



LIDERANÇA RESPONSÁVEL



REALIZAÇÃO

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

ELABORAÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial

Alessandra Rubim Rigueira

Luciene Regina Araújo

SUMÁRIO

1. Introdução	4
2. Contextualizando	6
2.1 Uma nova realidade	6
3. Liderança e outros conceitos	10
3.1 Autoconhecimento: tudo começa pelo indivíduo	11
3.2 Propósito	14
3.3 Crenças e valores	16
3.4 Valores e cultura organizacional	18
3.5 Valores no momento atual	20
4. Liderança: aspectos diversos	23
4.1 Um pouco de história	23
4.2 Liderança	25
4.3 Paradigmas de liderança	26
4.4 Liderança e confiança	29
4.5 Níveis de consciência da liderança	32
4.6 Liderança e formação de valor dentro das organizações	34
5. Liderança responsável	37
5.1 Como tudo começa	37
5.2 Qual é o sentido de falarmos sobre liderança responsável nos dias de hoje?	39
5.3 Liderança responsável e sua relação com a liderança compartilhada	42
5.4 A antiliderança x liderança responsável	46
5.5 Líderes como agente de mudança	50
5.6 Princípios da liderança responsável	52
6. Sustentabilidade: por que não falar disso?	57
6.1 Sustentabilidade: em busca do equilíbrio	58
6.2 Sustentabilidade na estratégia	61
6.3 ODS e as empresas	64
7. Referências	69

1. INTRODUÇÃO

A evolução social, cultural e econômica tem mostrado claras evidências de que não é mais possível que ignoremos os impactos promovidos pelas mudanças em nossa sociedade. Não podemos continuar indiferentes aos riscos que todos corremos – precisamos nos posicionar frente aos novos desafios que o cenário vem nos impondo.

A SOCIEDADE COMO UM TODO PRECISA SER SENSIBILIZADA SOBRE A NECESSIDADE DE IDENTIFICARMOS AGENTES DE MUDANÇA, PARA ASSUMIR COM CONSCIÊNCIA O PAPEL E A RESPONSABILIDADE DE CORRIGIR OS RUMOS DE FUTURO PARA OS QUAIS ESTAMOS SEGUINDO. ESSA NECESSIDADE, ALIADA ÀS COMPETÊNCIAS DOS NOVOS PROTAGONISTAS DESSA MUDANÇA, NOS LEVA AO CONCEITO DE LIDERANÇA RESPONSÁVEL.

Muito mais que uma forma adequada de gerir negócios, a Liderança Responsável é uma capacidade de conduzir a sociedade na direção de um futuro em que o respeito à vida, a integridade e a transparência sejam valorizados e adotados por todos.

Fomentar o desenvolvimento de lideranças nas organizações será o pontapé inicial para a disseminação e adoção desse novo olhar, pois o seu poder de influência será fundamental para mudanças em cenários mais complexos e instáveis.

Porém, é necessário que também compreendamos nossa importância não somente como líderes, mas também como pessoas e cidadãos. Na medida em que essa competência se integra à vida de todos, eles assumirão a responsabilidade de disseminar comportamentos e atitudes fortemente baseadas em valores e princípios, os quais darão suporte às mudanças organizacionais.

Disseminar esse conceito em todos os níveis é uma forma de contribuição efetiva para a sociedade que todos queremos, e que isso se reflita em organizações mais inclusivas, respeitosas e sustentáveis.

2. CONTEXTUALIZANDO

2.1 UMA NOVA REALIDADE

O que acontece atualmente em nossa sociedade se reflete diretamente no que vemos no dia a dia das empresas.

