos ainda intocados dos sentidos, das emoções e do espírito, constitui o círculo virtuoso de formação e consolidação da liderança. Assim, o processo de liderança é um processo de aprendizagem, e o líder, um aprendiz humilde e entusiasmado.

Humilde porque, quanto maior o saber que adquire, mais lúcida é sua consciência da própria ignorância. Entusiasmado porque sente “Deus dentro de si” a cada descoberta inovadora, a cada experiência acumulada. Eterno aprendiz do outro, aprendiz do mundo, da natureza, do universo... E, através desse exercício de humildade e entusiasmo, emergem no líder habilidades e atitudes que lhe permitem gerar energia sob a forma de ações e decisões transformadoras. E essa inspiração se dissemina contagiando pessoas e ambiente e criando novos espaços e tempos nos quais são ativadas as potências de liderança latentes naquele grupo ou comunidade.

Talvez estas palavras soem estranhas, quando vindas de alguém que lida com teorias acadêmicas sobre o funcionamento das organizações complexas, dos grupos sociais e das comunidades organizadas. Os conceitos e procedimentos científicos com os quais se busca compreender o comportamento humano na sociedade moderna tendem a identificar traços de personalidade, modos de agir e pensar, atitudes e opiniões que diferenciam o líder do conjunto das pessoas. E de fato, sob esta lógica cartesiana, pode-se agregar determinados atributos pessoais que configuram a aptidão para empreender, inovar, influenciar e conduzir. Maquiavel exaltava a virtude do Príncipe como este dom inato que se manifestaria na atração carismática, através da qual se estabeleceriam a conquista e a subjugação. Contudo, para manter tal supremacia, era necessário exercer a coerção física constante e renovar a força do carisma. Weber ensina que a liderança está na relação de dominação que se estabelece entre pessoas ou grupos, em virtude de considerarem legítima determinada fonte de poder social, como a tradição, a propriedade, o próprio carisma ou as normas e leis aceitas como válidas.

Reflexões como estas –de autores clássicos da Ciência Política– provocam mais questionamentos do que respostas quando se procura compreender o papel do líder e do processo de liderança na sociedade contemporânea. A complexidade deste mundo globalizado, de contradições tão radicais e com desafios quase insuperáveis exige proposições mais amplas, múltiplas e flexíveis.

Por que buscar “um” ou “o” perfil de líder se, de fato, o ser humano é uma constelação infundável e mutante de atributos? Cada pequeno obstáculo cotidiano que se supera é uma vitória fantástica para a pessoa que estava aprisionada por aquela limitação. Helen Keller, talvez o mais perfeito exemplo de coragem e determinação, afirma em sua autobiografia: “Uma pessoa jamais pode se permitir rastejar, quando sente o impulso de voar”.

Em outras palavras, não existe um perfil ideal de líder, mas pessoas com valores, crenças, ideais, conhecimentos e idéias que podem ser acionados para transformarem a si próprios e transformarem o mundo.

Estas pessoas acreditam nos seres humanos, independentemente de quaisquer outros pressupostos. E por isto, de forma espontânea e quase inconsciente, estabelecem laços de confiança, emitem ondas de empatia que provocam uma rede de conectividade social. E isto é a liderança! Não é um indivíduo –é um processo e uma relação. A relação estabelece o comprometimento, o qual é composto de elementos como lealdade, honestidade e autenticidade entre as pessoas envolvidas. O processo de liderança, por sua vez, implica participação, distribuição equitativa de poder, oportunidades de desenvolvimento.

Quando pensada desta forma, a liderança é um componente essencial ao sucesso de qualquer empreendimento social e uma alavanca poderosa para as proposições de desenvolvimento sustentável. Porque ela exige, no lugar de “um líder heróico, eterno, insubstituível”, que cada pessoa assuma a responsabilidade de desenvolver seus atributos de liderança. Enquanto escrevo isto, lembro-me de Vera Cordeiro, líder AVINA e fellow Ashoka, criadora da ONG Saúde Criança Renascer, no Rio de Janeiro. Quem poderia, num primeiro olhar, descobrir nessa mulher de aparência frágil e sorriso tímido, toda a força, determinação e otimismo com que resgata suas crianças dos braços da doença e da morte? Tenho certeza de que nem ela mesma conhecia todo este potencial e que, até hoje, não sabe estimar o valor que agregou à vida das famílias atendidas e das “Veras Cordeiros” que surgiram, imantadas por seu exemplo.

Essa liderança a que me refiro é perfeitamente adequada ao tempo em que vivemos, quando as transições são tudo o que se tem de mais permanente. Seja no conjunto da sociedade, seja no âmbito das organizações, a mudança tornou-se uma constante que afeta todos os elementos: a tecnologia, as pessoas, os processos e mesmo os hábitos e costumes da vida privada. E, por isto, tornou-se mandatório aprender, desaprender e reaprender de forma ágil e flexível, para acompanhar a velocidade com que ocorrem as profundas alterações.

Em uma das cartas nas quais registrou suas instigantes experiências de viagem, o então jovem biólogo Charles Darwin escreveu: “Não são os mais fortes nem os mais inteligentes que sobrevivem, mas sim aqueles que se adaptam melhor às mudanças”. Na espécie humana que vive a modernidade do século XXI, o achado darwinista se confirma: as pessoas que aperfeiçoam constantemente sua visão-de-mundo e os modelos cognitivos com os quais procuram compreendê-lo são aquelas que superam crises e obstáculos em conjunto com sua família, seu grupo, sua aldeia.

Lembro-me de Júnior –jovem da liderança comunitária que criou o Afro - Reggae nas favelas do Rio, em pleno centro do império do narcotráfico, resgatando crianças e jovens para a música, a dança, a arte; quando a única opção que elas tinham era fazer-se soldados rasos do exército da criminalidade. Júnior –corpo coberto de tatuagens, jeito “malandro” de “gingar” o corpo– vai me dizendo: “Professora, pra negociar com os chefes do tráfico, eu preciso estar calçando um tênis importado e meus óculos de sol precisam ser mais caros do que os deles”. E eu saio da proteção de meu pequeno gueto acadêmico, descobrindo que estou perante um “camaleão social”, que sobrevive e promove a sobrevivência de toda uma geração graças a essa flexibilidade de adaptar-se, de transmutar-se, misturando as cores de sua pele ao colorido da selva de miséria onde vivem seus meninos.

Mas a aprendizagem contínua da liderança vai além da cognição, do raciocínio lógico, do saber formal. Estes são importantes porque estruturam o conhecimento, pos-sibilitando a comunicação e a disseminação. Contudo, o líder necessita desenvolver atributos de domínio pessoal e de conhecimento interior. Sem sensibilidade para com as pessoas e o ambiente, ele não consegue atuar como o educador que estimula a criatividade e revela os modelos mentais que potencializa o desenvolvimento e o comprometimento do grupo. Se não tiver sensibilidade para consigo mesmo, não consegue mergulhar na aventura do autoconhecimento – a única que amplia as dimensões da aprendizagem.

Por isto, no exercício da liderança, é permitido chorar e entristecer-se. Estranho, não? Estranho, quando se associa a figura do líder aos generais de fortaleza pessoal inexpugnável, ou aos *tycoons* empresariais que parecem galgar a vida de sucesso em sucesso. Mas não é estranho quando se pensa na vida real e verdadeira de cada pessoa, de cada cidade, de cada país. Khalil Gibran en-sinava que, quanto mais a tristeza entalha profundamente o ser, maior é a capacidade que esta pessoa tem de conter em si a felicidade e espalhá-la à sua volta.

Seres humanos convivem com a alegria e a tristeza e devem ser permeáveis a ambas, se quiserem conservar sua essência humanística. Ao lidar com suas emoções, a pessoa aprende a respeitá-las e aos outros. Ao exercitar a meditação, monges orientais juntam as mãos em prece, sussurrando: “perante minhas emoções, eu me curvo”, em uma saudação profunda ao conjunto de fortalezas e fragilidades que constituem cada pessoa.

E é nesse tópico que o processo de liderança tem que ser a humilde aprendizagem sobre o entusiasmo com a vida. Liderar é aprender a ser feliz e a levar para cada ato, decisão, trabalho, o componente de alegria que gere e espalhe felicidade. O eterno aprendiz usa a eternidade para tornar esse processo contínuo e interminável.

Rosa María Fischer é professora titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP. Fundadora e coordenadora do CEATS – Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor, e do MBA de Gestão e Empreendedorismo Social da FIA – Fundação Instituto de Administração. Membro do board diretivo da ISTR – International Society for Third Sector Research. Assessora da FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, e do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Conselheira do NEV - Núcleo de Estudos sobre a Violência da USP e Instituidora da FIA – Fundação Instituto de Administração conveniada com a FEA/USP. Socióloga, com mestrado e doutorado pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de São Paulo.

www.fea.usp.br/fia/ceats

Juana Loayza

Instituto para a Pesquisa Pedagógica Yachay Wasi - Peru

Um diálogo cotidiano entre a natureza, a beleza, o esplendor e a miséria humana

Desde os cinco ou seis anos, a euforia me inundava quando sentia o cheiro das madrugadas serranas, o perfume das pequenas florzinhas, a neve que cobria as colinas, o leite com café recém “passado” e o pão com manteiga. Me emocionavam as tormentas elétricas, os relâmpagos, os trovões, as vicunhas, as alpacas e as lhamas que corriam livremente pelo alto das montanhas e desertos. Me surpreendia a pele áspera com que as mãos camponesas acariciavam seus filhos e da bondade e ternura infinita que, apesar disso, transmitiam. Esta infância me ensinou que a vida é um diálogo cotidiano entre a natureza, a beleza, o esplendor e a miséria humana. Liderar é praticar este diálogo, propiciar que outros também o façam e, com isso, desatar os impulsos criativos que, muitas vezes, permanecem reprimidos pelo medo.

Liderar não é um privilégio de alguns poucos predestinados. Tampouco é tarefa de um só indivíduo. Liderar é uma responsabilidade que todos podem exercer, é coletiva. Eu acredito na liderança coletiva. Eu a exerço, em conjunto com as pessoas com quem trabalho, baseada na responsabilidade profissional, na ternura e no compromisso social. Acredito na humanidade das pessoas como um recurso que se desenvolve e desperta. Estou convencida da eficiência da liderança coletiva. Trabalhar em equipe: isso é liderar. Desta forma, transferimo-nos saberes e relações, promovemos a liderança de outros, delegamos responsabilidades, contribuimos na potencialização da capacidade de atuação social dos demais.

Sou um ser humano com defeitos e virtudes, como todos. Me dói a realidade de meu país e do mundo. O subdesenvolvimento e a pobreza são injustos, geram dor e afetam um mundo tão belo como o nosso. Me deixam indignada. Sou uma pessoa apaixonada, não posso manter-me alheia ou à margem do que creio não estar bem. É esta inconformidade apaixonada que me impulsiona a agir e a animar a outros para que ajam. Como deixar de influenciar mestres, professores e alunos para que não se satisfaçam com o que já têm? Como deixar de escrever nos quadros-negros ou de pregar nas aulas que a vida pode melhorar se nos propusermos a isso? Mais ainda, como não fazê-lo em um país com tantas dificuldades econômicas, sociais, ambientais e educativas, como o Peru? Seria uma traição a minha própria vida. Como não apaixonar-me pelo que faço se estou apaixonada pela esperança? Sinto raiva e mágoa ante uma situação de carência. A força para lutar, a encontro em ser testemunha e agente interessado. Sinto o mesmo frente à corrupção institucionalizada da máquina estatal e me anima comprovar que, com persistência, clareza de princípios e afeto podemos transformar o mundo.

Alguns pensam que dedicar-se a servir os outros é “perder tempo”, como se esta fosse uma vela que se consome inexoravelmente, sem que se obtenha nenhum proveito próprio. A essas pessoas digo que irremediavelmente um dia partirei, mas durante o tempo que durar minha existência, terei dado calor e luz a muitos outros. Meu lucro está em ter ajudado as pessoas a construírem o novo. Sou consciente do valor do que faço. As dificuldades me desafiam e me animam a vencê-las. Sou feliz quando faço grandes esforços para alcançar meus propósitos. Me sinto alegre e motivada logo que constato, na prática e na reflexão teórica, a pertinência de nossas iniciativas. Me emocionam os mestres que trabalham com responsabilidade e satisfação. Sou feliz quando “vejo” a inteligência e os valores nas crianças. Não sou tolerante com a torpeza nem com a imoralidade.

Quero transformar o sistema educativo atual, para obter uma educação que nos faça deixar de ser um país hispano-americano que ocupa um dos últimos lugares no ranking de aprendizado. Quero contribuir para transformar os professores de simples assalariados e, às vezes, corruptos, sem motivação nem alegria, em agentes sociais que escrevam a história; que amem e respeitem as crianças e jovens que a sociedade lhes confiou; que busquem dar aos seus estudantes a oportunidade de aumentar ao máximo seu potencial, que não os massifiquem, que vejam sua diversidade como um fator maravilhoso, que os desafiem a alcançar, em cada um deles, o melhor que podem ser. Quero transformar os estudantes, crianças e jovens em pessoas que crescem harmônica e integralmente, com oportunidade de “serem” eles mesmos, que amem sua cultura e a si próprios; que durante a aula e fora dela possam mostrar seus múltiplos talentos. Quero transformar os pais de família, desenvolvendo neles sua capacidade de demandar qualidade na educação que seus filhos recebem. Quero a transformação da sociedade em que vivo. Estou convencida que investir na educação é o investimento mais transformador.

Juana Loayza nasceu em Cusco e desde muito pequena vive na cidade de Arequipa, no Peru. Se formou como educadora. No início da década de 80, se associou a James Glos e Betty Barbarán e fundou o Instituto Pedagógico Yachay Wasi. Desenvolveu um método de ensino-aprendizado de ciências para alunos de nível secundário. Foi dirigente sindical do magistério. Além de ser líder/sócia da AVINA, é fellow Ashoka.

www.iipyachaywasi.net

Baltasar Caravedo

Fundação AVINA - Peru

Liderar é uma forma de relação de uma pessoa com outra ou com um grupo humano

Baseado em minha experiência, posso dizer que liderar é uma forma de relação de uma pessoa com outra ou com um grupo humano. Tal relação se refere à influência que essa pessoa exerce sobre os demais.

A influência pode ser produto da vontade de um indivíduo que se propõe deliberadamente a exercê-la, ou um resultado não previsto, nem necessariamente desejado, de um indivíduo que a provoca pelo significado que sua ação ou ele mesmo tem sobre o universo com o qual está vinculado. A influência se manifesta na modificação do conhecimento, sentimentos, atitudes e condutas das pessoas. Quando se ganha ou perde conhecimento – não renovando-o – quando os sentimentos se tornam positivos ou negativos, ou quando há ou não consistência nas atitudes e condutas, a liderança é afetada.

No grupo humano, a influência sempre tem um grau de reciprocidade. Se um determinado indivíduo pode predominar na influência que exerce sobre o resto dos integrantes, também se vê afetado por eles. Nesse processo, o grupo valida os novos elementos adquiridos, incorporando-os na ação que exercem. Em outras palavras: o líder influi e é influenciado. Só assim é possível alterar o significado mais profundo das relações humanas e transformar as sociedades.

O raio de ação de uma influência pode ser integral – abrangendo um conjunto variado de temas, aspectos e elementos – ou específico – focalizado, referindo-se a um tema, aspecto ou elemento. Uma influência específica pode redefinir, fortalecer, debilitar ou modificar a influência integral. O ritmo pode ser sustentado durante um período, intermitente ou esporádico. Uma influência exercida esporadicamente pode afetar o ritmo contínuo que vinha exercendo uma anterior.

A eficácia da influência não depende necessariamente do tempo durante o qual se pretenda exercê-la, da vontade de quem se propõe, do raio de ação que se busca alcançar nem do ritmo que se deseja impor. Porém, a eficácia está, sim, vinculada ao talento que tem o líder de agir de maneira consistente e afetiva, de escutar os argumentos dos outros e de receber os afetos dos demais. A vigência temporal, a extensão e a profundidade de uma liderança está relacionada não só com o conhecimento e coerência, mas também com uma força afetiva subjacente a toda liderança.

Ser líder não é algo que se consegue, necessariamente, porque uma pessoa se propõe a isso. Também é algo relacionado aos demais. São os outros que permitem a alguém ocupar uma função dominante no processo de influências mútuas. Mas tampouco podemos negar que todos nós, seres humanos, aspiramos a exercer uma influência privilegiada. Por trás desta pretensão, há uma motivação. Porém toda motivação surge de uma situação determinada. Em alguns casos, o motivo é o convencimento de que a idéia promovida por alguém é benéfica aos demais. Em outros casos, a motivação é simplesmente um desejo de figuração. Quando é um gesto solidário? Quando é a vontade de aparecer? Tais elementos podem estar entrelaçados. Não é fácil para o observador estabelecer o motivo predominante. Em toda ação coletiva, sempre há elementos individuais e pessoais.

Em meu caso, os motivos estão relacionados a minha história familiar e pessoal; a minhas conquistas e fracassos; a minha inconformidade com o que ocorre, produto da lentidão ou da suspensão das mudanças das relações dominantes injustas, que me revoltam e mobilizam; às habilidades que acredito ter e a outros elementos dos quais não estou consciente.

Meu avô e meu pai eram psiquiatras. Eu sentia sua dedicação em combater a loucura desde antes de nascer. Durante uma época, em companhia de meu avô – que me acolhia em sua casa que ficava dentro do manicômio – pude conviver com a miséria humana, e não se tratava de miséria econômica, tinha a ver com o fato de que a alma de tais loucos estava desvalida, privadas pelo esquecimento, maltratadas pelos seus próprios fantasmas. Esta dor não respeita a condição social. Pode ser rico ou pobre, a miséria encarna de forma igual em qualquer um deles. No desenvolvimento de nossas sociedades se desdobram tormentos e angústias que transtornam a subjetividade das pessoas. Alguns sucumbem ante o combate com tais demônios. Mas, seja de uma ou de outra maneira, com

maior ou menor intensidade, inclusive naqueles que não sucumbem, há traços de almas esquecidas, angustiadas. O esquecimento é um problema não só de memória, vem também da carência de afeto, de ternura. Talvez, minha pergunta fundamental tenha sido: será possível resgatar essas almas desvalidas do esquecimento? Como fazê-lo? Como conectá-las a um sentido? Posso oferecer algo que os ajude a espantar seus fantasmas? Em outras palavras, posso contribuir no combate à miséria humana?

Temos a tendência de pensar que, quanto mais distantes estivermos da emoção, mas fácil será tomar uma decisão. Para muitos dissociar a razão da emoção é uma busca constante. Mas qualquer raciocínio torna-se impossível se não parte de uma situação pessoal, com um interesse, com afeto. A razão é a manifestação última da emoção, diria Varela¹. Creio que sem conexão afetiva, sem uma emoção vinculadora, é impossível raciocinar e, por conseguinte, exercer liderança.

Quando alguém desenha uma estratégia, o faz a partir de sua condição de indivíduo, ou seja, a partir de sua condição humana. Se associam e se relacionam as vantagens de realizar uma ação e as inconveniências de não levá-las a cabo. Conveniências, ou inconveniências, para quem? Sempre há um agente individual ou coletivo que as estabelece. Por isso, a racionalidade da estratégia está entrelaçada com a emoção do indivíduo que a propõe.

Sinto que não posso comunicar nem receber a influência de outros se não estou conectado com a alma do universo humano a que me associo.

A meu ver, o significado que damos às coisas e às ações é o que dá sentido à nossas vidas. Por que um mestre ganha um salário miserável se se dedica ao magistério? Por que alguém que promove a arte, apesar da esquelética retribuição econômica que recebe, se dedica a isso? O fazem porque isso tem um significado para eles, lhes dá sentido. Muitas vezes pode ser que não estejam conscientes do significado que dão. Mas, não obstante, sua vida diária está organizada em função de tal significado. Viver a vida desse modo proporciona benefícios que não são necessariamente econômicos. E porque os benefícios não econômicos são maiores que os econômicos é que seguem na luta.

Os lucros, benefícios não econômicos têm a ver com os valores que se atribui às coisas ou às ações. Por trás de toda ação, há uma ética, explícita ou implicitamente, advertida ou inadvertidamente. A ação mostra o sentido, os valores; em geral, a ética das pessoas ou dos indivíduos. Na minha sociedade, sofremos com uma ética separada. E isso é assim porque as pessoas querem ascender, não importa como. Se a questão é subir, tanto faz quebrar a lei, ignorar o outro, exercer a autoridade de maneira arbitrária, não respeitar os direitos.

Entendo que em minha sociedade transformar significa atuar de forma consistente, integrar os demais, respeitando sua diversidade, reconhecendo e premiando as boas ações, gerando um novo senso comum. Obter a transição do dividido ao integrado é o desafio que enfrentamos. Os novos educadores são os líderes associados sinergicamente que atuam de forma consistente. Minha função é contribuir na concretização desse novo vínculo.

Baltazar Caravedo é representante da AVINA em Lima, Peru. Economista e sociólogo. Foi professor universitário, assessor da Assembléia Constituinte de 1978, vereador da Municipalidade de Lima Metropolitana, diretor da Empresa de Água Potável de Lima, presidente do diretório de um centro psiquiátrico e diretor de uma empresa peruana. exportadora de confecções têxteis. Publicou vários livros sobre Responsabilidade Social.

www.avina.net

¹ Francisco Varela, neurocientista chileno, doutor em Biologia pela Universidade de Harvard. Publicou numerosos artigos sobre a fisiologia sensorial, o modelo biológico e imunologia, sendo autor de vários livros, entre eles “El fenómeno de la vida” (Editora Dolmen, segunda edição, 2002)

Eliana Lacombe

Fundação La Luciérnaga – Argentina

Liderar é poder contagiar-se de um sentimento de mudança possível

Sendo profundamente honesta, confesso que quando comecei a relacionar-me com a Fundação AVINA, onde o conceito de “líder” é quase central, senti um certo desconcerto pois este não era um termo valorizado positivamente por mim. Em particular, porque na Argentina as lideranças têm sido muito distorcidas, têm estado relacionadas a um êxito empresarial ou individual negativos, da cultura neo-liberal, ou a certas lideranças políticas/caudilhistas extremamente nocivas à nossa democracia.

Todavia, no caminho de “associação” com a AVINA e nos encontros com outros líderes, pude construir uma outra imagem ou conceito sobre o que significa ser um líder da sociedade civil, um conceito próximo ao do empreendedor social.

Ser um líder da sociedade civil não é ser um herói, tampouco um mártir, nem ter capacidades sobre-humanas. É ser, simplesmente, uma pessoa que pertença a uma comunidade, e que é capaz de se apaixonar por um sonho, pelo objetivo de melhorar as condições de vida de uma coletividade social e envolver-se com muitas pessoas para alcançá-lo. Vejo, nos líderes sociais, a emoção, a mística de seu trabalho, mas também a razão, a inteligência, o esforço prático para alcançar seu sonho, seu objetivo – que é sempre coletivo.

Liderar é, nesse sentido, poder contagiar e contagiar-se por um sentimento de “mudança possível”, poder buscar e encontrar outros para somar idéias, talentos, trabalho; e ser extremamente cuidadoso com a coerência nas práticas. Há muito engenho nisso, no ensaio para descobrir novas formas de agir, construir, mudar para melhorar, para sobreviver. Os líderes sociais que conheço têm essa força, que implica estarem convencidos de que “é possível”, além do fato de que suas ações se baseiam na ética e fortes valores de solidariedade, justiça e compromisso com os problemas de sua comunidade.

Liderar é gerar mudanças coletivas para melhorar a qualidade de vida de uma comunidade.

Acredito que nós, pessoas que trabalham na área social, não buscamos ser “líderes”, essa não é a motivação. Penso que a motivação que nos leva a trabalhar é a injustiça social que nos incita dia e noite desde quando começamos a usar a razão. A desigualdade, o mau uso dos recursos naturais, a má e injusta distribuição de riquezas. A corrupção política, gremial e em todos os âmbitos. E a certeza de que a única maneira de que tudo isso mude é comprometer-nos com nossos valores e práticas. Não haverá soluções mágicas. Não surgirão Messias salvadores. Este é um bom aprendizado. As mudanças são geradas por nós, membros de uma comunidade, trabalhando, gerando idéias, comprometendo-nos com o desenvolvimento de políticas cívicas, cidadãs. Aprendendo a agir em contextos hostis, vinculando-nos com outras pessoas... Pensar que a mudança é possível a longo prazo, educar para a mudança, construir uma memória dos acertos e erros.

A motivação, para mim, é o mal-estar insuportável que gera uma sociedade injusta e a certeza absoluta de ser parte de uma mudança possível. E a fórmula da liderança está em pôr a razão e a emoção a serviço de um objetivo coletivo. Acredito, como disse antes, que o que muitas vezes torna “sustentável” o trabalho das organizações sociais com recursos econômicos escassos é a “paixão” pelo seu projeto. A mística, a emoção desencadeia milhares de esforços para imaginar a continuidade do trabalho empreendido. Mas só isso não basta. A razão, a reflexão e a inteligência posta à serviço dessa amada meta reforça a sustentabilidade, permite crescer, direcionar a mudança. Eu diria que a emoção é a energia, o combustível, e a razão, a ferramenta, a estrutura que torna possível o produto desejado.

Há uma infinidade de coisas a serem mudadas. Mas para poder fazê-lo, temos que encontrar o fio da meada. Nós, em nossa organização, trabalhamos para que as crianças, adolescentes e jovens pobres da cidade, que saem para trabalhar nas ruas, tenham uma melhor qualidade de vida. Para isso criamos um espaço de contenção e promoção social, um lugar onde haja pessoas que os escutem e os ajude com os problemas familiares, de moradia, legais, de saúde e educativos.

Inicialmente, trabalhamos para que a sociedade reconheça esses meninos como pessoas que buscam melhores oportunidades através do trabalho, para que entendam que não são delinquentes nem vagabundos. Queremos que a sociedade assuma que o problema dos “meninos de rua” é um problema de todos. Desejamos aproximar os meninos trabalhadores e a comunidade. Trabalhamos com a capacidade de resiliência destes meninos, para que se sintam envolvidos no processo de mudança de suas próprias vidas. A ferramenta principal para isso foi a revista La Luciérnaga, que eles mesmos vendem nas ruas, com a qual consolidam sua identidade de trabalhadores e podem construir um melhor vínculo com a comunidade.

A partir de uma das áreas a qual me dedico, que é a Regionalização, aspiro a levar este modelo de trabalho a todas as cidades onde exista essa situação e que contem com grupos locais dispostos a se comprometer com esta tarefa. O desafio é fazer com que a sociedade reconheça o problema e se envolva com a melhoria de qualidade de vida destes meninos e jovens. Eu gostaria de gerar uma mudança de visão e atitude frente a este tema. Que os meninos encontrem uma verdadeira oportunidade para progredir, para potencializar seus talentos, para que possam resolver seus conflitos, encontrar um ouvido, ir à escola, construir uma família, conseguir um trabalho melhor. Que estes jovens sejam protagonistas na mudança global e possam comprometer-se positivamente com a comunidade.

Me interessa que todo o conhecimento que vamos gerando possa ser sistematizado e que sirva a outros. Que a rede regional de grupos com os quais trabalhamos se torne uma entidade própria e que se possa começar a pensar em políticas de infância para poder incidir sobre as políticas públicas. Construir um programa global para o melhor desenvolvimento da sociedade em diferentes níveis: comunitário, regional e nacional, articulando-nos com outras organizações que trabalhem em áreas temáticas diversas desde paradigmas de justiça social e desenvolvimento sustentável.

Qual é a importância de meu trabalho nesse processo? Eu o chamaria de “encaixe”. O que posso fazer é pôr em contato uma pessoa com outra, gerar caminhos para que o conhecimento prático e teórico sobre a temática da infância trabalhadora circule e se execute em diferentes lugares. Gerar espaços de encontro. Receber e difundir idéias. Dar e receber assessoria. Acompanhar os processos, cuidar deles. Ter um vínculo muito íntimo com as pessoas com quem trabalho, escutar, ajudar a encontrar respostas. Contagiar-me e contagiar com o entusiasmo pelo trabalho para a mudança. Todos somos importantes neste trabalho.

Eliana Lacombe, nascida em plena ditadura militar argentina (1978), cresceu em uma democracia incipiente e viveu sua infância em uma zona rural do sul da província de Córdoba, Argentina. Durante sua adolescência participou de grupos paroquiais onde trabalhou especialmente com jovens. Em 1996 ingressou na faculdade de Comunicação Social, da Universidad Nacional de Córdoba, e no ano 2000 começou a trabalhar como voluntária na fundação La Luciérnaga. Realizou diferentes atividades, entre as quais, dirigiu uma oficina de jornalismo para meninos trabalhadores de rua e colaborou com observações. Atualmente coordena as áreas de Regionalização e Redação e é responsável pelas oficinas integrais de comunicação. No ano 2002 formou-se como licenciada em Comunicação Social, apresentando a tese “Pesquisa sobre a re-significação dos estigmas sociais dos meninos trabalhadores de rua a partir da venda da revista La Luciérnaga”.

Antonia Rodríguez

Associação Artesanal Boliviana “Señor de Mayo” – Bolívia

Todos somos líderes desde que nascemos

Baseada em minha experiência, liderar é, sobretudo, obter o respeito e a confiança de meus companheiros da Associação, o que consegui tendo uma visão ampla de tudo o que nos acontecia.

Entendi que olhar de cima prejudicava o progresso, porque facilmente me converteria em uma líder autoritária. Olhar desde baixo não me permitia dirigir como líder, e, finalmente, estar no mesmo nível que todos me impedia ver o que ocorria fora do grupo. É por isso que tento descobrir todos os ângulos, para poder ser uma líder que observa a situação desde “fora”, compartilhando os problemas dentro do grupo e respeitando as opiniões de todos os companheiros, que finalmente são o teto de nossa organização.

Sendo assim, liderar para mim é poder dirigir olhando para dentro, para fora e para os lados de nossa realidade, tentando contribuir para obter uma boa direção e alcançar nossas metas.

Não penso que liderar seja algo que levamos dentro de nós – é conseguir unificar as diferentes opiniões para tomar decisões, o que é bastante complicado, pois todos pensamos e vemos os fatos de formas muito distintas.

Minha principal motivação para ser líder é o respeito dos companheiros, com quem divido angústias, alegrias, frustrações e, sobretudo, sonhos. São aqueles com quem defino novos desafios a cada dia, desafios que nunca terminam, que podem ser tão simples como atender um telefonema ou tão complicados como também atender um telefonema.

Todos somos líderes desde que nascemos e, alguns de nós, nos vemos obrigados a sobressair. Eu passei pela pobreza, miséria, fome, maltrato, discriminação, rechaço, estranhamento e má alimentação, e, por dignidade, me cansei de suportar tais injustiças. Por isso sou uma líder.

As pessoas ao meu redor descobriram minha liderança quando eu tinha apenas 11 anos e me preparava para a primeira comunhão. Foi então que, como mulher, perguntei porque os sacerdotes são só homens e protestei.

Às vezes penso que não é possível separar a razão da emoção, tudo o que fazemos tem uma razão para alcançar um sonho que surgiu de nossas emoções. A razão me obriga a imaginar todas as formas possíveis para cumprir com nossos compromissos. A emoção me lembra, a todo momento, quem somos e a responsabilidade que temos para com as bases que confiaram em nossa liderança.

Um líder só pode ser verdadeiro se tem a cabeça e o coração em seu trabalho, assim se identifica e tem um compromisso pleno com sua gente. Um líder só se afasta de sua gente quando o que tem são olhos e boca – ele só vê e fala.

São inúmeras as coisas que eu gostaria de mudar. Coisas que não só se limitam ao âmbito do trabalho que fazemos. Interiormente, desejo que os companheiros consigam fortalecer a auto-estima e deixem de ter medo de relacionar-se com o mundo. Exteriormente, gostaria que se deixassem de lado os preconceitos e que se tenha respeito por todos nós.

Para nós, não só é primordial que nossos produtos tenham um preço justo, e a relevância de nosso trabalho não está baseada somente na melhora de nossa receita. Eu gostaria que todos entendessem que, para construir um mundo mais equitativo, é igualmente elementar o direito que alcançamos de participar de forma igualitária e de elevar nossas vozes para tomar decisões.

Antonia Rodríguez desenvolve seu trabalho em El Alto de La Paz, uma das cidades mais pobres da Bolívia. Ela, junto a quase mil famílias das mais distantes e recônditas comunidades indígenas do planalto boliviano, compõem

a Associação de Artesãos Bolivianos Señor Mayo (ASARBOLSEM), dedicada à produção de tecidos e cerâmica artesanal utilitária. A visão e a liderança de Antonia permitiram desenvolver um modelo de associação que serve de instrumento para articular as comunidades mais pobres da Bolívia com os mais importantes mercados de exportação. A capacidade articuladora de Antonia lhe tem permitido relacionar-se com grandes importadores europeus, formar parte do Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (IFAD) e certificar a produção de ASARBOLEM dentro do Comércio Justo. Antonia se apresenta como uma conexão entre a realidade e as necessidades do pequeno produtor e os governantes e ministros da área.

www.senor-de-mayo.com

Roberto Gutiérrez

Universidade dos Andes – Colômbia

Facilitando a integração

Liderar é contribuir para a transformação de uma situação. Há diversos caminhos para alcançar tal transformação. Os caminhos que me interessam são aqueles que promovem a integração. Nessas situações, o líder¹ propicia um espaço onde cada qual colabora com o melhor de si e avança em diversas dimensões de seu desenvolvimento. Isto requer que o líder deixe de lado seu ego; ao fazê-lo, não há coerção mas, sim, a liberdade entre seus seguidores, não há separatismo, mas, sim, um verdadeiro trabalho em conjunto. Diminui o perigo de que o líder impeça o desenvolvimento daqueles que o acompanham. O ego, as imposições, as hierarquias geram separação; a liderança – como a entendo – facilita a integração.

Uma de minhas motivações para ser líder é a inconformidade diante das características de nossas sociedades. Quem lidera, a meu ver, é quem busca transformar essa situação. Por exemplo, no âmbito das organizações nas quais trabalhamos, temos muito o que aprender sobre a integração que existe entre os diversos organismos. De minha posição, tento buscar diversas formas de interação. Muitos outros líderes têm trabalhado nessa direção e é importante aprender com eles. Apesar disso, como em tantas outras experiências, cada situação particular tem suas próprias características, que nos deixam um ensinamento diferente.

O primeiro âmbito a ser transformado é aquele relacionado com meu lugar de trabalho, a universidade. Junto a professores, pesquisadores e estudantes, que têm interesse em tornar explícita a dimensão social dentro de seu trabalho, começamos por desempenhar de forma distinta nossas tarefas dentro da Faculdade de Administração. Formamos o grupo Iniciativa em Empreendimentos Sociais e estamos a serviço das diferentes áreas acadêmicas da universidade. Evitamos ser protagonistas, queremos, somente, ajudar para que o trabalho dos outros seja mais contundente. Não quisemos converter-nos em uma área acadêmica dentro da Faculdade – área de gestão social, por exemplo – para não competir com as já existentes. Porém, nossos esforços se manifestam na atuação transversal, tentando – por exemplo – contribuir para que os interessados em finanças considerem os impactos sociais de suas decisões financeiras; que as pessoas de mercadeio tenham consciência do impacto de suas campanhas; que as pessoas de logística incluam a dimensão social em suas considerações.

Um segundo âmbito de trabalho é aquele que vai além dos muros universitários. Quando desenvolvemos uma pesquisa, nossa enfoque preferido é a investigação-ação. Neste, não há separação entre o tema e o objeto de pesquisa. Não somos nós, os universitários, que vamos estudar “o outro”, mas, sim, vamos buscar conectar-nos com a necessidade de compreensão do outro para aprendermos e transformarmos-nos, todos. Como dizia Krishnamurti²: “na compreensão do que somos, há uma transformação do que somos”.

Nas atividades de extensão universitária, nosso papel é de acompanhantes. Acreditamos que um problema só é resolvido por aquele que padece com ele, por isso estamos a serviço daqueles que buscam transformar sua realidade. Como universitários, somos capazes de pôr à sua disposição a nossa energia e expertise, nesta ordem. Nossa vontade é, sem dúvida, a maior contribuição que podemos oferecer.