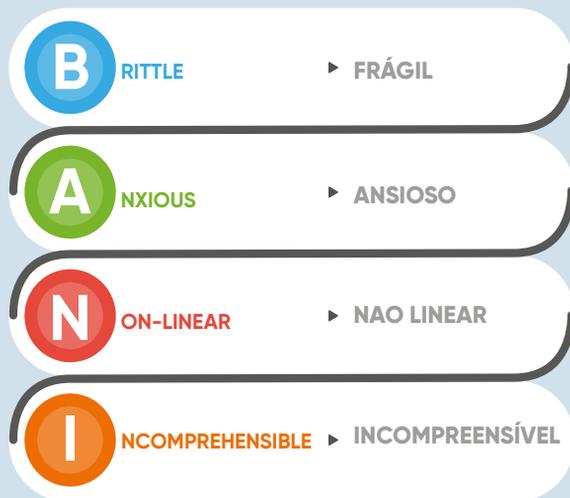
O mundo está mudando cada vez mais rápido. Empresas investem a todo momento com o objetivo de criar respostas para as necessidades presentes no mundo. As novas tecnologias fazem parte desse processo, mas é importante ressaltar que, mais do que abrir diferentes oportunidades de negócios, elas proporcionam uma verdadeira mudança na sociedade, possibilitando ações e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Para comprovar esse fenômeno, basta observar o comportamento social, os processos de trabalho e os meios de comunicação e de aprendizado. A tecnologia tem revolucionado a troca de informação entre as pessoas, impactando diretamente o comportamento delas tanto nos aspectos pessoais quanto profissionais. Vivemos há bastante tempo num Mundo VUCA, que retrata a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade presentes em

diferentes contextos aos quais estamos inseridos em nosso dia a dia. Esse termo foi amplamente adotado pelas empresas que desenvolveram mecanismos e procedimentos para referendar processos de tomada de decisão diante de um mundo em constante mudança.



Contudo, diante de questões ainda mais complexas “batendo a nossa porta”, por exemplo, a pandemia, esse conceito parece ter se tornado insuficiente. Diante desse cenário, uma nova estrutura se faz necessária: uma que dê sentido não apenas ao mundo atual, mas também às suas consequências. Para



responder a isso, surge um novo termo: o **BANI**, que significa frágil, ansioso, não linear e incompreensível.

Esse novo termo vem responder, de uma forma melhor, ao estado atual da sociedade. E já nos permite reagir de maneira diferente ao que acontece. BANI é uma lógica que determina como sua postura pessoal deve ser daqui por diante, além de auxiliar as empresas a incorporarem essa filosofia desde o planejamento estratégico até seu estilo de liderança.

Bem-vindo ao mundo onde as condições não são simplesmente instáveis, elas são caóticas. Tentar controlá-las, interpretá-las ou mesmo evitá-las não é mais possível. O grande diferencial

competitivo de um profissional ou empresa, agora, é saber reagir a tudo o que acontece.

Em suma, é preciso ter a consciência de que estamos vivendo no tempo do E, e não do OU – aqui entendido como uma nova forma de as empresas se posicionarem diante da sociedade e de todos os seus stakeholders. As empresas nessa nova perspectiva buscam o lucro e, ao mesmo tempo, cuidam do seu maior patrimônio, que são as pessoas.

Querem ser líder no mercado, mas não a qualquer preço – existe uma preocupação em promover o desenvolvimento da sociedade. Trabalham com vistas a ter competitividade, mas estão sempre buscando reduzir o impacto da sua atuação no meio ambiente, e mais do que tudo, conseguem gerenciar riscos e atuar com ética e transparência.

Nesse contexto, é imprescindível que façamos a seguinte pergunta – como criar uma organização que sobreviva e prospere num mundo caótico e cheio de incertezas? A resposta está no estabelecimento de uma cultura central forte, adaptável, resiliente e dirigida por valores.

Mas antes de falar de uma **Liderança Responsável**, é preciso abordar alguns conceitos que são transversais ao tema proposto.

3. LIDERANÇA E OUTROS CONCEITOS

Trabalhar o conceito de liderança por meio de saberes transversais somente tem significado dentro de uma compreensão interdisciplinar do conhecimento, sendo uma proposta didática que possibilita o tratamento de conteúdos de forma integrada. Dentre os temas transversais, destacamos:



3.1 AUTOCONHECIMENTO: TUDO COMEÇA PELO INDIVÍDUO

Autoconhecimento é a capacidade de percepção sobre si perante o mundo, nas relações sociais e nas atividades cotidianas. É perceber como suas características se destacam e como isso afeta suas tarefas e a percepção que os outros têm de você. Portanto, investir em autoconhecimento é instituir esforços para se compreender em todos os âmbitos. E com esse entendimento profundo de quem você é, será capaz de descobrir suas qualidades, capacidades e pontos que podem ser melhorados. Você será capaz de lidar com tudo isso e ainda encontrar oportunidades para se desenvolver constantemente.