A razão e a emoção influem na minha maneira de interagir com outras e outros. É fácil, para mim, reconhecer a racionalidade em mim, mas tenho muito menos consciência de minhas emoções, o que se relaciona com o fato de haver crescido em um meio onde “meninos não choram”. Apesar disso, trabalho para reconhecê-las porque considero a emoção um indicador – entre outros – de necessidades satisfeitas ou não. Enquanto formos conscientes e atendermos a satisfação das necessidades daquelas pessoas com quem interagimos, a probabilidade de ter uma

¹ Em nosso idioma não é fácil transmitir a idéia de que quem lidera pode ser homem ou mulher. No texto predomina – por tal dificuldade – o gênero masculino, mesmo que soe inadequado.

² Jiddu Krishnamurti (Madanapalle, 1895-Ojai, 1986) – espiritualista indiano, líder da Sociedade Teosófica. Viajou todo o mundo com a intenção de liberar os homens de todo temor e limitação, de toda religião e doutrina, mediante a introspecção individual em busca de camadas inexploradas da consciência. Autor de várias obras.

boa comunicação aumenta e, com ela, as perspectivas de harmonia.

Meu papel como líder é contribuir para a harmonia do grupo de trabalho. A harmonia é distinta da ordem e das certezas. Dia após dia me encontro com outros durante a correria do vai e vem cotidiano.

Roberto Gutiérrez é engenheiro industrial da Universidade dos Andes, formado em 1986, e doutor em Sociologia pela Johns Hopkins University. Roberto Gutiérrez pesquisou durante vários anos as condições laborais daqueles que agem na economia informal colombiana. No tema dos empreendimentos sociais, encontrou um veio de trabalho, existente no princípio do século, que ainda explora. Enquanto é professor associado da Faculdade de Administração, coordena a Iniciativa em Empreendimentos Sociais (IESO) na Universidade dos Andes e é co-diretor do Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

www.uniandes.edu.co

Björn Stigson

Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – Internacional

Liderando líderes

A liderança é algo bastante complicado no Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD).

Os membros do Conselho são os presidentes de, aproximadamente, 175 das companhias mais importantes e poderosas do mundo. A capitalização de mercado flutuante de nossas companhias membros, na última vez que chequei, era de 4,7 trilhões de dólares, e a receita das empresas membros era ligeiramente superior a 4,4 trilhões de dólares, aproximadamente igualando-se ao PIB do Japão.

Uso estas cifras para dar a entender que estamos falando de empresas poderosas e que seus líderes, nossos membros, são líderes poderosos acostumados a fazer as coisas a seu modo e a ter seguidores nesse processo. Nosso lema no WBCSD é “Membro seguidor, membro líder”. Sendo assim, meu trabalho muito especial é dirigir a liderança destes membros para fazer com que o Conselho seja uma força poderosa para o desenvolvimento sustentável.

A maior parte do meu trabalho implica em mostrar o caminho, ser a cara visível e guiar a outros para que nos sigam. Isto também implica uma certa quantidade de riscos, pois uma boa liderança pode significar, muitas vezes, que uma pessoa se confronta e enfrenta o resto. E este lugar, afinal de contas, é aquele a qual o líder pertence.

Para dar um exemplo, no Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, em Johannesburgo, 2002, “dividi a plataforma” com o Greenpeace internacional. Ambos animamos os governos a tomar o tema da mudança climática mais seriamente, e a guiar o mundo rumo a certas soluções. Cada um apresentou suas idéias e opiniões; não era uma “declaração conjunta”, como tantos jornalistas anunciaram. Mas era forte. E chegou aos titulares dos principais jornais do mundo no dia seguinte. A situação irritou alguns membros do WBCSD que estavam envolvidos em batalhas com o Greenpeace. E também incomodou a muitos membros do Greenpeace, que se horrorizam por ver-se do mesmo lado de uma organização de “grandes capitais”.

Uma lição que surge deste acontecimento sob a perspectiva da liderança é a necessidade de surpreender nossos próprios colegas. Eles podem diferir de uma opinião, mas devem ser informados antes de ações públicas como esta.

Apesar disso, penso que o que foi feito era correto. Enviamos mensagens fortes, refletindo que os “grandes capitais” estão preocupados pelo destino do planeta e podem trabalhar com outros para expressar tal preocupação. Acredito que este acontecimento influenciou fortemente o tom do diálogo entre ONGs e empresas. Encontramos uma nova ponte, que um dos assistentes comparou com a situação ocorrida quando o Presidente Nixon foi a China reunir-se com Deng pela primeira vez. Este fato iniciou um novo diálogo entre as duas potências mundiais.

Estou altamente motivado para liderar pelo simples fato de que gosto de influenciar os outros; gosto de fazer as coisas à minha maneira. Contudo, quanto mais complexa e interessante é uma organização, mais difícil é fazer as “coisas à minha maneira”. Era muito mais fácil quando era presidente do Grupo Fläkt, líder mundial em tecnologia de controle ambiental. Em 1991, a empresa e eu formamos parte da ABB, e foi a partir da minha posição vantajosa, nas duas empresas, que pude ver Stephan Schmidheiny dar um gigantesco passo a frente, em seu próprio papel de liderança na área de desenvolvimento comercial e sustentável.

Schmidheiny começou seu lado mais público da liderança em 1990, dentro de um velho barco a vela no porto de Bergen, Noruega, com vários outros líderes comerciais e funcionários das Nações Unidas. Se dirigiu a um grupo de assistentes a uma sessão de planificação da Cúpula da Terra, 1992, no Rio de Janeiro, e fez a simples sugestão de que os negócios têm um papel a assumir.

Maurice Strong, secretário geral da Cúpula, o escudou e o designou como seu conselheiro principal para os negócios

e indústria. Isso levou Stephan a fundar o Conselho Comercial para o Desenvolvimento Sustentável (precursor do WBCSD), o qual implicou um par de voltas ao mundo para convencer presidentes de empresas a se unirem à sua missão. Obviamente, essa tarefa requereu grande tato e sutileza; Stephan teve que influenciar suavemente e dirigir de forma sutil, sem ser visto como se estivesse tentando fazer as coisas à sua maneira. Finalmente, convenceu, aproximadamente, 50 presidentes de empresas a assinarem o livro “Mudando o Caminho”, que ainda representa um grande manifesto de liderança comercial para o desenvolvimento sustentável. Sua liderança tem sido um grande exemplo para todos nós.

A liderança requer que se pense muito, mas também requer muita emoção, coração. Acredito que sou uma pessoa mais intuitiva, que se guia mais pelos pressentimentos do que pela razão, apesar de ter iniciado minha carreira comercial como analista financeiro. Não tenho certeza do que poderia resultar a combinação perfeita da razão com a emoção na liderança, mas estou seguro que não se pode prescindir de nenhuma das duas. Uma pessoa pode ser irracional, ou simplesmente estar mal informada. Mas tampouco se pode existir sem sentimentos fortes. Se as pessoas vêem que o coração não está no que alguém faz, ninguém o seguirá. Se as pessoas vêem que alguém é guiado somente pela razão, tenderão a discutir seus motivos. Se vêem que seu coração está posto no que faz, estarão mais propensos a respeitarem sua posição.

Meu pessoal pode estar cansado de escutar-me dizer sempre que “os negócios não podem ter êxito em uma sociedade que falha”. Mas eles agora se dão conta de que eu, sinceramente, creio neste lema, e que é uma boa maneira de ajudar os líderes comerciais a verem que eles não são somente líderes de empresas, mas que também têm a motivação e responsabilidade de dirigir a sociedade.

A pergunta chave para mim e para os membros do Conselho é como uma organização pode desempenhar um papel de liderança mais importante na promoção de uma sociedade sustentável. Fizemos 10 anos em 2005 (e eu haverei estado na direção do Conselho por 10 anos). Passamos uma grande parte desta década aumentando a consciência sobre os temas de sustentabilidade e negócios. Como podemos avançar a partir deste papel até virar uma organização com um papel central para mudar as coisas?

De imediato, tomar consciência realmente ajuda a provocar esta mudança. Uma de nossas primeiras cruzadas estava baseada no termo inventado pelo Conselho, “eco-eficiência”, definido como o acréscimo de mais e mais valor com menos e menos recursos, resíduos e contaminação. Quando ajudamos as empresas a se conscientizar de que poderiam economizar através da eco-eficiência, muitos empresários começaram a tentá-lo e logo prepararam um informe sobre seu êxito e convenceram a outros a também tentar.

Recentemente, os setores comerciais do Conselho – tais como silvicultura, cimento, minério e energia – estão se unindo para fazer com que todos seus setores sejam mais sustentáveis. Esta situação tem mudado as maneiras como as companhias funcionam.

Apesar disso, como podemos chegar a ser uma força pela mudança de assuntos como a pobreza, o desenvolvimento, modelos de consumo e mudança climática? Convidamos nossos sócios e pessoal a uma sessão de revisão de estratégias para responder à esta pergunta. Para poder liderar com eficiência nesta direção, necessito estar menos envolvido na revisão cotidiana de detalhes operacionais, ter mais tempo para a liderança estratégica e para pensar e refletir. Porém, este é, provavelmente, o desejo de todo líder.

Björn Stigson iniciou sua carreira como analista financeiro no grupo sueco Kockums. Trabalhou, entre 1971 e 1982, para ESAB – um provedor internacional de equipamento de soldas – em finanças, operações e marketing. Em 1983 chegou a ser presidente do Grupo Fläkt, líder mundial na tecnologia de controle ambiental. Mais tarde, quando Asea Brown Boveri (ABB) comprou Fläkt, em 1991, foi membro do grupo de diretores da ABB. Entre 1993 e 1994 dirigiu sua própria consultora de gestão. No dia 1º de janeiro de 1995 foi eleito presidente do Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), em Genebra. Também é membro de conselhos de consultoria da Unilever, OCDE, OMC e do Governo da China, entre outros.

A mudança social duradoura e o desenvolvimento sustentável vêm da ação coletiva

Acredito que a mudança social duradoura e o desenvolvimento sustentável não podem ser alcançados através de uma liderança individual, mas, sim, da ação coletiva, de uma mobilização da comunidade. Mas às vezes a comunidade necessita alguma ajuda para definir uma visão, uma estratégia e um marco organizacional para a mudança social. Penso que o papel de um líder para a mudança é ajudar a acender a chama da imaginação e a visão das comunidades onde trabalha e, logo, ajudar tais comunidades a desenvolverem modelos práticos para que esta visão seja uma realidade. Aspiro a um modelo de liderança focado no serviço à comunidade, que seja inspirador, motivador e enriquecedor, que anime a si mesmo e a outros a mudarem o mundo.

Para desempenhar tal papel com eficiência, devemos nos basear na realidade diária das comunidades as quais servimos. Penso que minha habilidade para servir de catalizador para a mudança nos países em desenvolvimento se remonta a minha experiência pessoal em Nicarágua. Vivi e trabalhei no campo durante 11 anos, ajudando os agricultores a organizarem cooperativas e promoverem o desenvolvimento sustentável. Eram tempos muito duros para as famílias dos agricultores nicaraguenses, e eu compartilhei suas vidas, suas privações, suas esperanças e sonhos de um mundo melhor. Esse foi o tempo em que aprendi a escutar. E enquanto trabalhava com essas comunidades, me empenhei em entender a dinâmica subjacente da pobreza, da impotência e da globalização sob o ponto de vista de suas vítimas. Mergulhei no problema, e isso me ajudou a visualizar uma estratégia para a mudança: fundei a “Prodecoop”, a primeira cooperativa de exportação de café orgânico vinculada aos princípios de Comércio Justo (Fair Trade). Ao fazê-lo, demonstrei que os vínculos do mercado global poderiam ser usados como um instrumento para o desenvolvimento e com o objetivo de dar poder a uma comunidade. Também descobrimos que a globalização pode ter uma cara humana. Por último, criamos um efeito organizacional multiplicador em nossa região, e foi justamente esta visão e esta liderança de milhares de camponeses o que levou tal iniciativa a ter êxito.

Talvez a experiência da Prodecoop também fale de outros ingredientes da boa liderança: integridade, inovação, coragem e bom trabalho em equipe. Já que escolhemos a estrutura organizacional de uma cooperativa, a equipe fundadora e eu também eliminamos da equação nosso próprio interesse financeiro e demonstramos nosso compromisso através do controle democrático exercido pelos agricultores. Estas decisões deram uma tremenda credibilidade e integridade ao processo, o que nos ajudou a estimular os agricultores em todas as partes da região a participarem e se organizarem. Mais tarde, quando a cooperativa cresceu, nos vimos obrigados a desafiar nossas suposições analíticas e nossas próprias “barreiras ideológicas” para inventar novos enfoques rumo à construção tanto de um negócio como também de um movimento. A chave, a encontramos na inovação. Um forte trabalho em equipe também foi chave. Apesar disso, tomar riscos e experimentar com modelos não provados pode amedrontar, às vezes. No final do dia, a liderança eficiente cresceu do fundo de nossa coragem e convicção, sem a qual a Prodecoop, indubitavelmente, jamais haveria prosperado.

Quando eu tinha 15 anos, já sabia que queria mudar o mundo.

Meu avô paterno perdeu sua granja em Oklahoma durante a Grande Depressão, chegando a ser um trabalhador de uma outra granja, morrendo quando minha mãe tinha apenas 5 anos. Minha mãe cresceu “pobre, mas com orgulho” e suas histórias de privação tiveram um impacto muito poderoso sobre mim quando criança. Minha mãe também lutou economicamente quando já era adulta, criando a mim e a minhas irmãs sem ajuda de ninguém. Eu tinha uma necessidade muito grande de trabalhar para me manter, e consegui meu primeiro emprego quando tinha apenas 11 anos. Era o ano de 1971, uma época que me fez ver cada vez mais clara a injustiça da guerra do Vietnam e o preconceito racial do qual me vi rodeado no Texas. Minha mãe nos criou com bons valores, uma forte ética de trabalho, uma perspectiva política progressista e sentimentos profundos de compaixão e sensibilidade em relação às necessidades das pessoas pobres. Quando eu tinha 15 anos, já sabia que queria mudar o mundo.

Aos 22 anos, recém saído da universidade e inspirado pela nova revolução, parti para a Nicarágua para trabalhar no desenvolvimento rural. Rapidamente me apaixonei pela vida na granja, pelos camponeses a quem ajudava e

por sua visão de um mundo melhor. Foi assim que decidi ficar. Durante meus 11 anos na Nicarágua, trabalhei principalmente com cooperativas que cultivam a terra baseadas em projetos de desenvolvimento econômico. Me uni a tais projetos nas zonas de guerra montanhosa, porque era exatamente onde se necessitava de profissionais, mais que em qualquer outro lugar. Isso me pôs em um caminho perigoso. A chamada guerrilha da contra matou 17 dos meus amigos e colegas durante aqueles anos. De fato, as melhores e mais brilhantes pessoas da Nicarágua foram alvos durante a guerra civil porque decidiram servir aos pobres e lutar por uma sociedade mais justa. A memória desses amigos e companheiros caídos – Silvio, Julio, Harold, Ben, Bayardo – segue atormentando-me e inspirando-me. Uma parte do que motiva meus esforços hoje é o desejo de honrar seu sacrifício e levar luz à sua memória.

Pessoal e politicamente, a Nicarágua revolucionária era profundamente inspiradora e formadora. Para mim, era um privilégio incrível ser parte de um movimento social massivo, o qual as pessoas pobres organizaram e trabalharam juntas para melhorarem suas vidas. Tal visão de ação coletiva para conseguir uma sociedade mais justa me deu uma tremenda esperança e um conhecimento importante do processo de toma do poder pelas bases.

Mas, profissionalmente, achei uma grande parte do trabalho por mim realizado aí frustrante e ineficaz. No final, a maior parte dos projetos de desenvolvimento que iniciei não animou os camponeses a desenvolverem suas próprias capacidades de gestão para poderem construir suas economias locais de forma sustentável. Esta experiência, me convenceu de que o modelo clássico de “ferramenta de desenvolvimento” para aliviar a pobreza é obsoleto e, em geral, fomenta mais a dependência de que a independência. Me senti obrigado a explorar propostas alternativas, enfocadas em ajudar a desenvolver modelos mais criativos para a toma do poder pela comunidade. Desenvolvi uma visão de mudança baseada nos laços que o mercado oferece e em termos mais equitativos de intercâmbio como estratégias críticas para a toma do poder e desenvolvimento sustentável.

Sendo assim, em 1990, fundei a Prodecoop com quase 3000 pequenos agricultores de café e suas famílias, no norte da Nicarágua. Durante meus quatro anos como cabeça dessa empresa cooperativa, o Prodecoop chegou a ser um dos maiores exportadores de café orgânico em todo o mundo e, de forma consistente, proporcionou vantagens econômicas e sociais substanciais a seus membros. O Comércio Justo (Fair Trade) era um fator integral do êxito da Prodecoop. Este movimento nos ajudou a desenvolver um enfoque holístico e empresarial que combinou o crédito, a capacidade construtiva do camponês, a vinculação direta ao mercado e a educação do consumidor. Esta proposta demonstrou ser muito eficaz em permitir nossos agricultores a desenvolverem suas próprias capacidades organizacional e empresarial, sustentar seus negócios e incrementar o nível de vida de suas famílias – sem criar dependência da ajuda externa. Quando vi o poder do Comércio Justo com meus próprios olhos, cheguei a ser um verdadeiro crente. Aquela paixão e inspiração me motivaram a voltar aos Estados Unidos, com o objetivo de contribuir com minha própria visão e liderança ao novo mercado de Comércio Justo que se estava desenvolvendo aí.

Não me passou a raiva contra a pobreza, que segue tão dura como antes, contra a injustiça e a degradação ambiental que vejo em minhas viagens por todo o mundo. As vantagens do aumento do comércio global e do desenvolvimento econômico não chegaram às comunidades rurais das nações em desenvolvimento. Para mim, este não é simplesmente um assunto abstrato e intelectual; estamos falando de comunidades onde tantos camponeses, amigos meus, continuam morando – e aí eu sinto a situação de uma maneira muito pessoal. Sua luta, a luta pela justiça social e pelo desenvolvimento sustentável, é minha missão pessoal. Apesar de que adoraria voltar ao campo e estar trabalhando com os camponeses todos os dias, penso que os novos modelos de justiça social e sustentabilidade ambiental do Sul devem despertar e colocar-se lado a lado com as empresas e consumidores daqui do Norte. Por isso eu aqui estou.

Para poder ser eficaz como agente de mudança, são necessárias também as ferramentas adequadas.