Realizando todas essas coisas, as chances de ter sucesso na vida pessoal e profissional serão ainda maiores. Quando a pessoa desenvolve o autoconhecimento, ela toma consciência das suas metas, desejos, objetivos e propósitos, fortalece suas qualidades, enfrenta as eventuais mudanças e repensa suas atitudes. Todo esse processo permite que o indivíduo evolua, alcance uma melhor qualidade de vida e adquira autonomia sobre si.

Por outro lado, o autoconhecimento profissional é, acima de tudo, acreditar que é possível alcançar aquela etapa tão

desejada. Nós somos o único responsável pelo sucesso da nossa carreira. Por isso é essencial que cada indivíduo busque aprimorar suas habilidades e competências, sendo capaz de tomar decisões, realizar tarefas e otimizar resultados. É preciso contribuir da melhor maneira com a organização em que está inserido.

O autoconhecimento nos induz a olharmos para nós mesmos e começarmos a nos perguntar – Quem sou eu de verdade? Qual é meu propósito? O que me faz feliz? Se soubermos dos nossos valores, se valorizarmos nossa inteligência intuitiva, encontramos nosso propósito de vida. Propósito é algo relacionado a mim, ao ambiente, ao que acredito e às minhas atitudes e escolhas. Ou seja, propósito é o que faço para construir a vida em algo que desejo e acredito, de forma que eu me sinta pleno. Sem autoconhecimento não é possível ter um propósito, pois dificilmente saberemos identificar nossas escolhas autênticas, nossas crenças profundas, o que nos faz bem e o que podemos fazer bem.

É indiscutível que o autoconhecimento tem um papel fundamental na construção da liderança. Saber identificar e trabalhar os próprios pontos fortes e fracos é característica essencial dos líderes. Para estes profissionais, a busca do autoconhecimento deve ser um processo contínuo, diário, procurando aproveitar ao máximo as oportunidades de

aprendizado decorrentes da relação com os superiores e os subordinados.

Um bom líder é capaz de refletir sobre suas ações e como estas irão afetar sua equipe no dia a dia. Ter conhecimento a respeito do seu potencial, das suas capacidades e limitações é fundamental para que um líder consiga aperfeiçoar e estreitar as suas relações com pessoas e, conseqüentemente, obter melhores resultados. O autoconhecimento é o meio que permitirá ao líder ter uma maior percepção a respeito desses aspectos e de como eles podem impactar suas relações interpessoais, inclusive com a própria organização que lidera.

Os líderes precisam estar preparados para lidar com diferentes cenários, pois a empresa e os desafios evoluem e mudam, e assim surgem novas situações e pessoas para acompanhar a dinâmica dos negócios. Nesse contexto, é fundamental que o líder tenha autoconhecimento, ou seja, adote a prática de se conhecer cada vez melhor. Apenas com autoconhecimento, o líder será capaz de compreender suas atitudes. E essa compreensão é fundamental, porque as atitudes do líder influenciam a equipe e contribuem para o sucesso dos negócios. As pessoas que estão na equipe sentem os efeitos da atitude do líder no dia a dia da empresa. O líder é a referência, e as equipes replicam suas atitudes nas relações internas de trabalho e nas relações externas (clientes e fornecedores).

Cabe também ressaltar que o autoconhecimento exige virtudes que vão além da humildade, como saber fazer autocrítica e ter autocontrole e inteligência emocional. Diante de percepções contrárias, é preciso estar disposto a rever o posicionamento e pronto para mudar.

3.2 PROPÓSITO

Na condição de empresa, como vou me adaptar, como vou me tornar mais competitiva frente ao mercado e com uma gestão mais sustentável nos negócios, compartilhando valor com todos os meus stakeholders? Na verdade, essa mudança só vai acontecer de fato quando ela for vista com um propósito. Se a empresa não tem a liderança comprometida em fazer essa mudança, serão encontradas muitas barreiras pelo caminho, por mais que as pessoas vejam as políticas e as repliquem dentro do ambiente de trabalho. Então é importante a gente pensar em como usar os nossos valores atrelados ao nosso propósito. Definir uma razão de ser é o primeiro passo para impulsionar muitos negócios de sucesso.

Priorizar uma liderança responsável nas empresas não é mais uma alternativa, e sim uma necessidade cada vez mais global. Todo líder, para que consiga fazer algo que tenha valor e que comprometa sua equipe, precisa ter muito claro qual é o propósito, ou seja, qual é a causa para a qual direciona sua

energia. Isso parece simples, mas a maioria dos líderes acaba tendo uma visão maior dos objetivos a serem alcançados, sem ter claro o propósito que fundamenta os objetivos.

Não há receita para a definição de um propósito, mas existe a possibilidade de buscarmos nos nossos valores, nas nossas crenças, o que nos leva a direcionar nossa energia para um lado e não para o outro. O propósito é aquilo cujo nosso olhar brilha, é algo pelo qual vale a pena viver. No entanto, falando da vida profissional, o líder, quando tem um propósito, é capaz de entusiasmar sua equipe, fazendo com que cada integrante entenda que estão fazendo parte de algo muito maior, de algo pelo o qual vale a pena trabalhar e se esforçar.

Portanto, acredito que liderar pode significar várias coisas. Para que os liderados sigam o líder, precisa haver uma visão clara do caminho a ser seguido. Se o líder tem uma direção, um propósito, uma vocação, um sentido, é muito mais fácil segui-lo. Uma vez identificado o propósito, ele deve ser comunicado com clareza ao time, indicando o papel de cada um no processo, suas metas individuais e como o liderado será recompensado ao longo da caminhada.

Precisamos fomentar espaços de discussão que ajudem as empresas a não terem o foco apenas no aspecto financeiro, ajudando-as a pensarem “fora da caixa”. Para isso é

necessário focar em tópicos fundamentais: igualdade, respeito, crescimento e pertencimento. Precisamos nos questionar, na condição de empresa, sobre qual seria o nosso propósito, o que nos motiva e de que forma podemos contribuir para fazer do mundo um lugar melhor de se viver.

3.3 CRENÇAS E VALORES

Ao longo da vida, assumimos diferentes papéis em nosso dia a dia. Em alguns momentos, somos pais, em outros somos filhos, mais adiante somos profissionais, e assim por diante. Cada papel é apoiado por um conjunto de crenças e valores. São as crenças e os valores que me levam a distintos comportamentos e capacidades.

Nossos modelos mentais, formados pelas crenças e valores, determinam a forma com que enxergamos a vida e podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de capacidades e comportamentos em cada um dos papéis que exercemos no cotidiano. Os nossos comportamentos estão intimamente ligados às nossas crenças e valores e, frequentemente, influenciam nosso modo de agir e pensar, nos levando a tomar decisões de acordo com um padrão que nos foi determinado. Quando utilizamos nossas crenças na tomada de decisão, esta irá refletir nossa história passada ao lidar com situações equivalentes. Nossa história passada é sempre baseada

na experiência e no contexto. Nossas crenças não estão equipadas para lidar com situações novas que não tenham sido experimentadas anteriormente. Nossas crenças têm origem em nossa história pessoal e em nossos hábitos. Elas dificilmente se adaptam a novas situações.

Se usarmos nossos valores para tomar decisões, estas irão se alinhar com o futuro que queremos criar. Valores transcendem tanto o contexto quanto a experiência. Por isso, eles podem ser utilizados para tomar decisões difíceis em situações complexas que não chegamos a experimentar anteriormente. Quando usamos valores na tomada de decisão, nós estamos criando de forma consciente o futuro que queremos experimentar. Os valores se adaptam facilmente a novas situações.

Levando-se em conta que o mundo em que vivemos (especialmente o mundo corporativo) está se tornando cada vez mais caótico e imprevisível, os valores nos fornecem um modo mais flexível de tomadas de decisão do que as crenças. Os valores são as âncoras que usamos nas decisões difíceis. Eles nos mantêm verdadeiros a nós mesmos e ao futuro que queremos viver.