Não acredito que alguém possa ser um líder eficaz simplesmente por persuasão pessoal, carisma ou outras qualidades emocionais e interpessoais. Para poder ser eficaz como agente de mudança, se necessitam também as ferramentas adequadas. Não poderia, de forma alguma, ser eficaz como líder sem saber o idioma dos negócios e sem ter as credenciais e a credibilidade que tenho agora no mundo dos negócios. Cheguei à conclusão de que

a resposta mais poderosa à globalização e seus desencantos está na própria globalização. Esta é uma declaração muito polêmica. Não poderia, de forma alguma, guiar as pessoas rumo à mudança social baseado em tal declaração sem ter um pouco de análise para sustentá-la. Assim, o que significou isso concretamente? Fui tirar um MBA, entender como funciona o atual modelo de globalização e entender como, dentro desse contexto, podemos construir novos modelos para dar mais poder aos pobres. O modelo com o qual trabalho, Comércio Justo, é tanto um compromisso social quanto uma decisão racional, tanto concreto quanto ideal.

Se eu não tivesse tão claro que ferramentas necessitava, os sentimentos poderiam ter me incitado a permanecer na Nicarágua. O retorno aos Estados Unidos foi muito difícil para mim. Minha paixão durante os últimos 20 anos tem sido meu trabalho com os camponeses em países em vias de desenvolvimento. Quando voltei aos Estados Unidos, há 10 anos, a única razão de minha decisão foi conseguir novas ferramentas para poder voltar ao que mais amei no mundo e que fiz melhor. O que descobri no processo de obtenção de tais ferramentas foi que se realmente queria servir as pessoas que amei, precisava passar um pouco mais de tempo aqui, construindo o mercado do Justo Equitativo, construindo um novo modelo de mudança aqui nos Estados Unidos.

Quero ajudar as pessoas a votarem por um mundo melhor, cada vez que compram.

A globalização tem sido descrita como uma corrida para o fundo: as corporações transnacionais (TNCs) mudam suas operações aos países do Sul, onde a mão de obra é barata e os padrões ambientais são inferiores, procurando aumentar o lucro graças à diminuição dos gastos. De acordo com tal lógica, no coração da globalização, os interesses das transnacionais estão fundamentalmente em desacordo com os interesses dos trabalhadores e camponeses nas nações em vias de desenvolvimento. Segundo os estudos do Banco Mundial, o aumento do comércio global e do desenvolvimento econômico não proporcionou uma vida melhor à grande maioria das famílias no mundo sub-desenvolvido. O efeito do transbordamento dos benefícios para as camadas inferiores simplesmente não funciona. Aqui em casa, a maioria dos consumidores norte-americanos não está consciente desta crescente tensão global. Pior ainda, temos sido cúmplices involuntários porque disfrutamos dos produtos baratos trazidos ao nosso país pelas cadeias globais de abastecimento e manufatura.

Procuo democratizar a globalização e fazer funcionar o “comércio livre” para os pobres. Para poder fazer isso, penso que devemos mover-nos além do dilema do paradigma fixo da globalização atual, que inevitavelmente faz com que as transnacionais se enfrentem com os trabalhadores, camponeses e ecossistemas no Sul globalizado. Para conseguir um cenário onde todos os jogadores ganhem, devemos desenvolver modelos criativos de produção e comércio globalizado que permitam pôr os interesses das empresas transnacionais lado a lado com os interesses dos trabalhadores, camponeses, consumidores e meio ambiente. Devemos dar às empresas incentivos e instrumentos para cuidar dos trabalhadores e do meio ambiente sem ter que sacrificar a rentabilidade. Devemos construir a responsabilidade social, a sustentabilidade ambiental, a transparência na cadeia de abastecimento e a responsabilidade corporativa no novo modelo global de negócios.

Em minha opinião, não é possível fazer com que o relógio volte atrás quando se trata de globalização. Mas podemos apoiar iniciativas que permitam às comunidades do Sul globalizado a captar as oportunidades de toma do poder criadas pelo comércio livre e a globalização. Ou seja, a globalização realmente cria novas oportunidades de organizar e dar poder aos pobres. Os trabalhadores e camponeses no sul globalizado incrementam sua receita e independência graças às iniciativas de Comércio Justo, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento organizacional e um maior acesso aos capitais. No coração de tais estratégias está a noção de que os trabalhadores pobres podem desenvolver suas próprias empresas econômicas viáveis. Através do desenvolvimento de companhias, as comunidades geram suas próprias fontes de ingresso, conduzem seus próprios investimentos locais e começam a ganhar voz, uma voz suave, mas importante na economia global. No final das contas, devemos criar uma plataforma que permita as vítimas da globalização a chegarem a ser os novos protagonistas.

Notavelmente, muitas empresas globais descobrem o nexa entre qualidade do produto e o sustento das comunidades em vias de desenvolvimento em todo o mundo: diminuindo os salários e os preços aos fornecedores, se deteriorará, inevitavelmente, a qualidade. Durante a atual crise global do café, por exemplo, enquanto o preço pago aos camponeses no Sul havia caído de um só golpe aos níveis mais baixos nos últimos 100 anos, as empresas de café

norte-americanas viram piorar drasticamente a qualidade do café, o que valida a noção de que você tem aquilo que paga. Muitas empresas de café de bom nível concordaram, de forma voluntária, em pagar aos camponeses preços consideravelmente mais altos que os do mercado para assegurar um abastecimento estável do produto de alta qualidade. Esta convergência de interesses entre as comunidades que cultivam a terra e a indústria de café norte-americana levou ao crescimento dramático do Comércio Justo e outras iniciativas de sustentabilidade nos últimos anos.

O negócio também está descobrindo o estreito vínculo entre a responsabilidade social empresarial e a imagem de marca, que por sua vez está unida à rentabilidade a longo prazo. A exposição nos meios de comunicação das condições de trabalho desumanas nos países em vias de desenvolvimento, combinadas à pressão dos grupos ativistas, corroe a força de algumas grandes marcas globalizadas nos últimos anos. A preocupação pública e a pressão dos ativistas no que diz respeito aos temas da globalização seguem crescendo. Como resposta, muitas empresas globalizadas começam a ver a transparência na cadeia de abastecimento e o tratamento justo dos provedores mundiais como uma peça integrante de sua própria marca e êxito comercial a longo prazo.

Penso que se queremos que as empresas se comprometam com a justiça social e com a sustentabilidade ambiental, devemos encontrar uma maneira de passar o custo adicional desse compromisso aos consumidores. É a única forma de vencer no jogo de soma zero do paradigma da globalização atual. Ainda assim os consumidores no norte globalizado ignoram em grande parte as consequências destrutivas da nova ordem global. Quantos norte-americanos pensam no camponês que produz quando tomam sua xícara de café pela manhã? Apesar disso, os consumidores norte-americanos têm o tremendo poder de formar mercados e influenciar o mundo com suas decisões aquisitivas. São o Gigante Adormecido. Meu desafio é despertar esse Gigante Adormecido, estimular a cidadania consumidora, ajudar os cidadãos-consumidores a descobrirem seu poder – não só nas urnas, mas também no café da esquina e no supermercado do bairro. Quero ajudar as pessoas a votarem por um mundo melhor – cada vez que compram.

Na corrida para baixo, as pessoas que produzem “commodities” no exterior não podem simplesmente ganhar dinheiro suficiente para aspirar a uma vida decente para suas famílias. O café é o segundo bem mais transado nos mercados do mundo, depois do óleo. Por isso, é interessante uma perspectiva que examine a globalização e seus efeitos. A maior parte dos 25 milhões de cultivadores de café do mundo são pequenos camponeses e suas famílias, que estão isolados do mercado e são obrigados a venderem-se aos intermediários locais por cerca de 30 centavos de dólar por libra. Por conseguinte, lutam somente para sobreviver, para pôr comida na mesa e manter suas famílias unidas. O jornal Wall Street Journal relata que os baixos preços do café obrigam a milhões de camponeses a abandonarem a terra e caírem na pobreza. A realização da colheita ilegal, a imigração ilegal, o desflorestamento e o mal-estar social estão crescendo nas comunidades que cultivam café em todas as partes da América Latina.

O Comércio Justo é uma poderosa resposta de mercado a esta tragédia humana e, quem sabe, seja o melhor exemplo que temos hoje de um modelo alternativo da globalização. Desenvolvendo suas próprias empresas cooperativas de exportação e dirigindo-se diretamente ao mercado global, os agricultores produtores de café do Comércio Justo obtêm 1,26 dólares por libra de café colhido. A indústria norte-americana especializada em café descobriu que pode pagar aos agricultores 2 ou 3 vezes o preço do mercado, cumprir com as condições do Comércio Justo e passar esse custo suplementar aos consumidores. A indústria ganha porque pode ter acesso a um café de alta qualidade, além da marca se beneficiar por ser reconhecida como um melhor cidadão corporativo. Os consumidores ganham ao receber um melhor produto, como também experimentam uma sensação de que estão fazendo algo para melhorar o mundo com algo tão simples como uma xícara de café. O custo agregado do Comércio Justo é aproximadamente de 2 centavos por cada xícara, um aumento insignificante para a maior parte dos consumidores dado o valor agregado do produto.

Para os camponeses, o Comércio Justo faz uma tremenda diferença: suas famílias comem melhor, seus filhos permanecem na escola, melhora a saúde e a moradia e se investe no futuro. Pela primeira vez durante anos, há esperança. Com igual importância, o Comércio Justo posiciona os agricultores do Sul dentro da economia global, ajudando-os a transformarem-se de seres passivos, marginalizados, a produtores individuais de matérias primas em empresas mais organizadas, competitivas, independentes, com um grande valor agregado. Isto, por outro lado, lhes dá maior poder e voz para defenderem seus próprios interesses como cidadãos da nova ordem global.

Disso se trata o modelo de Comércio Justo. Não consiste somente em melhorar o nível de vida das pessoas, ainda que isso, por si só, já seja bastante nobre e valha a pena. Mas, tão importante quanto isso é que o Comércio Justo implica em permitir as comunidades que historicamente têm sido vítimas da economia global a converterem-se em participantes bem sucedidos.

Nos Estados Unidos, o mercado de Comércio Justo cresceu espantosamente durante os últimos seis anos desde que lançamos o rótulo Comércio Justo Certificado, obtendo 5% do mercado especializado de café. Mais de 350 companhias agora vendem café certificado pelo Comércio Justo em 20.000 pontos de venda ao público em escala nacional. Em 2004 certificaremos quase 30 milhões de libras de café, gerando para os camponeses e suas famílias 24 milhões de dólares além do que eles teriam recebido vendendo a intermediários locais. Cumulativamente, teremos gerado quase 65 milhões de dólares em receita acima do mercado para os agricultores desde 1999, o que representa um retorno social sobre o investimento de 7 a 1 por cada dólar que TransFair investiu na construção do mercado de Comércio Justo. Em nossa busca de propostas mais democráticas e equitativas para a globalização, o Comércio Justo chegou a ser um novo modelo para o desenvolvimento sustentável que, de forma muito eficaz, une sob o mesmo teto três mundos: os consumidores, os camponeses e a indústria.

Agora que superamos a fase de teste do conceito, TransFair pretende aumentar o modelo de Comércio Justo nos Estados Unidos dentro dos próximos cinco anos. Isto implicaria aprofundar drasticamente nossa cota no mercado especializado do café, unindo o café de alta qualidade com o Comércio Justo e os produtos orgânicos. Ao mesmo tempo, estamos ampliando a cadeia de produção, preparando uma variedade de produtos alimentícios certificados pelo Comércio Justo – não somente café, mas também chá, chocolate, açúcar, arroz, banana e outras frutas – disponíveis para os consumidores. Queremos fazer com que o Comércio Justo esteja disponível para as pessoas onde quer que façam suas compras, em cada cadeia de lojas de comestíveis estabelecida no país. Para levar este projeto a cabo, devemos aumentar a força do rótulo Comércio Justo Certificado, intensificar a consciência do consumidor e a demanda dos produtos do Comércio Justo: despertar o Gigante Adormecido. Por último, vejo uma opção de viver à maneira do Comércio Justo para todos os compradores responsáveis que queiram conciliar suas decisões de compra com seus valores.

Meu papel em tudo isso tem sido manifestar uma poderosa visão e um marco organizacional para este modelo alternativo de globalização. Quando lancei a TransFair nos Estados Unidos, em 1998, procurei construir um modelo de Comércio Justo crível e realizável que permitisse aos três grupos de interesse – os consumidores, os agricultores e a indústria – se unirem e experimentarem. Inspirando e motivando os líderes desses três mundos a se envolverem, fui capaz de construir uma postura suficientemente crítica para fazer com que o mercado de Comércio Justo finalmente se tornasse realidade.

Talvez uma parte de meu talento para formar uma aliança tão inovadora de líderes, traspassando limites geográficos, culturais e políticos, esteja arraigada em minha insólita história pessoal. De minha experiência como ativista universitário em Yale, meu MBA e minha experiência comercial na indústria do café, meus 11 anos de trabalho nas cooperativas de camponeses nicaraguenses, cheguei a entender tais mundos díspares e aprendi a falar cada um de seus idiomas. Isso me permitiu ganhar sua confiança e credibilidade, o que é absolutamente vital para construir uma organização como a TransFair, que procura unir mundos diferentes em torno de um programa compartilhado.

Finalmente, creio que minha determinação de dirigir a TransFair – que é uma organização sem fins lucrativos – como um negócio foi também importante para o êxito inicial do modelo de Comércio Justo. Adaptamos o Comércio Justo às condições específicas do mercado norte-americano, inovando sobre a base do modelo desenvolvido por nossos colegas europeus há quase 20 anos. Fizemos o Comércio Justo menos ideológico e mais de acordo com o mundo dos negócios, mais afinado com a cadeia de abastecimento e as exigências de rentabilidade da indústria. Nos concentramos na qualidade do produto, apoiando os esforços dos camponeses para melhorar a qualidade e, conseqüentemente, entregar a excelência – de modo que os consumidores nunca tenham que escolher entre um bom sabor e a justiça social. Unimos o Comércio Justo mais estreitamente com a agricultura ecológica e a conservação ambiental, tanto para uma maior sustentabilidade no campo quanto para uma estratégia de fortalecimento de marca ante os consumidores norte-americanos. E animamos o movimento ativista a repensar algumas de suas

estratégias e concentrar-se em reconhecer as empresas por fazer o correto, mais que castigar aqueles que não o fazem. Como a maioria dos negócios, tentamos permanecer próximos de nossos sócios, aprender com eles e, constantemente, renovar nossas energias para seguir construindo o modelo de Comércio Justo.

Paul Rice é graduado em Ciências Políticas e Economia na Universidade de Yale. Fez o MBA da Escola Haas de Negócios, na Universidade da Califórnia, Berkeley. É fundador da TransFair (1998) e chegou ao Comércio Justo através da região montanhosa de Segovia, na Nicarágua, onde trabalhou durante 11 anos como especialista em desenvolvimento rural. Enquanto vivia na Nicarágua, Paul fundou e conduziu uma cooperativa de exportação de café orgânico chamada Prodecoop. Posteriormente, trabalhou como assessor de estratégia e conselheiro de desenvolvimento para 22 empresas cooperativas em toda a América Latina e Ásia. Em 2000 recebeu o Ashoka Fellowship internacional por seu trabalho pioneiro como empresário social no movimento do Comércio Justo. Em 2001, foi reconhecido pela Fundação AVINA por sua “liderança pela mudança”. Foi também premiado pela Fundação Klaus Schwab, por seu Espírito Empreendedor Social como um dos primeiros 40 empreendedores sociais do mundo, em 2002.

www.transfair.org

Silvia D'Agostino

Conselho Empresário Entre Rios – Argentina

O caminho pessoal à liderança

Quando decidi estudar Economia pretendia conjugar o meu interesse pessoal pelo social com a economia e a política, entendendo esta última como veículo para transformar a sociedade e alcançar seu desenvolvimento harmônico.

Durante meus primeiros anos como profissional, participei de diferentes organizações público-privadas exercendo funções de coordenação e direção de projetos em organizações financeiras, secretarias governamentais de planejamento e desenvolvimento e como assessora para diversas organizações em temas relacionados com o desenvolvimento sócio-econômico.

No pessoal, sempre mantive uma profunda relação com os temas vinculados ao desenvolvimento econômico e humano, e à consolidação e criação de instituições que fossem representativas da sociedade, tratando de incidir na criação de oportunidades socialmente mais justas.

Particpei da fundação da Bolsa de Comércio de Entre Rios com o objetivo de oferecer financiamento não bancário às pequenas e médias empresas; na sociedade Warrant, para romper os ciclos dos preços agrícolas e para que nossos produtores não tivessem que vender a sua produção em más condições; na Fundação de Neonatologia do Hospital Infantil (Hospital de Niños) de San Roque, para oferecer um habitat às mães do interior da província e sustentar o equipamento da sala, além de participar de outras iniciativas não formais vinculadas à organizações de bem comum.

Esta colaboração alheia ao estritamente laboral tem contribuído para manter meu entusiasmo e compromisso no desejo de construir uma sociedade distinta. A intensa convivência entre o desenvolvimento profissional e a participação comunitária me permitiram aprofundar a visão de um desenvolvimento sustentável, nos âmbitos econômico, social, ambiental e, sem dúvida alguma, no institucional.

Durante a segunda metade da década de noventa, quando o cenário nacional estava repleto de profundas debilidades e ameaças nos campos sociais, econômicos e institucionais, a situação sócio-econômica das diferentes regiões do país se via deteriorada por um modelo de fragmentação social que incitava a imobilidade social, gerando padrões com comportamento baseado no individualismo e na ausência de participação. Se percebia uma polarização na distribuição de receita e indícios de uma crise profunda.

Nesse contexto nacional e regional, nossa província adquiriu o matiz mais escuro, assumindo as piores posições de indicadores sócio-econômicos. A crise estrutural era evidente e grande parte dos entrerrianos refletiu sobre o que, de alguma forma, sentíamos profundamente, que era a necessidade de fazer algo para mitigar os efeitos negativos desse processo. Cheios de motivação e idéias, nós, empresários, não encontrávamos um espaço que contivesse e potencializasse nossa ação coletiva.

Foi nesse quadro de crise que diversos empresários da província, que compartilhávamos visões comuns, vislumbramos uma oportunidade: criar um ONG empresarial, a que denominamos Conselho Empresário de Entre Rios (CEER).

Há seis anos, empresários e diretores de algumas empresas mais importantes da província, nos reunimos nesse âmbito com o objetivo de gerar um espaço de trabalho onde implementar ações para promover o desenvolvimento sócio-econômico e cultural da região. Trabalhando para alcançar uma província integrada, com um horizonte de crescimento sustentável, estamos, simultaneamente, considerando uma melhor redistribuição da riqueza e preservando nossos recursos naturais.

Integro uma associação de trinta empresas de distintas áreas, distribuídas no território provincial. Como organização, assumimos uma responsabilidade concreta, aderindo à uma filosofia e a um modo de trabalho onde fazemos com que prevaleça o interesse comum e o bem-estar da comunidade, com uma metodologia efetivamente participativa.

Eu sabia que não era possível avançar sem escutar os entre-rianos em profundidade: suas opiniões e anseios, seus sonhos e frustrações, e assim construir uma visão compartilhada entre todos eles.

A visão integra todas as idéias-força que foram objeto de consenso entre os diferentes setores da sociedade – econômicos, sociais, profissionais e universitários – e se transformou em nosso norte orientador ao colocarmos em movimento os programas e projetos. Pela sua riqueza, representa uma visão sistêmica que contém as potencialidades do território e sua sociedade em aspectos sociais, econômicos, ambientais e político-institucionais.

Juntos geramos ações que são tomadas em conta por distintos setores da comunidade, tornando-as próprias ao participar ativamente dos debates e na formulação de propostas.

As linhas de ação têm sido três: o desenvolvimento econômico sustentável, o desenvolvimento do capital social e o das instituições democráticas. Nunca só, sempre com os atores locais e/ou institucionais, que mais sabem sobre ou sentem um problema, com quem compartilhamos valores, com quem compartilhamos sonhos.

Aprendi a escutar e a crescer a partir do outro. Às vezes minha ação e a da equipe foi de sustentar atividades já iniciadas, outras vezes, associamo-nos, em outras colaboramos com técnicas de gerenciamento, capacitando ou também formando facilitadores.

No plano interno, formamos uma colisão e os empresários têm podido preservar as empresas e, em muitos casos, fazê-las crescer. Entendo a liderança a partir do trabalho de equipe, e, como equipe, estamos entusiasmados para seguir trabalhando, colaborando com recursos econômicos, nosso tempo, nossos vínculos e nossa criatividade.

O trabalho desenvolvido nos permitiu pensar em uma Entre Rios em crescimento, onde se consolide uma democracia participativa, na qual as organizações da sociedade civil, os governos locais e o governo provincial trabalhem ativamente, articulando redes que facilitem a mudança sócio-cultural com o apoio de todos os setores.

Nossa organização desenvolveu habilidades para aprender, é permeável aos processos de mudança que cada setor da comunidade lhe vai imprimindo. Devo destacar que os valores institucionais e a construção de vínculos no desenvolvimento de redes inter-institucionais influenciou profundamente minha vida. O aprendizado não se manifesta somente no âmbito organizacional. Nós, empresários que formamos o Conselho Empresário de Entre Rios, transferimos ao nosso estilo de vida as pautas e premissas aprendidas no processo de crescimento de nossa organização, e isso tem sido útil para nossas empresas.

Em cada um de nós e no desenvolvimento de nossas empresas, a visão de conjunto se imprime cada vez mais em aspectos da vida cotidiana. Aprendi que a construção sólida de redes baseadas na confiança e reciprocidade pode transcender no tempo, obtendo impactos extremamente positivos para que outros agentes institucionais levem adiante propostas e ações geradas no âmbito de nossa organização e na participação e opinião da comunidade, o que nos orgulha. Aprendemos que o importante está no fato de que as ações se concretizem em benefício comum, muito além de quem as execute.

Estou orgulhosa do trabalho realizado e de meu crescimento pessoal; também é motivo de alegria saber que a liderança é compartilhada e que temos desenvolvido habilidades que nos permitem atuar como um “grupo líder”.

Durante todos estes anos, temos realizado nosso trabalho sem nos darmos conta de que gerávamos práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e agora provamos que nossa atitude está impregnada desta cultura e modo de trabalho.

O entusiasmo é compartilhado e, hoje, os empresários que discutiam o papel do Conselho no que diz respeito ao desenvolvimento do capital social, são um exemplo de RSE em suas próprias empresas, além de propor a criação de um novo empreendimento – o CEER Solidário.

Fui responsável, nestes seis anos, pela direção deste projeto, o liderei, dei meu tempo, meu conhecimento e meu entusiasmo, mas não poderia ter feito nada sozinha, ou unicamente com as outras empresas. Todos, e cada um dos que participaram e participam, somaram e tornaram possível tantas iniciativas, algumas das quais já deram frutos.

Aprendi a deixar o “eu”, para ser “nós”. Aprendi que cada integrante da organização é uma pessoa livre e equipada para pensar por si mesma, identificar problemas e oportunidades, e atuar tomando decisões responsáveis e sensíveis à visão e compromisso adquiridos pelo grupo. Aprendi a desenvolver um tipo de liderança baseado em valores e princípios compartilhados e na criação coletiva de sonhos e propostas. Aprendi que a maior força para a mudança está em impulsionar processos de participação responsável e na promoção da liberdade, autonomia e auto-determinação.

Algumas atividades:

- Desenvolvimento do Capital Social (projeto associativo com a AVINA).
- Onze projetos de desenvolvimento local: três processos produtivos associativos, interação entre escolas aerotécnicas e empresas, formação de líderes.
- Três foros sobre atraso tecnológico universidade-empresa.
- Cinco foros de infraestrutura.
- Onze oficinas de distintas cadeias de valor.
- Associação com o INTA para promover capacitação, execução e acompanhamento em pequenas propriedades agrícolas.
- Estudo das contas públicas e sua divulgação.

Silvia D’Agostino é licenciada em Economia e professora titular nas faculdades de Ciências Sociais e Ciências Econômicas da Universidade Católica Argentina (UCA) e de Ciências da Educação da Universidade Nacional de Entre Rios (UNER). Entre outras tarefas de alcance provincial, atua como Secretária de Estado do Planejamento do Governo de Entre Rios e como presidenta do Banco de Comercio da Provincia. Como empresária, atua como diretora gerente do hospital “La Entrerriana”. A partir da presidência do Conselho Empresário de Entre Rios (CEER), desenvolve uma atividade intensa e integradora de distintos setores, implementando programas de desenvolvimento local e regional, com altos níveis de impacto para a sustentabilidade da província.

Ir além do esperado

Oded Grajew

Roberto Salas

Juan José Meré

Andrés Silva

Oded Grajew

Instituto Ethos - Brasil

Além da neblina

O exercício da liderança, assim como os processos de desen-volvimento, têm um poderoso denominador comum. Liderar é ir além; e desenvolver consiste em superar limites e desafios de um degrau histórico. Ambos, portanto, convergem para um mesmo horizonte: transformar a realidade e mudar trajetórias. Impedir, enfim, que os gargalos do passado se propaguem no futuro, semeando impasses e desequilíbrios que per-petuem carências.

Não se trata de uma convergência artificial. A verdade é que o desenvolvimento de uma sociedade não se faz sem lideranças autênticas, da mesma forma que a consolidação de um líder não acontece dissociada de mudanças coletivas. Vocalizar o potencial de transfor-mações de uma época, portanto, e empurrar a fronteira do possível na vida de um povo são movimentos complementares; eles desenham linhas de interseção nas quais se cruzam e se auto-alimentam as lideranças verdadeiras e os projetos emancipadores de desen-volvimento.

A principal motivação de uma liderança, por isso mes-mo, nunca é ela própria, mas o passo seguinte da história. Sua legitimidade não se completa nos limites do presente, mas é testada na capacidade prática, e teórica, de se antecipar às perguntas do futuro e oferecer respostas que revelem o marco divisor de uma nova época. Diante dos impasses econômicos, sociais e ambientais acumulados na agenda do século XXI, nunca foi tão urgente esse desassombro antecipador, fortemente comprometido com trajetórias coletivas e destinos compartilhados.

Decorre daí outra característica intrínseca à liderança do nosso tempo. Tal como acontece com os projetos de desenvolvimento, ela não pode mais se ater aos limites das fronteiras nacionais.

Abrigar a agenda inquieta do século implica, necessa-riamente, ecoar desafios e soluções cada vez mais entrelaçados em escala planetária. Nenhum povo, nenhuma economia, nenhum projeto de desenvolvimento –portanto, nenhuma liderança contemporânea– pode recuar diante das novas questões, bem como das velhas pendências redesenhadas no espaço da globalização. Para o bem e para o mal, somos todos peregrinos de um mesmo destino planetário. A nova métrica dos desafios e o horizonte imenso das possibilidades que se abrem não podem escapar à sensibilidade de uma liderança renovadora.

Vivemos uma dobra da história mundial. Estou convencido de que ela encerra a possibilidade de um salto qualitativo na economia e no padrão de vida de toda a humanidade.

Para que esse potencial se realize, porém, mais que nunca, as muitas margens da sociedade civil organizada demandam pontes que favoreçam o trânsito intenso de valores e princípios humanistas. Trata-se de promover convergências entre protagonistas distintos e setores diferenciados, que alimentam um objetivo comum: a cidadania sem discriminação; portanto, o bem-estar de toda a sociedade. Falo de pontes intersetoriais entre empresas; entre organizações da sociedade civil e de governos. Pontes regionais entre comunidades distantes. E pontes planetárias entre povos e países, culminando assim numa trama de pluralidade e polifonia capaz de semear as bases da grande ponte da democracia participativa de escala mundial.

Essa engenharia catalisadora da liderança pressupõe um fio condutor inquebrantável de coerência entre as palavras e os atos.

Credibilidade, a meu ver, é o patrimônio mais valioso em qualquer época, mas hoje mais do que nunca. A coerência entre o discurso e a ação é o fiador que vai distinguir o joio do trigo na profusão de agendas de ocasião e discursos de conveniência que sustentam uma miríade de identidades midiáticas, tão fugazes quanto descarnadas de compromissos históricos ou valores éticos. Mede-se a verdadeira liderança pela sua capacidade de irradiar integralmente uma visão de mundo e um projeto de vida apoiados na autenticidade e na confiança. Deriva daí um poder de persuasão que não se apóia na narrativa do pânico ou do fatalismo, mas sim no compromisso com a transparência e a liberdade; que não se fortalece na prática da dependência e da submissão, mas sim na mobilização que organiza, democratiza e emancipa a vontade coletiva.

Se quiser ser conseqüente com esse processo, uma liderança necessariamente terá de fazer escolhas. Em outras palavras, terá de exibir equilíbrio para criar laços, mas é necessário também que tenha coragem para ir além das circunstâncias e das conveniências, sem o que será incapaz de expressar as prioridades que a história cobra e a urgência requer. De novo, o mesmo se dá na construção de um projeto de desenvolvimento. Desen-volvimento é essa escolha entre limites e possibilidades. Expressa, portanto, uma vontade política e não a linearidade dos interesses em jogo numa determinada época. Nenhum ciclo de desenvolvimento decorre de automatismos econômicos ou estruturais, mas sim de um punhado de diretrizes selecionadas democra-ticamente pela sociedade para assumir o papel de um novo motor do futuro.

Vocalizar essas respostas cobradas pela história, sem medo de afrontar a inércia do passado ou do presente, talvez seja o grande desafio e o apanágio de uma lide-rança verdadeira.

Ocupe ela um cargo público ou o comando de um pro-je-to empresarial, seu olhar deve ir além da neblina.

Hoje, a verdadeira liderança, a meu ver, não hesitaria em abrir uma reunião corporativa, por exemplo, para questionar seus pares com uma reflexão convocatória: “Estamos preparados para o século XXI? Seremos apenas hóspedes da história ou construtores de um novo destino? Que projetos inovadores devem incorporar-se à régua do tempo na nossa época? Que contribuições temos a oferecer?”

Em qualquer conselho, tais questões remeteriam a um sem número de combinações estratégicas e setoriais. Mas um elemento, a meu ver, emerge como deno-minador comum a todas elas. Falo da dimensão social de cada plano de vôo, em outras palavras, da respon-sabilidade social corporativa.

Semeada no século passado, ela ganhou uma enver-gadura tal que emerge, hoje, como um passaporte tão importante para o futuro de um empreendimento quanto a sua atualização tecnológica ou a boa arquitetura financeira.

Não é mais possível ser contemporâneo do próprio tempo sem enxergar a face ética, obrigatória, da empresa no século XXI.

No caso brasileiro, por razões sabidas, a responsabilidade corporativa assume contornos de um imperativo categórico. Entre nós, a primeira tarefa de qualquer projeto responsável é responder ao desafio que está nas sondagens de mercado, está nos olhos, nos corações e mentes de todo o país: Como reduzir as desigualdades brasileiras?. Não há como declinar de uma resposta.

Qualquer que seja a natureza do projeto –pessoal, corporativo ou governamental– essa questão deve estar embutida nas decisões de quem se propõe a ser um protagonista do século. Acanharse diante dela seria cometer o erro da omissão que apequena e desautoriza qualquer liderança.

Para o bem e para o mal, o Brasil não está pronto. Existe, portanto, um espaço enorme para o gesto humano, para o arbítrio humano, para o engajamento da sociedade civil e a atuação de suas lideranças.

Temos quase 50 milhões de brasileiros na faixa etária que vai de 10 a 25 anos. Significa dizer que começamos o século com a maior proporção jovem da história demográfica nacional. Quase 30% da população cobram uma vaga no sistema educacional, no mercado de trabalho, na arena política e, acima de tudo, no comboio da esperança.

Apesar de todas as dificuldades, este país acumula enorme energia para recomeçar, e nós estamos con-vocados a transformar esse potencial social e demográ-fico na alavanca propulsora de uma sociedade melhor.

Inventar soluções é quase sinônimo de responsabilida-de social num país como o Brasil. Eu me acostumei a enxergar a vida dessa forma, dando bom-dia ao desafio cotidiano de refazer fronteiras e ampliar limites.

Foi isso que me levou a criar a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, o PNBE –Pen-samento Nacional das Bases Empresariais– e o Insti-tuto Ethos. Foi isso também que me moveu a idealizar o

Fórum Social Mundial. Foi esse impulso que me fez apoiar as candidaturas de Lula à Presidência da República. E a participar como seu assessor direto na Presidência da República na etapa de implantação do seu governo.

Acredito que é possível promover uma renovação da sociedade a partir de uma nova visão de mundo.

Multiplicar as janelas de oportunidades e criar atalhos nessa direção constituem, a meu ver, parte incontornável da rotina de todos os que se recusam à prática da “cegueira branca”, que leva ao autismo social e à entropia política.

Estamos condenados à esperança na ação. Creio que o primeiro mandamento da responsabilidade social é justamente esse: nunca encarar o difícil como impossível, mas entender o esgotamento de um caminho apenas como a antecâmara de um novo.

É assim que vejo a responsabilidade corporativa no século XXI, como uma corajosa aposta no futuro; um vetor tão importante quanto a infraestrutura material de uma sociedade.

A infra-estrutura em si não gera produtos. Mas gera produtividade. Sem ela nada funciona. E potencialidades se perdem.

O mesmo se pode dizer em relação à justiça social. Ela desloca e amplia o patamar das possibilidades para outro horizonte. A isso damos o nome de futuro.

É nessa direção que trabalhamos para construir uma visão renovada de responsabilidade corporativa. Uma empresa, assim como uma Nação, precisa de uma referência maior em que possa acreditar. Algo de que possa orgulhar-se. Uma alma, um olhar que ajude a ver além da neblina.

Esse é o papel da liderança na formação de uma ética de engajamento social. É importante distinguir esse engajamento profundo da filantropia episódica.

Falo de vínculos sólidos entre os meios e os fins, não apenas de ações pontuais que atenuem os efeitos co-laterais do mercado. Ou seja, trata-se de instalar a responsabilidade social na engrenagem rotineira dos negócios de tal forma que, ao produzir, as empresas passem a gerar também solidariedade e desenvolvimento social.

Responsabilidade social, em última instância, é esse compromisso de expandir limites coletivos e não apenas expandir uma fatia do mercado. Trata-se de uma transformação referencial –como todas as transformações promovidas pelo desenvolvimento e pelas lideranças autênticas.

Creio que um número crescente de corporações já se convenceu de que não é mais possível sobreviver no mundo contemporâneo sem transparência ética e compromisso social.

A transparência e o engajamento eram considerados nocivos à atividade empresarial no século XIX. No século XX, o crescimento dos mercados levou a uma crescente exposição das empresas. Tornou-as mais sensíveis ao julgamento da sociedade. A modernização dos sistemas administrativos e a valorização da consciência ética e ambiental trouxeram para o primeiro plano as preocupações com uma ação corporativa con-dizente. Esse novo degrau expandiu os limites da filantropia.

Hoje transitamos em um novo patamar. Nele, o interesse privado passa a ter uma contrapartida indissociável de responsabilidade pública, sem a qual não se legitima mais perante a cidadania.

Em última instância, espraia-se a consciência de que empresas produzem sociedade e não apenas mercadorias e serviços. Mais que isso: que a sociedade precisa mudar para que todos possamos viver e produzir melhor. Essa, creio, é a agenda que vai modelar o século e o desenvolvimento. E revelar as lideranças representativas do nosso tempo. Aquelas verdadeiramente engajadas num esforço coletivo de perfurar a neblina, reconfigurar o presente

e erguer um futuro diferente do passado.

Oded Grajew é empresário. Fundador da Grow Jogos e Brinquedos. Participou do grupo fundador e foi o coordenador geral do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Foi presidente da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq) e presidente da Federação Latino-americana de Fabricantes de Brinquedos. Criou a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, da qual foi diretor-presidente até 1998 e, atualmente, é membro do Conselho de Administração. Fundou a CIVES - Associação Brasileira de Empresários pela Cidadania. Em 1998, participou da fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, do qual licenciou-se em janeiro de 2003 para assumir o cargo de assessor especial do Presidente da República. Exonerou-se do cargo de assessor especial do Presidente da República no final de 2003, reassumindo suas funções como presidente do Instituto Ethos. Foi o idealizador do Fórum Social Mundial. É membro do Conselho Consultivo do Global Compact, programa desenvolvido pelo secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, lançado em 1999. Membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

www.ethos.org.br

O líder começa quando o gerente é insuficiente. Permitam-me explicar isso com um acontecimento real e interessante, ou pelo menos pouco comum, de minha experiência recente.