Os valores estão se tornando o modelo preferencial de tomadas de decisão nas organizações. Então, não devemos

nos surpreender ao descobrir que muitas pesquisas revelam que as empresas adaptáveis e dirigidas por valores são as de maior sucesso no mundo. Quando as organizações se unem em torno de um conjunto compartilhado de valores, elas se tornam mais flexíveis, menos hierárquicas, e desenvolvem uma maior capacidade de construção coletiva.

Quando os empregados não apenas compartilham os mesmos valores, mas também compartilham a mesma visão, a performance da organização aumenta consideravelmente. Valores compartilhados geram confiança, e confiança é a força que une e aumenta a performance.

3.4 VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL

Como vimos anteriormente, os valores direcionam o comportamento humano e governam todas as nossas decisões. Os costumes são baseados em valores, são estados emocionais aos quais damos importância e que buscamos vivenciar até mesmo de forma inconsciente. E os nossos valores foram construídos ao longo de nossas vidas, por meio principalmente dos nossos pais ou das pessoas que nos educaram.

Além da educação, sofremos influência da nossa cultura, da nossa escola, da cidade onde moramos, da experiência de

vida, dos nossos familiares, dos nossos pais, e por aí vai. Valores não mudam, mas seguem sendo reforçados ao longo da vida. São palavras que descrevem o que nos motivam, seja para algo “bom” ou “ruim”.

Uma empresa é um lugar de convivência, portanto, lugar de formação de valores. Indagar sobre a cultura de uma organização é pensar a essência de sua esfera de valores. É admitir que o lado objetivo do trabalho é também determinado por uma relação de valores, porque os fatos do trabalho tornam-se fatos culturais, que são sempre a corporificação de algum valor reconhecido como tal.

Quando falamos sobre cultura organizacional, uma das definições mais utilizadas é a estabelecida por Edgar H. Schein. Segundo ele, a cultura de um grupo é um padrão de pressupostos básicos compartilhados, que foi aprendido pelo grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. E tais pressupostos funcionaram bem o suficiente para ser validado e, portanto, ensinado aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Cultura é o resultado do processo de aprendizado de um grupo que foi parcialmente influenciado pelo comportamento de um líder.

Valores e cultura se tornam a base das organizações que passaram a reger seus negócios sob essa ótica. Esse conceito

de organização dirigida por valores não é algo novo ou recente. Não há dúvida de que as organizações voltadas para os valores são mais bem-sucedidas. A compreensão das necessidades dos funcionários é a chave para a criação de uma organização de alto desempenho. Quando você apoia sua equipe, ela acaba respondendo profissionalmente com altos níveis de engajamento, empenho e criatividade.

É nesse sentido que podemos dizer que líderes formam culturas. Em uma organização em que se acredita nas pessoas, se valoriza sua diversidade e há um valor como norte das interações, constrói-se o contexto capacitante dentro do qual a excelência das equipes pode ser produzida.

3.5 VALORES NO MOMENTO ATUAL

Neste tópico, abordaremos a importância da assimilação pelos líderes de valores como ética, transparência, resiliência, cooperação, empatia e respeito, com o objetivo de renovar as culturas organizacionais, especialmente pós-pandemia.

PARA INICIARMOS ESSE TEMA, É FUNDAMENTAL ENTENDERMOS QUE OS LÍDERES NÃO PODEM MAIS SER AQUELAS PESSOAS QUE BUSCAM SOMENTE SOLUÇÕES TÉCNICAS OU RACIONAIS PARA OS PROBLEMAS, SEM LEVAR EM CONTA ASPECTOS HUMANOS E SOCIAIS. LÍDERES DE FATO PRECISAM ENTENDER AS DEMANDAS DA SOCIEDADE E SEREM INDIVÍDUOS JUSTOS,

RESPEITOSOS E TRANSPARENTES EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS E À NATUREZA. PRECISAM LIDERAR COM VALORES ACIMA DE TUDO, PORQUE SOMENTE COM VALORES CONSEGUIREMOS ALCANÇAR OS MELHORES RESULTADOS.

Os líderes têm o desafio de promover em suas equipes um maior senso de pertencimento e a vivência cotidiana da cultura e dos valores organizacionais. Para isso é fundamental trazer para sua gestão valores como ética, cooperação, respeito e integridade nas tomadas de decisão, de forma a promover mudanças necessárias na cultura organizacional que atenda às necessidades do cenário pós-pandemia.

Para isso precisam liderar com confiança, ou seja, exercer menos controle e reforçar o senso de responsabilidade. Essa maneira de liderar pode impactar os resultados de uma empresa, promovendo a colaboração e a troca constante de ideias e boas práticas entre os colaboradores.

A liderança pós-pandemia também deve considerar que a proximidade e a escuta serão atitudes fundamentais para entender como cada colaborador se sente, como cada um está enfrentando as mudanças e quais são suas expectativas ou necessidades, a fim de flexibilizar a gestão de suas equipes e ajudá-las a desenvolver todo o seu potencial.

Os líderes nesse cenário de pós-pandemia precisam ser agentes de transformação – ter a capacidade de liderar a partir do cuidado, do olhar para o bem-comum, para o próximo, da ação ligada intrinsecamente a valores humanos. Nesse momento se faz necessário, mais do que nunca, um compromisso inabalável com os valores essenciais que regem uma empresa. Isso traz segurança e facilita atitudes mais fluidas em relação às estratégias. Liderar em tempos de pandemia requer que ideia e ação sejam uma coisa só, requer adaptabilidade, agilidade, mas sobretudo, o cuidado com o próximo. O tão falado propósito só tem sentido agora se for de verdade.



4. LIDERANÇA: ASPECTOS DIVERSOS

4.1 UM POUCO DE HISTÓRIA

Começamos este tópico expondo um breve panorama da evolução histórica sobre o fenômeno da liderança. O percurso dessa busca é apresentado por meio de quatro movimentos teóricos que se sucederam e se interpenetraram: a teoria dos traços, a teoria dos estilos, as teorias contingenciais e a teoria da liderança baseada em valores. Apresentamos cada uma delas a seguir.

TEORIA DOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE – a primeira dessas teorias se configurou como um ensaio científico de “etiquetagem” do indivíduo segundo um conjunto de traços padrão/inatos, numa tentativa de explicar a existência dessas pessoas que detêm o poder de influenciar indivíduos organizados em pequenos ou grandes grupos na luta pela satisfação de suas necessidades. Enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder, as quais deveriam apresentar certas características especiais, para servirem como facilitadoras no desempenho da liderança.

TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA – se insere em um movimento mais amplo de transformação do sentido do

trabalho na vida do homem. Ocorre uma lenta alteração do significado de trabalhar, passando da obediência às regras, procedimentos e pessoas à participação responsável. A teoria dos estilos descreve e qualifica os padrões de comportamento do líder.

TEORIA CONTINGENCIAIS – explica o fenômeno da liderança a partir do “mapeamento” de variáveis externas que condicionam o comportamento dos líderes. Esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância.

TEORIA DA LIDERANÇA BASEADA EM VALORES – a teoria apresenta os líderes como visionários, ou seja, detentores de uma visão de futuro. Nota-se uma associação de liderança com um padrão heroico de comportamento.

A liderança é um fenômeno que acontece entre os humanos desde a idade em que aprendem a jogar, a conviver e a compartilhar com os semelhantes seus pertences, objetivos e sonhos.

4.2 LIDERANÇA

Liderança é o processo de influenciar os outros para que entendam e concordem sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo. É o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados.

Liderança é um fenômeno que acontece quando pessoas interagem com a finalidade de atingir objetivos compartilhados em um contexto particular. Liderança pode acontecer em todo lugar, e não apenas em uma organização ou na política. Pode ocorrer em qualquer grupo social, como na família, na igreja e no esporte. (AVERY & BERGSTEINER, 2010).

Líderes criam sistemas e processos, motivam equipes e desenvolvem maneiras para obter resultados. Estilos de liderança surgem do relacionamento entre as pessoas envolvidas (líderes e liderados) e são influenciados pelos processos e cultura da organização, bem como por fatores externos (atividades dos concorrentes, expectativas dos clientes, disponibilidade de novas tecnologias etc.).

LÍDER

É UMA PALAVRA IMPORTADA DO INGLÊS, "LEADER". SUBSTANTIVO PARA O VERBO "TO LEAD", QUE SIGNIFICA FUNDAMENTALMENTE INDICAR UM CAMINHO OU CONDUZIR ALGUÉM POR UM CAMINHO OU PARA UM LUGAR OU OBJETIVO/META.