Há poucas semanas assisti a um programa de liderança em uma universidade norte-americana, junto a 41 executivos de todas as partes do mundo, e em lugar de vermos entrar no salão um psicólogo ou um outro profissional experto no tema, vimos entrar um professor de literatura especializado em poesia. “Que loucura!”, pensamos todos. E agora? Logo, com alguns poemas, não poucos participantes se emocionaram, e o instrutor pediu a um dos incrédulos que escrevesse seus sentimentos. “Não consigo fazê-lo!”, foi a resposta do participante. “Tente sem medo”, respondeu o instrutor. Com tanta insistência, depois de uns dez minutos, o incrédulo gerente soltou alguns versos que nem ele mesmo acreditava ter escrito. Ao terminar, todos aplaudimos. O que acontecera? Com tom conciliador, mas seguro, ouvimos do professor: “Os gerentes devem impactar mentes, fazer com que as pessoas entendam conceitos, iniciativas e saibam como alcançar resultados. Mas quando se requer um líder, isso não é suficiente. Deve-se saber como impactar a alma, fazer com que as pessoas se comovam com sua mensagem e exemplo. Para obter este último, é necessário poder transformar em palavras e atos, os sentimentos e emoções – assim se chega à alma. Mas aqui a ciência é inepta e a arte entra com sua máxima potência”.

Para conseguir traspasar as barreiras do óbvio e técnico, chegar a impulsionar ideais e anseios – que requerem seguidores com convicção – é fundamental um pouco de poesia, ou seja, um pouco de domínio do subliminar, espiritual e surreal. Para chegar ao inatingível, como são as emoções, é necessário entender a grande diferença que existe entre motivar e inspirar. Provavelmente isso apoiou em mim uma atitude, ou ao menos uma intenção de atitude, mais humana para chegar às pessoas com quem convivo e que acompanham meu dia a dia.

A motivação é uma energia gerada por um motor que dinamiza e empurra a vontade para fazer e criar. Bons gerentes podem provocar isso também. Mas inspirar é uma força provocada por um ímã que atrai de maneira espontânea e instantânea sem processos sistemáticos.

Acredito firmemente que a razão é importante, mas pode e deve ser usada para traspasar o racional e chegar ao emocional. Muitos afirmam que pessoas muito racionais não são capazes de chegar a provocar emoção. Esse paradigma é definitivamente errado. Relacionar emoção com paixão é correto, mas paixão tampouco deve ser irracional. Já vi muitos erros que custaram muito por uma paixão cega por um empreendimento, um produto ou um ideal obsoleto e mesquinho. Mesmo a paixão deve ter uma dose de conceito, filosofia, sentido e propósito, para ser sustentada e positiva. No pessoal, penso e aspiro a liderança porque tenho sido um seguidor e, mais, continuo sendo. Há pouco descobri um paradoxo que dá mais sentido a minha motivação pela liderança, e diz o seguinte: “Para ser um grande líder, é preciso ser, primeiro, um extraordinário seguidor”. Ser seguidor não é mau, inclusive eu diria que é fundamental para que exista a liderança. Se todos quiséssemos ser líderes ao mesmo tempo, não haveria sinergia de equipes e o ambiente social estaria tomado pelo egoísmo individualista. A essência da liderança está em atrair seguidores para que compartilhem uma visão e se sintam felizes convertendo-a em realidade.

Já tive oportunidade de ver em muitos países latino-americanos que a razão principal da pobreza, da falta de desenvolvimento e de melhores níveis de vida é a ambição por liderar e chegar primeiro aos níveis mais altos que conduzem ao destino dos países, mas sem a preparação acadêmica e moral para realmente servir bem ao país e sua população.

Sendo um seguidor, se aprende a ser leal, a ser consistente com uma filosofia, a ver a luz e a escuridão junto a outras pessoas, a ser humilde e a pedir conselho ou orientação. Um líder necessita dessas qualidades. Por isso, os grandes líderes foram, primeiro, extraordinários seguidores de algum mestre, de alguma pessoa que os inspirava, de uma filosofia ou crença, ou de seus próprios ideais obtidos usualmente pela influência de outras pessoas que os aconselharam. Desta maneira, as lideranças se perpetuam, através do processo de converter seguidores em

novos líderes que permitam sobreviver e avançar, além da mortalidade humana, rumo às ambições e anseios mais caros que pode ter uma sociedade, empresa ou pessoa.

Por isso, minha motivação de ser líder tem sua base, fundamentalmente, em dar continuidade à construção de uma melhor sociedade na América Latina. Com absoluta consciência de que esta tarefa não terminará nunca, é preciso caminhar e avançar, preparando ou promovendo a liderança nos atuais seguidores, para que logo assumam o posto de tão difícil e longa tarefa.

Um líder deve buscar e iniciar a mudança em direção a novos rumos ou a rumos conhecidos mas temporariamente perdidos. A transformação que busco e procuro construir é a de transmitir um testemunho vivo e claro à comunidade empresarial latino-americana, que o êxito financeiro é possível, e que é necessário alcançá-lo com responsabilidade social e gestão eco-eficiente, definindo assim um novo modelo ou fórmula de gestão de negócios efetivo, para construir empresas e sociedades sustentáveis.

Neste processo, meu papel não é de protagonista, mas sim mostrar a direção, rumo e saúde à execução de projetos de muitas pessoas com papéis e colaborações estelares.

Direção no sentido de dar clareza e atrativo a uma visão ou sonho, para ser compartilhado e logo convertido em realidade em um determinado prazo. Isto significa mostrar a todos a catedral que devemos construir, dar suficiente energia para que os envolvidos a sintam como sua própria catedral e perseveremos juntos, dia após dia, para construí-la passo a passo, mas seguro. O único problema que tenho com as catedrais é que a maioria demora entre 100 e 500 anos para serem concluídas. As visões empresariais em mudança devem tornar-se realidade em pouco tempo, para poder desenhar e construir outras mais.

O rumo se refere a um plano de viagem, uma descrição inteligível e criativa para chegar à meta de maneira eficiente e real, conseguindo captar uma diferença sustentável na forma de navegar, aprender e triunfar. Isto é outra forma de chamar a estratégia. Um barco sem rumo, com sorte, pode chegar a muitos portos, mas não necessariamente ao desejado no momento oportuno.

Garantir a saúde para certificar-se de que a tripulação e o barco viajarão seguros e fortes. Uma empresa doente, por melhor intenção que tenha, não chega a nenhuma meta. Tal saúde está tanto na cultura como nos valores, nos talentos e habilidades corretas, nas políticas, no são e correto manejo das finanças e dos recursos.

Enfim, meu propósito é traspasar a barreira da gerência e converter-me, a cada dia, em um melhor líder, que além de chegar às mentes, chegue também às almas das pessoas, com um pouco de ciência e outro pouco de arte. Para atrair seguidores, como eu mesmo já fui – e continuo sendo – e preparar o caminho aos que serão líderes amanhã, para perpetuar a construção de um testemunho e prova de uma nova forma de constituir empresas sustentáveis, que melhorem as sociedades e, conseqüentemente, os mercados. Exercendo o papel de dar aos envolvidos direção, rumo e saúde nesta viagem dura, mas atraente, longa, mas prazerosa, espinhosa mas necessária para todos nós e para as futuras gerações.

Roberto Salas Guzmán, economista graduado pela Universidade Católica de Guayaquil, realizou seus estudos de pós-graduação em negócios na Kellogg Graduate Business School, Northwestern University, e em Wharton School, University of Pennsylvania. Foi professor da Faculdade de Economia da Universidade Católica de Guayaquil durante 17 anos, e membro de seu Conselho Diretorio. Em sua época estudantil, foi presidente da Associação de Estudantes. Há quinze anos colabora com o Grupo AMANCO, líder na América Latina em tubos e sistemas plásticos para a condução de fluidos e produtos para construção leve. Em 1999 radicou-se na Costa Rica para assumir funções corporativas do Grupo e atualmente é seu presidente executivo. Mantém, desde 1988, uma coluna quinzenal no jornal El Comercio, de Quito.

www.amanco.com

Juan José Meré

Iniciativa Latino Americana – Uruguai

Liderar é sair do quadrado... com os outros

Conheci este simples exercício em uma oficina da Ashoka, em Nova Delhi, para líderes de programas de voluntariado. Participávamos latino-americanos, africanos, asiáticos, norte-americanos e, obviamente, indianos. Foi um de nossos coordenadores locais quem despertou uma manhã com a instrução de unir, com quatro linhas retas, nove pontos desenhados no papelógrafo, dispostos em três fileiras paralelas de três pontos, sem levantar o lápis do papel nem passar duas vezes pelo mesmo ponto. Suamos e discutimos, em várias línguas e em várias culturas, tentando encontrar a solução, que era sair do quadrado, mas que quadrado? Este modelo rígido invisível que forma os nove pontos, que juramos ver, que nos dá a rotina incorporada, que nos impõe a facilidade da repetição, que consolida a sensação de segurança, que nos limita, ao mesmo tempo que nos protege. Esse quadrado real e simbólico que todos levamos, em diferentes graus, em nossas maneiras de perceber, atuar, de sentir o mundo e com o mundo.

Liderar é, antes de tudo, sair do quadrado, do real e do simbólico. Saltar as barreiras traiçoeiras do “problema” que, como imantadas, nos prendem ao conhecido. É aproveitar o amplo horizonte para mudar de perspectiva. Liderar é liberar-se do enfoque do obstáculo e imaginar, pensar novos gestos, ferramentas e recursos para tais novas oportunidades. Liderar é, sobretudo, empreender, atravessar-se, lançar-se com toda a paixão, confiança e convicção de que nosso passo nos fará melhores – como pessoas, como cidadãos, como profissionais.

E será isso um líder?

Deixem-me contar um pouco mais sobre esta breve estadia na Índia, tão cheia de cores e sensações, mas, sobretudo, de olhares profundos e silêncios inspiradores. O que aconteceu quando nem minha diretora norte-americana, nem minha quase compatriota chilena, nem meu afetuoso fellow senegalês, nem o resto dos 13 ou 15 participantes pudemos sair da teia de aranha dos pontos? Com extrema delicadeza e respeito, nosso coordenador passou a ir e vir, com seu marcador colorido de um ponto a outro, lentamente. Indagava, com humor, sobre o que estávamos sentindo ou pensando, ao mesmo tempo que nos sacudia com inteligência para ir descobrindo entre todas as pistas concretas para um traçado criativo e um novo aproveitamento eficiente desse imenso espaço ainda por explorar, representado pelo papel em branco e que nenhum de nós via, presos ao imã dos nove pontos.

Entre todos, e cada um, segundo seu próprio campo de atuação ou intensidade de suas vivências, foi completando com analogias, comparações ou tensas contradições, as chaves da criatividade. Aos poucos nos encarregamos das distintas maneiras de lidar com as “loucuras responsáveis” do campo dos empreendimentos, os benefícios de focalizar os recursos e talentos, próprios, alheios e ao redor; e também os riscos assumidos: solidões, estigmas e perdas inevitáveis que acompanham o “atrever-se” a fazer algo.

Todos sabemos que uma dinâmica, ou melhor, uma seqüência lúdica tem uma intenção previamente definida, mas o que dispara, para apostar a mobilizar inteiramente uma pessoa, tem efeitos que vão muito mais além dos objetivos educativos buscados nesse exato momento. Para mim, a forte vivência relatada e que tenho aplicado em minha tarefa cotidiana de sociólogo-educador, segue comovendo-me e dando frutos renovados. Esta interação mágica – no exercício isolado per se que acabo de relatar – no contexto, facilitador, grupo, pessoa e exercício lúdico, em sua complexa globalidade e fecunda sinergia, me ajudaram a construir uma definição profundamente ética da liderança e da tarefa que anima incansavelmente a alma de um ou de uma líder.

Liderar é, então... Sim! Sair do quadrado – mas, sobretudo, sair do quadrado com responsabilidade firme, única, diária, de criar as oportunidades e condições para que outros, qualquer que seja o campo de atuação ou temática, possam sair também. Liderar é acompanhar, impulsionar, compartilhar de mãos cheias essa energia transbordante de confiança e paixão pela causa que nos anima. E ser um espelho que intime, cooperativo, motivador. Liderar é agir, sempre! E agir olhando o amplo horizonte de possibilidades de um papel em branco. Enfim, é agir sempre e atuar estrategicamente com o outro, integrando, incluindo, articulando, com a palavra que escuta, com o abraço acolhedor, com a valorização real da disparidade, com perseverança laboriosa, com o rigor da excelência, por um sonho compartilhado. Liderar é chegar e como chegar, não há nenhuma possibilidade de dissociar ambos termos

se partimos de uma convicção democrática, solidária, de excelência e justiça social.

A liderança como tarefa educativa

Neste ponto, parece evidente que, a meu entender, liderar é uma maravilhosa tarefa educativa, no sentido de que propicia o crescimento das pessoas em ação, impulsiona forma inovadoras de desenvolvimento pleno de suas capacidades e desejos.

A liderança é uma contribuição para expressar e fortalecer o talento mais humano das pessoas: a de modificar e modificar-se, a de transformar ao seu redor e, resilientemente, transformar-se, mesmo nas condições mais adversas e dolorosas.

Me anima a paixão da busca incansável de uma pedagogia centrada na pessoa, na vida, nos direitos humanos – expressão mais completa do que pode ser a missão da liderança em meu campo de ação.

Sou sociólogo, com a particularidade de ser um educador privilegiado com experiências de aprendizado em programas de responsabilidade social empresarial e voluntariado corporativo em projetos de saúde sexual e reprodutora, em programas de protagonismo juvenil e empreendedorismo social, ou em requerimento de formação de formadores, seja na França a nível sindical; seja no Rio de Janeiro, Vitória ou São Paulo, com as empresas; em Lima ou Buenos Aires, com fundações; em Montevideú, Paysandú ou Artigas, com organizações sociais. Sou mais um entre os outros profissionais e colaboradores voluntários da equipe, desenhando novas seqüências temáticas, armando outras configurações didáticas e reformulando, sempre, novos jogos didáticos, encarando de forma crítica nossas práticas e intervenções, recuperando vigorosamente o que foi obtido na educação popular, nas perspectivas das pedagogias ativas e achados dos grupos operativos no ensino.

A estratégia lúdica – uso criativo e planejado de jogos didáticos, dinâmicas e exercícios – que sustenta todas as minhas atividades é o resultado, sempre aberto e provisório, de uma construção profundamente coletiva que deseja propiciar aprendizados significativos, incorporar valores éticos e fortalecer práticas solidárias e de excelência com resultados. No contexto da situação lúdica, as pessoas confrontam as situações problemáticas próximas como pretexto desafiador para trabalhar em equipe, resolver conflitos, utilizar a informação de forma efetiva, administrar recursos e tempo disponíveis, negociar, implementar mudanças e lidar com eventuais imprevistos; desenvolver capacidades e habilidades para alcançar resultados e impactos em um vínculo cooperativo efetivo e profundamente ético.

Metodologia, conteúdo, afetos e valores concebidos nos enfoques tradicionais da educação como fragmentos imóveis, se tornam componentes de uma mesma prática transformadora que deseja a formação de cidadãos empreendedores e solidários.

Finalmente, e de acordo com minha íntima convicção de que a liderança é uma relação, gostaria de registrar os encontros decisivos com as organizações que marcaram minha trajetória.

Nos anos noventa, sair do quadrado, para mim, era passar do jogo didático à estratégia lúdica. Para sair do quadrado, necessitava transformar os jogos didáticos de prevenção integral da AIDS em ferramentas sensíveis e eficazes para outras temáticas do campo da saúde ou simplesmente outras matérias. Sair do quadrado supunha passar dos resultados em atividades comunitárias à valorização e legitimação desta abordagem metodológica nos âmbitos da educação formal, na formação de educadores e formadores.

A Ashoka fez com que eu me confrontasse com o desafio das perguntas inteligentes que mostravam o amplo horizonte do papel em branco que ainda existia para ser percorrido. Me deu sua confiança e me selecionou como primeiro empreendedor social no Uruguai, abrindo seu programa do Cone Sul e dando-me a possibilidade de concentrar, estrategicamente, meus esforços na sistematização, confrontação e validação da experiência de tantos anos nos diferentes contextos sócio-culturais e temáticos da região.

Este intercâmbio foi aproveitado como uma oportunidade para adaptar o potencial da estratégia lúdica às exigências regionais e prioridades sociais, focalizando, decididamente, os jovens em situação de pobreza, criando a versão piloto do programa Iniciativa Jovem: formando cidadãos empreendedores e solidários.

Sair do quadrado... Sim! Mas agora trabalhando criativamente para sairmos juntos com a maior quantidade possível de jovens. Sem levá-los paternalmente pela mão para sair da perspectiva do “não posso”, “não vale a pena”, “para que?”. Sem mostrar-lhes autoritariamente o traçado para “unir os nove pontos”. A idéia é abrir-lhes a oportunidade para vivenciar um processo sócio-educativo, próprio, pessoal e grupal, de seis ou sete meses. Nele, os jovens desenham, administram e implementam projetos comunitários, baseados na identificação da sua própria problemática. Eles agem, se equivocam, repensam, conversam, inovam e voltam a agir. Os jovens hoje buscam a interação como agentes empresariais, em uma afirmação da liderança juvenil, responsabilidade social empresarial e participação cidadã empreendedora.

Jovens sendo e sentindo-se protagonistas, construindo seu próprio presente e capazes de pensar outro futuro para eles mesmos e seu bairro. Uma experiência piloto que a AVINA, com sua perspectiva estratégica de redes e sinergias transformadoras, e em intensas e apaixonadas conversas com a equipe do escritório de Montevideu, permitiu realizar. A grande aventura bi-nacional chamada “Un río de solidaridad”, onde 250 jovens argentinos e uruguaios – de seis centros educativos situados em contextos de vulnerabilidade social, pertencentes a quatro cidades de ambas margens do rio Uruguai, formados como empreendedores sociais – desenharam e executaram 23 projetos comunitários, que beneficiam diretamente mais de 33 mil cidadãos.

Essas jovens mulheres e homens em ação, em aprendizado, em crescimento, em equipe, solidariamente, com voz e com decisão, são, talvez, a melhor afirmação de que a liderança é uma relação entre iguais, possível e alcançável, condição para um futuro de justiça social e desenvolvimento sustentável para nossa América Latina.