4.3 PARADIGMAS DE LIDERANÇA

Mesmo com a variação nas formas de se liderar, é possível observar características que se repetem. Ao observá-las, Gayle C. Avery (2004) descreveu 4 paradigmas ou estilos de liderança: clássica, transacional, visionária e orgânica, conforme descrição a seguir:



LIDERANÇA CLÁSSICA

Forma unilateral de liderança, na qual líderes comandam e controlam seus liderados, para contribuir com o atingimento de metas das quais podem ou não estar cientes. Esse estilo se apoia no poder do líder em coagir seus seguidores a cumprir suas instruções autocráticas.



LIDERANÇA TRANSACIONAL

Líderes e seguidores interagem e negociam acordos para receber recompensas em troca de uma atuação desejada, visando atingir níveis de desempenho específicos. Sob liderança transacional, os seguidores aceitam ou cumprem os requisitos do líder em troca de recompensas financeiras, reconhecimento e recursos, ou para evitar ações disciplinares.

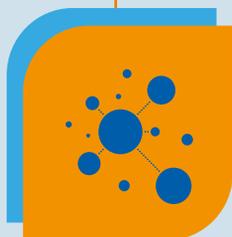
Na liderança clássica e na liderança transacional, se observa a necessidade de envolvimento dos liderados com a organização e com sua visão.



LIDERANÇA VISIONÁRIA (OU TRANSFORMACIONAL)

Líderes visionários adicionam um “futuro” a seus estilos de liderar e buscam o envolvimento emocional de seu pessoal, por meio de um propósito de ordem superior que apela às necessidades e motivos dos seguidores. Dessa forma, os liderados são motivados a realizar e atingir metas além das expectativas normais. Fazer isso requer o comprometimento emocional dos seguidores e é reforçado por um relacionamento positivo entre líderes e seguidores.

Esse não é um paradigma unilateral, no qual o relacionamento predominante é do líder com o liderado. Aqui as pessoas começam a colaborar umas com as outras, inspiradas por um ideal que buscam alcançar juntas.



LIDERANÇA ORGÂNICA

O paradigma orgânico é radicalmente diferente dos outros três paradigmas, pois geralmente não há um líder nomeado. Em vez disso, todo o grupo ou comunidade se torna fundamental. Sob liderança orgânica, os membros criam e compartilham visão, valores e processos que sustentam sua organização. Nesses processos, naturalmente podem surgir pessoas que ocupam o lugar de líder, e acabam sendo reconhecidos como tal. Nesse paradigma, naturalmente podem surgir pessoas que ocupam o lugar de líder e acabam sendo reconhecidas como tal. É necessário que haja altos níveis de confiança na capacidade dos membros em resolver problemas e tomar decisões de acordo com o interesse da organização à qual fazem parte. Bons processos de comunicação são fundamentais para a liderança orgânica dar certo. (AVERY & BERGSTEINER, 2011).

Não existe um tipo de liderança perfeito, pois isso depende das características de cada empresa: a forma com que está organizada, o tipo de produto ou serviço que oferece, o tamanho dela, a cultura organizacional que possui. Além disso, dentro de uma empresa, pode haver diferentes paradigmas de liderança conforme a atividade de cada departamento.

4.4 LIDERANÇA E CONFIANÇA

Uma empresa que não se concentra em promover relações de confiança em seu ambiente perde competitividade e aumenta as possibilidades de fracassar. A construção da confiança no ambiente de trabalho é um desafio para as lideranças. Funcionários que confiam em seus líderes desempenham suas atribuições com mais vigor, produzem melhor e sentem-se parte da organização.

A menos que o líder crie um ambiente de confiança, a empresa que ele lidera terá dificuldade para buscar o que anseia atingir. Confiança é uma das características mais importantes (dentre tantas essenciais para um líder dominar), porque tem um alto impacto na motivação da equipe. A confiança é um poderoso recurso para motivar – e motivação leva à ação.