Juan José Meré é sociólogo de profissão. Após radicar-se vários anos na França, voltou ao Uruguai e se incorporou à diversas instituições públicas e privadas, relacionadas com a educação popular e saúde. Para ele, a estratégia lúdica, construída coletivamente com a comunidade e em equipe, articula inteligentemente o avanço da educação popular, as idéias da pedagogia ativa e as obtenções dos grupos operativos de ensino. No ano 2000 criou a primeira versão de um programa para jovens, que logo deu origem a “Iniciativa Jovem”, finalista do concurso de iniciativas inovadoras na luta contra a pobreza, do Banco Mundial. Atualmente, aplicando essa metodologia, está trabalhando em vários centros educativos localizados em bairros de Montevideu e no interior do país. Juan José Meré é diretor de programas de Iniciativa Latinoamérica, associação civil sem fins lucrativos dedicada à comunicação social e à participação cidadã. Foi selecionado pela Ashoka como o “Primeiro Empreendedor Social do Uruguai”.

www.iniciativalatinoamericana.org

Em 1º de agosto de 2004, o incêndio de um supermercado ocorrido na cidade de Assunção ceifou cerca de quatrocentas vidas. Os guardas do centro comercial fecharam as portas para evitar que as pessoas se retirassem sem pagar suas contas, enquanto famílias inteiras morriam calcinadas por trás de um fogo negligente.

Em momentos como esse, a liderança se converte em um elemento chave para superar os distintos desafios que vão se apresentando. O ingrediente que faz com que estas circunstâncias dolorosas sejam ainda mais interessantes para tentar extrair e incorporar alguns aprendizados; isso porque crises desta magnitude se convertem em metáforas superlativas do que somos e do que fazemos. É como se houvésemos colocado um grande espelho diante de nós mesmos, para questionar os paradigmas e estruturas que nos governam.

Neste exercício de olharmos para nós mesmos, me coloquei no papel do espelho, perguntando a dezenas de pessoas – em sua maioria pessoas que lideraram algum espaço naqueles dias – quais eram as motivações que os levaram a mobilizar-se para ajudar as vítimas da tragédia e a seus familiares. As respostas mais comuns a esta pergunta eram: “porque sinto necessidade de fazer algo”, “porque me sinto culpado”, “porque sinto raiva e impotência”. Por mais que me pareça óbvio que todos nós nos mobilizemos para ajudar os demais, estas respostas claramente não incluem “o outro”, ou seja, os próprios afetados. Tudo isso me deixa a sensação de que nos mobilizamos somente quando o que ocorre afeta o nosso universo próximo. Indo um pouco mais além, eu chegaria mesmo a dizer que muitas vezes nos mobilizamos somente para satisfazer nossas próprias necessidades, esquecendo o mais importante: as pessoas.

Considero legítimo e indubitável, em casos como este, sentir a necessidade de ser útil e ajudar o outro; de fato, é um dos princípios da solidariedade. Mas sem esse sentimento – às vezes até impulsivo – não somos capazes de incluir o outro como um ser legítimo, e este modelo de intervenção pode converter-se em uma faca de dois gumes que, no final, consegue gerar mais dano do que o que já está presente. Em outras palavras, nos vemos envolvidos em uma falsa solidariedade porque são esforços que não nos fazem mais sólidos.

E assim milhares de pessoas foram aos lares das famílias afetadas para levar “soluções”, sem considerar responsabilmente o que lhes acontecia, nem suas necessidades. Se transportamos esse modelo de intervenção aos projetos que desenvolvemos em distintas comunidades, veremos que esta é a lógica vigente. A maioria das Agências de Cooperação vêm com agendas pré-fabricadas para repartir recursos que obrigam as organizações a mudarem suas prioridades, o que podemos extrapolar à atitude que assumimos em nosso trabalho com as comunidades.

A vida passa ao nosso lado e nossos projetos não respondem à ela porque não se desenham desde o vital. Quantas são as vezes que nos damos um tempo para escutar e identificar juntos as necessidades reais das comunidades com que trabalhamos? Quanto tempo tomamos para “incluir-los” naqueles projetos que vão afetar suas vidas? Quanto tempo tomamos para identificar os insumos e a riqueza do que está aí presente nesse vilarejo, nessa cidade, nesse bairro?

Não se trata de excluir-nos, e muito menos de negar-nos. Está claro que não podemos nem mesmo ser completamente objetivos em nossas intervenções e até o que observamos é influenciado por nós mesmos – a física quântica já o demonstrou. Trata-se muito mais de sermos conscientes daquilo que podemos gerar juntos. Podemos ajudar no desenho, no plano de trabalho e na estratégia, mas a concepção do que “se deve fazer” tem que ser pensado em comunhão. Muitos confundem isso com uma atitude encaixada no *laissez-faire*. Sob meu ponto de vista, na realidade, trata-se dos próprios ciclos da vida. Tudo aquilo que é imposto e forçado a partir do exterior, não é saudável a longo prazo. Buscar a sustentabilidade dos processos que iniciamos implica que, em algum momento, conseguimos visualizar-nos fora deles.

Gerando nossas próprias respostas

Nas semanas posteriores à tragédia, escutei vários líderes expondo a necessidade de trazer de “fora” os melhores expertos para que nos ensinassem seus métodos, nos transmitissem seus conhecimentos e nos dessem respostas. Esta atitude poderia parecer à de um empresário que necessita contratar um consultor em recursos humanos para que dê uma resposta aos problemas que ele não pôde manejar. O contrato termina, o consultor parte e as coisas voltam ao seu curso original. Acredito, firmemente, que nós devemos gerar as respostas e que, talvez, seja o momento de investir mais recursos nesta última linha em lugar de investir na anterior.

Necessitamos insumos para criar nossas receitas e não receitas para as quais não temos insumos.

A Ásia nos disse muito, Os Estados Unidos também, a Europa nos dá o seu, mas o que nós dizemos? Recusamo a aceitar que o modelo a seguir é aquele já vivido por outros. Este não é o mundo que desejo deixar de herança para os meus filhos. Nem tudo está dado e muito menos perdido. Nem tudo deve permanecer tal qual como está.

Parece tão óbvio e fica tão claro no discurso que, no nosso dia de trinta e cinco horas, não há espaço para refletir sobre isso. Quando vivemos o fazer e deixamos de lado o ser, quando o ativismo responde à uma necessidade e nos envolve, deixamos de lado a ação, que, sim, responde à uma necessidade e, portanto, a transforma. Quando os resultados esperados estão instalados em nossas mentes, quando as respostas estão dadas a partir do início, construímos ao nosso redor um filtro que não permite que o que realmente vale a pena seja visível para nós e para os demais. Qualquer coisa que aconteça fora do “esperado”, é impertinente – e é nesse momento que perdemos os resultados mais significativos do trabalho que fazemos. Vivemos angustiados pelo “deveria ser” que tangencia os matices a partir dos quais é tão valioso construir. Temos a responsabilidade e a obrigação de interpelar nossas práticas e de reconhecer qual é a abordagem com a qual enfrentamos o que fazemos.

Diante disso, penso que liderar é buscar essa presença plena que nos permite um contato autêntico e significativo conosco e com os demais. É buscar que os ruídos internos se diluam para dar passagem às necessidades do outro e à oportunidade de dar a nós mesmos o enorme prazer e privilégio de construir as respostas juntos. Liderar é dar passagem à vida. É buscar o equilíbrio entre a razão e a emoção, entendendo que esta última vem em primeiro lugar, mas isso não a permite nos governar. É agir porque é necessário e não porque é a nossa necessidade.

Crise de percepção

A tragédia do 1º de agosto representa também uma faceta a mais dessa constante regional que chamamos crise, só que, nessa ocasião, tomou dimensões que nunca antes havíamos imaginado. Morreram cerca de quatrocentas pessoas, mas no nosso país e em muitos dos que nos rodeiam, há cifras mais alarmantes.

E o olhar continua aí, no que é axiomático, evidente, inquestionável. Nessas imagens que abarrotam os meios de comunicação sem trégua, naquilo que ainda pode nos surpreender. Ontem foi o incêndio, há algumas semanas, um jovem crivado de balas por outros que roubaram seu celular, um seqüestro a cada instante, intermináveis fatos de corrupção e a soma de final de ano de milhares de crianças desnutridas e jovens à margem das oportunidades.

Estas circunstâncias mostraram, mais uma vez, que o que Fritjof Capra chama de “crise da percepção” segue tão vigente que se converte em outro dos importantes desafios que devemos superar na atualidade. O que há por trás desses guardas que fecharam as portas? O que há por trás do empresário que deu a ordem para que o fizessem? O que há por trás desses seres humanos que estamos criando e qual é o sistema perverso que nos leva a esses extremos? O que há por trás de tanta exclusão?

Na maioria das inúmeras reuniões que foram ocorrendo nos dias posteriores à tragédia, o debate sobre as mudanças estruturais se converteu em uma questão protocolar à qual só dedicamos alguns minutos, “porque falar disso é demasiado amplo”. Posteriormente, passamos a dar voltas sobre as variáveis que se colocam na ponta do iceberg, na saída do sistema, a partir de uma visão reducionista e mecanicista da realidade.

Quando as estruturas burocráticas e inflexíveis começam a se tornar flexíveis e surgem oportunidades concretas, para articularmos e gerarmos acontecimentos de grande impacto, seguimos errando a pontaria. A conjuntura nos envolve e esta viagem chamada liderança, cheia de distrações e de incêndios à beira do caminho, nos obriga a vestir, sempre, o traje de bombeiro, perdendo de vista o que realmente é importante.

Quando a crise é uma constante, temos que apagar incêndios, mas quando os incêndios estão por todos os lados e seguimos enfocando-os exclusivamente, há algo que não estamos chegando a compreender. Acreditamos que estes têm causas distintas e assim nos convertemos em médicos de urgência, dedicados a paliar os sintomas sem considerar as condições que geram a doença. É, então, que surgem propostas que limitam nossas liberdades e a reação se converte quase em um hábito. Há pessoas que propõem baixar a idade de imputabilidade para que crianças possam ir para a prisão. Abundam aqueles que centram seus discursos nas reformas que devem ser feitas no âmbito policial para terminar com a insegurança, e outros que fecham bares noturnos para terminar com os acidentes de trânsito “gerados pelo álcool”, enquanto a sociedade os aplaude.

Liderar nestas circunstâncias significa ter disponível várias lentes para observar a realidade, entendo que nos espaços que não enxergamos, estão, possivelmente, os pontos que devemos alcançar. Liderar é sentir que o que uma pessoa traz consigo é significativo, mas não suficiente, reconhecendo a importância de que o outro exista e contribua com o que é seu ao processo de criação. Liderar em um quadro de crise é agir nos fios que conectam, mais que nos extremos que observamos.

Voltar ao óbvio?

Ao terminar estas linhas, fica a sensação de que não colaborei com nada novo. Mas, apesar disso, fica em mim o sentimento que me mostra que estes conceitos hoje vigentes seguem sendo simplesmente uma questão de retórica. Falamos de visão holística e não temos tempo de olhar para nós mesmos. Falamos da necessidade de mover-nos na incerteza e seguimos aferrados a paradigmas rígidos e obsoletos. Falamos de construir através de processos compartilhados enquanto buscamos fixar nossa identidade a partir da negação do outro. Falamos de redes e vivemos desconectados.

É hora de voltar ao evidente e àquilo que está na capa do livro, mas às vezes chega a hora de criar o que não existe, de encontrar idéias que até hoje eram unimagináveis. Não podemos esperar respostas diferentes se não observamos as perguntas sob todos os ângulos possíveis. Constato tais necessidades a partir da crise e das limitações que implica ser parte dela.

Sinto que nossa humilde colaboração, desde a Juventude que se Move e outros espaços valiosos que compartilhamos, se está processando nestas linhas a que me refiro e sinto que, em grande medida, nos ajuda a navegar neste apaixonante mar de incertezas. Hoje, com passos pequenos mas firmes, através de processos de aprendizagem impulsionados pelos líderes de base, estamos redescobrimo-nos e redescobrimo essa realidade que não se deixa ver tão facilmente, buscando pontos de arranque que nos permitam impactos sustentáveis no tempo e na busca de uma convivência mais harmônica. Levar a escalas maiores estas experiências é o grande desafio que visualizamos e existe aí todo um universo a ser explorado e alguns espaços que se estão formando para fazê-lo. Visualizo para isso uma tremenda riqueza neste cenário chamado AVINA, que nos conecta a um mar de oportunidades em torno desse e de outros temas.

Concluo, então, que minha motivação para liderar tem a ver com essa necessidade de ir descobrindo os fios finos que nos unem, nos conectam, mas, acima de tudo, com a necessidade de devolver às pessoas a responsabilidade de encarregar-se do que realmente importa. A crise que vivemos nos mostra que esta não é a lógica vigente e é assim que milhares e milhares de dólares seguem sendo investidos em projetos que, até o momento, não deixam as marcas que desejamos. É tempo de visualizar as raízes mais profundas, não só dos problemas que enfrentamos, mas também as nossas, que, definitivamente, têm a ver com essa valiosa história que negamos, já que aí existem ciclos que se repetem e têm muito a nos contar.

Andrés Silva Chaves é diretor executivo da “La Juventud Que Se Mueve”, organização que, desde o ano 2000, impulsiona processos de participação juvenil no Paraguai. Coordenou estratégias inovadoras de incidência em políticas públicas de juventude e a inscrição de milhares de jovens no Registro Permanente para fomentar sua participação em processos eleitorais. Junto a líderes de outras organizações juvenis, gerou espaços de diálogo com candidatos à Presidência da República e a Governos Departamentais. Atualmente está trabalhando na consolidação da “Red de Formación en Valores”, através de uma ferramenta denominada “Fondo Huellas”, de onde são financiados pequenos projetos e organizações juvenis baseadas no Paraguai, Uruguai, Argentina e Chile.

www.jqm.org.py

Desenvolver uma idéia poderosa

Sheila Abed

René Bronsil

Sheila Abed

Instituto de Direito e Economia Ambiental – Paraguai

Ser capaz de identificar o que é necessário fazer

Um líder é aquela pessoa capaz de identificar o que é necessário fazer, e de levar isto à prática, com idéias novas, frescas e aplicando soluções criativas.

O líder não teme trabalhar em equipe, confia nas pessoas que o rodeiam, sabe criar e manter alianças. Maneja com equilíbrio as frustrações, porque é a partir delas que se aprende mais.

Tolerância, paciência, respeito ao semelhante, honestidade, justiça: são peças importantes no desenvolvimento de uma liderança efetiva e sempre geram bons resultados. O entusiasmo e a alegria, muitas vezes deixados de lado, são outros aspectos da liderança que acho muito importantes. O entusiasmo é a base das grandes conquistas, se o eliminamos, é como tirar a chama e o calor de nossa existência. De fato, pessoas de êxito são realmente positivas em seu pensar e agir. A alegria contagia e inunda tudo, atraindo boas vibrações ao nosso redor.

Meu primeiro encontro com o “líder em mim” foi em 1989, em uma reunião social. Aí conheci um pioneiro do trabalho no terceiro setor, fundador de uma organização que concede micro-créditos a pequenos empresários. Ao escutar suas palavras sobre o trabalho que estava começando a ser formado a partir da sociedade civil no Paraguai, refleti sobre o importante papel que podia ter um grupo de pessoas reunidas e organizadas em torno de um propósito, ajudando a paliar as enormes necessidades insatisfeitas existentes em nosso país e desatendidas pelo Estado. Esta circunstância me serviu de inspiração e acendeu em mim uma “fagulha” que, apesar de ainda de forma imediata não era possível se tornar efetiva, me fez perceber que tinha muita vontade de fazer a diferença.

Até então, apesar de ter uma boa educação, eu pensava que meu destino era seguir, mais que liderar. Tinha um bom posto no trabalho que, apesar de não me dar demasiadas expectativas, me permitia compatibilizar a maternidade com “quase” ter uma carreira, como eu me dizia nessa época. Apesar disso, as pessoas que me viram crescer, sempre diziam que não me viam, definitivamente, fazendo aquilo pelo resto da minha vida.

Há uns cinco anos, AVINA me convidou a “subir a bordo” de seu maravilhoso sonho. Nesse momento, aconteciam muitas coisas em minha vida, eu estava passando por um momento difícil – a doença de meu filho – que me fazia replanejar o que, até o momento, eram minhas metas, objetivos, pondo sob uma lupa o caminho que já estava traçado e definido. Um modelo de vida bem cômodo, atendendo aos indubitáveis privilégios com os quais nasci. Como a grande maioria das pessoas que passam por momentos difíceis, me encontrava cheia de sentimentos e energia negativos. Me perguntava constantemente o que eu podia fazer para converter tudo isso em algo positivo e bom.

A confiança da AVINA foi como um par de asas que me fizeram decolar, ajudando-me a superar o desânimo e a empregar minha energia em alcançar coisas, tocar vidas e encorajar outros sonhos.

A razão e a emoção sempre tiveram uma dura confrontação em meu temperamento, apesar disso, creio que atualmente consegui que uma comece a apoiar a outra, obtendo assim melhores resultados.

A razão me permite medir expectativas, analisar resultados, e a emoção, dotar o processo da paixão necessária para alcançar as metas, compreender e valorizar melhor as pessoas.

Pessoalmente, eu quero que meu trabalho contribua para que meu país e a região desenvolvam e implementem políticas dirigidas a buscar o desenvolvimento de nossos povos, em harmonia com a natureza que nos cerca e promovendo a justiça social e oportunidades para todos.

Modestamente, sinto que meu trabalho, e o daqueles que me acompanham nesse esforço, está dando frutos, já que conseguimos influenciar positivamente em vários cenários, e nosso trabalho é muito respeitado em âmbito nacional e regional.

Sheila Abed é fundadora e diretora executiva do Instituto de Direito e Economia Ambiental (IDEA), organização fundada em 1996, com sede em Assunção, Paraguai. É membro e candidata a presidente da Comissão de Direito Ambiental da União Internacional pela Conservação da Natureza (UICN). Exerceu a coordenação da Aliança Regional para Políticas de Conservação da América Latina e o Caribe (ARCA). Em várias ocasiões, foi credenciada como participante em conferências das partes do Convênio de Mudança Climática, de Biodiversidade e Ramsar. É professora de pós-graduação em duas universidades, tendo treinado negociadores da Chancelaria Nacional em acordos multilaterais ambientais. Promove programas de treinamento a juízes e fiscais em temas ambientais. Desenhou interessantes modelos de trabalho como interfaces entre o setor privado e as organizações da sociedade civil. Exerceu o cargo de negociadora do projeto “Troca da Dívida externa pela Natureza”, por indicação do PNUD com anuência do Governo do Paraguai.

www.idea.org.py

René Bronsil

FUNDES – Internacional

Liderança é transparência e constância, eficiência e eficácia

Liderar é um fenômeno complexo no qual são envolvidas uma ou mais pessoas no desenvolvimento de uma idéia poderosa, plena de emoção e com lampejos de sonho. Esta é abraçada por uma equipe que possui as capacidades requeridas e está disposta a comprometer-se para levá-la a cabo.

Liderar é um ato de intercâmbio construtivo, que mexe com os neurônios de todos os jogadores envolvidos e permite o incessante processo de construção de paradigmas e grandes desafios. Significa ser responsável, tomando posição e decisão, atuando de acordo com o que é correto, apesar da evidência indicar que há outros caminhos, suportando a solidão que pode surgir quando se consegue ver algo que ninguém mais percebe. É lutar com a incredulidade e com a tentação de render-se ou de auto-comprazer-se com o que foi obtido.

Liderar também é uma espécie de “equilíbrio mágico” entre a arte e a ciência, porque, ainda que se tenha escrito milhares de páginas, quando nos perguntamos qual a diferença entre o que inspira e o que só tenta ou prefere estar na retaguarda, não é possível encontrar nenhuma fórmula definitiva ou padronizada.

Mais que a força do saber, talvez seja o poder da constância e da coerência, da empatia e da paixão. Possivelmente, a mágica combinação de uma idéia poderosa, no momento justo, sintonizada com a emoção adequada e nas mãos das pessoas corretas.

Minha filosofia de liderança está na transparência e constância, eficiência e eficácia; através do exemplo na minha administração consigo obter autoridade e confiança de meus colaboradores.

Os pequenos e médios empresários são excelentes exemplos de líderes natos, diamantes brutos ou personalidades brilhantes; com ou sem títulos universitários, vidas fáceis ou difíceis, nomes conhecidos ou desconhecidos, enfim, todos estão cheios de idéias e de uma “essência” e congruência de vida que os faz formar parte essencial do motor que move a sociedade. No FUNDES trabalhamos para eles.

O desafio e a forma de enfrentá-lo, com excelência e fazendo o correto, são meu alimento diário. Me motivam a fazer frente a uma realidade que põe à prova minhas capacidades, minha força e minha decisão de não render-me.

Disfruto o ato inspirador e motivador que me liga a outros seres humanos e com os que trabalho lado a lado, construo um projeto renovado. É uma situação que me devolve um sentimento prazeroso, um reflexo de mim mesmo, fortalecido, reforçado, acompanhado.

A luta contra as probabilidades, a aposta diária de toda minha energia e crenças fundamentais, tudo se confabula para converter o processo em um jogo apaixonante. Acredito que o líder sempre está na corda bamba, provando os limites de seus paradigmas, pondo sua vida no que faz.

O que é obtido é a confirmação de que valeu a pena, de que é hora de fechar o círculo para – de imediato – abraçar um novo projeto, encher a equipe de novas emoções e projetar-se à seguinte fronteira.

Acho que a razão e a emoção são inseparáveis no fenômeno da liderança. Por exemplo, a paixão com que um líder assume um projeto assume um papel tão importante como o processo empático que o conecta com sua equipe para que a execução reflita essa mesma paixão original.

Para que a paixão não transborde, deve correr por um canal racional, ou seja, por um processo sistemático que leve a ver os resultados desejados.

Uma pessoa com idéias, mas sem paixão ou habilidade empática, não poderá chegar além do ser puramente

cartesiano. Sem o equilíbrio adequado e sem a conexão emotiva de base e o manejo adequado dos conceitos, o intercâmbio se torna pouco eficiente e baixa a probabilidade de êxito.

As equipes sabem reconhecer seus líderes e são capazes de escolher até que ponto querem chegar. O líder que não encontra o caminho à suas mentes e corações, fica na ilusão do poder, na auto-referência, sem conseguir um impacto ou uma contribuição significativa.

No setor das pequenas e médias empresas, são inúmeros os exemplos de personalidades carismáticas e cheias de paixão, que encabeçam projetos que nunca chegam a um bom final, por razões tão diversas como gestão ineficiente, incompetência própria ou de seus colaboradores, insuficiência financeira ou um ambiente hostil ao seu redor. Na FUNDES, um de nossos papéis fundamentais é prover ao empresário e a sua empresa o apoio necessário para fortalecer sua capacidade de gestão. Acreditamos que um líder pode ser potencializado para que, sendo racional e emocionalmente mais inteligente, torne sua empresa mais competitiva e contribua sustentadamente ao desenvolvimento de sua economia local.

No exercício pessoal, comparto este princípio da FUNDES e acredito, firmemente, em aproveitar um talento e desenvolver o potencial das pessoas. Acredito na ação de escutar para ser um pouco melhor a cada dia e manter-me são física, emocional e mentalmente, para poder sustentar o ritmo organizacional e o foco no norte estratégico.

A partir do racional, acredito na missão, nos princípios do negócio e no poder da organização que represento. A partir do emocional, sinto o desejo de lançar-me adiante, compartilhando a tarefa com todos os colaboradores e sem baixar a guarda, apesar de todas as dificuldades que sempre acompanham os desafios.

A FUNDES é uma instituição que tem estado na vanguarda do setor das pequenas e médias empresas há 20 anos. Tem sido um caminho matizado pela visão de um líder extraordinário e pelo talento de muitas pessoas que crêem e estão apaixonadas pela instituição e sua missão.

Nossa organização enfrentou distintas etapas e deu saltos qualitativos que a obrigaram a se reinventar. Hoje, seguimos capitalizando tudo o que foi aprendido e, há três anos, trabalhamos sustentadamente para construir a plataforma requerida e consolidar-nos como o “referencial para a pequena e média empresa na América Latina”; um papel progressivo de liderança, focalizado na melhoria competitiva da pequena e média empresa.

Como diretor-executivo, meu desafio é estabelecer o norte estratégico e construir a equipe que tornará possível chegar a ele. Promover e apadrinhar as decisões necessárias, buscando total congruência entre o que se diz e o que se faz, reconhecendo o talento e perseguindo a sinergia nas relações de complementaridade, de forma que todos caminhemos rumo ao mesmo norte.

Estamos fortalecendo a rede de organizações da FUNDES na América Latina, as que hoje são o ponto de encontro com o empresário e pequenas e médias empresas. Sem descuidar da especificidade do mercado local, queremos vincular-nos sob uma mesma bandeira, segundo a metodologia FUNDES e seus processos, que, sendo similares, nos dão identidade como uma instituição única na região.

Tomamos as decisões precisas para obter a máxima responsabilidade na execução, fortalecendo líderes e dando poder às equipes. Lutamos pela excelência no serviço, pelo melhoramento constante e ótimo aproveitamento de todos os recursos que estão dispostos sob nossa responsabilidade, tanto pela confiança de nossos patrocinadores como para efeito de venda de nossos serviços.

Trata-se de equilibrar a firmeza requerida para mostrar consistência e continuidade, com a flexibilidade e abertura para manejar os detalhes, enfrentar os imprevistos e realizar os ajustes necessários, bem como aproveitar oportunidades.

Com relação a AVINA – nosso principal patrocinador – e outros organismos multilaterais com os que desenvolvemos projetos e de cuja confiança gozamos, nos interessa levar a aliança até o seu máximo benefício.

Nos orientamos ao mercado. Acreditamos na pesquisa permanente e em tirar vantagem do aprendizado cotidiano para inovar e assegurar uma palheta de serviços atualizada, que ofereça resposta efetiva às necessidades e demandas de nosso cliente pequena e média empresa. Queremos sua satisfação e confiança plena, porque à medida que mais e mais clientes invistam em nós, mais impacto estaremos alcançando.

No quadro de estratégias de desenvolvimento empresarial e de competitividade, as operações da FUNDES têm o objetivo de melhorar o ambiente de negócios e políticas em que operam as pequenas e médias empresas, e de promover a oferta de serviços financeiros e de desenvolvimento empresarial com o objetivo de que essas empresas disponham de habilidades, capacidade instalada e recursos necessários para competir.

René Bronsil, engenheiro elétrico de Lausanne, Suíça, é atualmente o diretor-executivo da FUNDES Internacional, fundação que promove a criação e o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas na América Latina. Antes de integrar-se a FUNDES, em agosto de 2000, já contava com uma experiência de 20 anos na direção de médias empresas com atividades em âmbito mundial, no campo das telecomunicações.

www.fundes.org

As “receitas”

Roberto Artavia Loria

James E. Austin

A liderança tem três dimensões importantes: visão, valores e organização.

Na primeira dimensão, líder é aquele que traça uma visão inovadora, diferenciada do futuro, a respeito de um tema de seu interesse e preferência. A visão tem sua origem na capacidade de observar e interpretar o contexto no qual o líder se mobiliza e as tendências que o modificarão no futuro. A visão é, então, uma resposta inovadora que redireciona recursos e que gera oportunidades de mudança em áreas desejáveis para a sociedade. Os líderes são, em primeira instância, visionários e isso implica uma habilidade nata ou adquirida, para interpretar o contexto em que atuam.

A segunda dimensão da liderança está nos valores. Para que um líder seja como tal, deve transmitir eficazmente os valores que o guiam em direção aos membros de sua organização ou comunidade. Os valores de um líder são muito próprios, mas ganham um significado especial quando se consegue transmiti-los e transferi-los àqueles com quem se trabalha em busca de um objetivo estabelecido pela visão. Os valores estabelecem os limites do aceitável, servem como critérios para a tomada de decisões e como guias para a identificação de oportunidades de crescimento. Não há uma lista de valores preconcebidos, mas cada líder, de acordo com seus princípios, formação e experiência, os desenvolve até convertê-los em mecanismos através dos quais estabelece as regras de associação entre aqueles que participam de sua organização.

A terceira dimensão da liderança é a organização. Existem organizações formais e informais, estruturadas ou espontâneas e o conceito de liderança é igualmente aplicável em todas elas. Um líder exige de uma organização pois, se não for assim, sua visão e valores serão um patrimônio individual e, desta forma, não transcendem nem transformam a sociedade na direção em que o líder aspira. A organização é o conjunto de indivíduos, precisamente unidos primeiro pela visão e depois pelos valores, que seguindo seu guia transformam e multiplicam o impacto da visão e executam as mudanças que o líder previu, primeiro em si mesmos e, logo, em sua comunidade.

Um líder efetivo analisará o que é relevante em seu contexto e formará uma visão desejável de mudança. Com base em seus princípios, formação e experiência, estabelecerá valores guias e, através deles, transformará sua sociedade rumo ao que sua visão estabeleceu, fundamentado na inspiração, frustração ou oportunidade.

Um indivíduo planeja sua liderança de acordo com sua inspiração quando a fonte da visão é a sua criatividade natural, resultado de experiências anteriores, de seus valores e de sua formação. A inspiração nasce de impulsos internos que geralmente refletem, precisamente, os valores e experiências anteriores do indivíduo em questão.

O líder também pode ser formado a partir da frustração, rechaçando uma situação que, em sua opinião, requer mudança. Uma vez mais, sua opinião é influenciada pelos valores, experiências e formação, mas também pelo impacto negativo que a situação tem sobre algum aspecto importante. A frustração com uma situação em particular é uma poderosa fonte de liderança.

A liderança também pode surgir a partir de uma oportunidade. Estas normalmente resultam de mudanças de um contexto, nas tendências, nos recursos, nas preferências, no conhecimento e na tecnologia. Ao haver transformações, positivas ou negativas, sobre aspectos de importância para o líder, este cria e impulsiona uma nova visão para responder às novas necessidades ou circunstâncias,

A motivação para ser líder é, em geral, um processo natural, reflexo de uma das três motivações indicadas. Um líder se forma a partir de sua motivação. Ainda que seja selecionado ou nomeado por outros em termos formais, em última instância, um verdadeiro líder escolhe a si mesmo como reflexo de sua motivação.

O ponto de partida da visão é quase sempre uma mistura da razão, ao analisar a situação que impulsiona a necessidade de uma mudança, com emoção, ao gerar uma reação que se manifesta como inspiração, frustração ou aproveitamento de uma oportunidade.

A emoção predomina quando as motivações são de inspiração ou frustração. A razão o faz quando a motivação principal é o aproveitamento de uma oportunidade.

Na fixação e difusão de valores, ocorre um processo que avança do emocional ao racional. Os valores são reflexo dos princípios do líder e uma mistura de emoções condicionadas pela experiência e conclusões alcançadas pela razão. Ao passar às etapas mais avançadas na seleção e transferência de valores, se misturam novamente a emoção e a razão. Os valores se comunicam e se promovem mediante processos que são planejados, portanto guiados pela razão, e emotivos, pois esses só alcançam uma verdadeira raiz na organização quando são aceitos a nível emocional pelos associados.

A razão é dominante na dimensão da organização, quando o líder deve criar um efeito multiplicador de sua visão e valores nos seus associados. A razão é importante para desenvolver uma estratégia que permita mobilizar recursos rumo à visão e avançar no caminho da mudança que finalmente transforma a sociedade rumo à direção desejada.

A razão e a emoção não podem se separar do processo de liderança de uma pessoa ou em uma organização. Ambas devem estar presentes, nos momentos oportunos, para desenvolver plenamente as etapas de visão, valores e organização.

Minha aspiração é transformar a forma em que o processo de desenvolvimento é conduzido nas nações da América Latina. Minha visão é criar uma rede flexível de líderes políticos, produtivos e da sociedade civil, que interatuem de maneira positiva para a criação de prosperidade sustentável em suas comunidades e nações.

Sob meu ponto de vista, experiência e formação, cheguei à conclusão de que nenhum dos três agentes fundamentais do processo de desenvolvimento – governos, setor produtivo e sociedade civil – podem, por si só, responder de maneira efetiva e sustentável aos desafios que o contexto latinoamericano nos impôs.

Como resultado de minha frustração com o subdesenvolvimento, a politicagem e a resistência à mudança; de minha inspiração, estimulada pelo exemplo de outros; e, mais que qualquer outra coisa, pelas oportunidades que me foram dadas por terceiros, acredito na possibilidade de servir como catalizador, a nível pessoal e através de diversas organizações, para a formação de redes inter-setoriais que comecem a dar novas respostas aos problemas de desenvolvimento humano, econômico e institucional da região.

Minha visão é formar redes multi-setoriais efetivas em áreas de particular importância no processo de desenvolvimento, que logo sirvam como modelos para outras, até chegar a criar uma grande rede de redes que mudem de maneira definitiva nossas oportunidades de desenvolvermo-nos com justiça e sustentabilidade.

Minha participação é importante como catalizador, colaborando com energia e constância. Como multiplicador, difundindo as idéias principais e valores a terceiros. E gostaria de me ver como um inspirador, servindo de exemplo a estudantes jovens, que necessariamente devem participar para que uma visão ambiciosa tenha oportunidade de transcender além de meu meio imediato e em um prazo suficientemente longo.

Roberto Artavia Loría, reitor do INCAE desde 1999, foi o primeiro graduado da instituição a ocupar este cargo. Entre 1995 e 1999, atuou como decano acadêmico do Instituto. Foi diretor-fundador do Centro Latinoamericano para a Competitividade e Desenvolvimento Sustentável (CLACDS) do INCAE. Doutor pela escola de Negócios da Universidade de Harvard, é também mestre em Administração de Empresas do INCAE – com honra ao mérito – e engenheiro naval da United States Merchant Marina Academy, Kings Point. Suas áreas de desenvolvimento acadêmico são estratégia competitiva, agro-indústria e produção. É assessor de governos, fundações nacionais e privadas de desenvolvimento, setores produtivos e empresas na América Latina, Ásia e Europa do Leste; consultor de estratégia competitiva para empresas da região e assessor voluntário de instituições e fundações privadas relacionadas com a educação, responsabilidade social corporativa e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. É fundador e diretor de várias empresas privadas e presidente da MARVIVA de Costa Rica.

James E. Austin

Harvard Business School – EUA

Reflexões sobre liderança

O que significa liderar?

- Visualizar: ser capaz de criar uma poderosa visão pela mudança.
- Motivar: Gerar a vontade e a energia em outros para que sigam a visão.
- Facilitar: Dar poder e ajudar a outros a se envolver e a contribuir na missão compartilhada.
- Seguir: Compartilhar a liderança e servir a outros no seguimento da missão.
- Ensinar: Compartilhar o conhecimento e estimular os descobrimentos.
- Aprender: Crescer baseado na experiência e intercâmbio com os outros.
- Aceitar responsabilidades: Ser responsável pelas ações individuais e coletivas, como também pelos seus resultados.
- Perseverar: Resistir e superar obstáculos, sem trégua.
- Garantir a continuidade: Ensinar a outros e delegar a liderança.

Qual é sua motivação para ser um líder?

- Tornar possível a mudança.

Como influem a razão e os sentimentos no seu estilo de liderança?

- Análise rigorosa e planificação sistemática contribuem para soluções superiores e sua implementação.
- Paixão pela causa gera uma energia contagiosa que impulsiona outros a altos níveis de conquistas.

O que gostaria de transformar?

- O mundo: Tornando-o um lugar mais justo, mais humano e mais produtivo.
- Instituições: Unindo o poder das grandes instituições para poder contribuir ao bem-estar da sociedade.
- Pessoas: Motivando e dando-lhes ferramentas para que busquem o bem de todos.

O professor James E. Austin dirige o Departamento Snider de Administração de Empresas da Escola de Negócios de Harvard (HBS). Este é o terceiro professorado que obteve na HBS desde que se incorporou à faculdade, em 1972. É também co-fundador e presidente da Iniciativa da Empresa Social. Seu doutorado e MBA com distinção são de Harvard. Seu BBA com grande distinção é da Universidade de Michigan. É autor e editor de 16 livros, sendo o último “O Desafio da Colaboração: Como organizações sem fins lucrativos e as empresas alcançam o êxito através das Alianças Estratégicas”, vencedor de um prêmio. É reconhecido internacionalmente como especialista em temas de colaboração entre vários setores.

O professor Austin publicou dezenas de artigos e centenas de estudos. Foi conselheiro de corporações, organizações sem fins lucrativos e governos em todo o mundo, incluindo a Casa Branca. É também um dos líderes fundadores da Social Enterprise Knowledge Network (SEKN).

www.hbs.edu/socialenterprise