Para que um líder consiga obter os resultados esperados, terá que quebrar a barreira da desconfiança que nos cerca, em virtude do cenário que vivemos, pois pode afetar diretamente o julgamento das pessoas. O líder precisa demonstrar para a equipe, por meio de atitudes positivas, que é digno dessa confiança. Líderes que possuem a habilidade de gerar um ambiente de alta confiança com os seus liderados certamente possuirão um nível maior de engajamento e, conseqüentemente, um maior desempenho da equipe.

O líder é o espelho da empresa. Se ele não inspirar a confiança para os liderados, fornecedores e clientes, isso refletirá diretamente nos resultados do negócio. A confiança é conquistada por meio das atitudes e do comportamento demonstrado pelo líder na convivência com seus liderados e stakeholders: cumprir prazos, comunicar-se abertamente, cumprir promessas, demonstrar empatia e respeitar as pessoas. Além disso, outros aspectos complementam os anteriores: estender a confiança, delegar, agir com consistência e, acima de tudo, não perder a autenticidade.

Quando a confiança é conquistada, o líder consegue influenciar as pessoas de forma positiva e gerar sinergias por meio do bom relacionamento interpessoal. E, com certeza, estando atento a esses aspectos, conseguirá levar as pessoas a uma alta performance e a sua organização a resultados significativos.

Desse modo, podemos concluir que uma empresa que constrói a sua cultura baseada na confiança (não como algo imposto, mas sim como um valor vivenciado de forma genuína) cultiva um ambiente de trabalho mais estável, onde as pessoas trabalham engajadas, conscientes da importância do seu papel para o alcance dos resultados da organização, da sustentabilidade e da longevidade do negócio.

Os contextos internos e externos vivenciados pelas organizações atuais nunca se mostraram tão exigentes e, ao mesmo tempo,

perigosos para as pessoas, tanto em termos de dedicação de tempo, resultado esperado, de esforço físico e mental e de enfrentamento de incertezas. Em realidades assim configuradas, a confiança se revela como o patrimônio mais importante para a construção do sentimento de engajamento e pertencimento. Isso requer líderes assumindo cada vez mais o papel de facilitadores da participação responsável, obtida com o exercício constante do diálogo. A educação para a confiança equilibra e amplia o olhar.

Nesse contexto, a sustentabilidade do negócio dependerá da capacidade da organização de proporcionar um ambiente em que as pessoas possam trabalhar de maneira colaborativa, oferecendo seu potencial. Para isso, é necessário estabelecer relações de confiança entre a empresa e os empregados, e vice-versa. Um estilo de gestão baseado em confiança é, sobretudo, consequência de padrões gerenciais baseados em valores compartilhados e princípios de justiça, que promovem situações de vantagens e benefícios mútuos, incentivando os colaboradores a se engajarem na criação de um valor econômico superior.

As melhores práticas revelam que as empresas que incentivam a associação voluntária entre seus colaboradores e adotam um estilo de gestão baseado em confiança podem ser muito mais eficientes.

4.5 NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DA LIDERANÇA

Nós podemos descrever melhor os valores que os líderes demonstram utilizando como referência o modelo dos Sete Níveis de Consciência da Liderança. As organizações que possuem uma liderança responsável são comprovadamente mais bem sucedidas e destacam como os valores individuais dos líderes se refletem em seus estilos de liderança. À medida que o sujeito vai ampliando a consciência, vai também elevando seus valores em sete níveis de consciência. Evoluindo em valores, a liderança também evoluirá.

O líder capaz de atuar nos sete níveis de consciência obterá mais sucesso, uma vez que está preparado para liderar a organização no sentido de atender todas as suas necessidades. O grande desafio é lidar com os medos e valores potencialmente limitantes nos três primeiros níveis. Conheça cada um dos níveis de consciência:

N1 lida com questões relativas à sobrevivência e à segurança. Os valores que estes líderes exibem são lucro, estabilidade financeira, autodisciplina e segurança do funcionário.

N2 lida com questões relativas aos relacionamentos e à comunicação. Os valores que os líderes exibem são resolução de conflitos, reconhecimento do funcionário, satisfação do cliente e comunicação aberta.

N3 expressa questões relacionadas à performance e às melhores práticas. Valores típicos deste nível de consciência são orientação para resultados, eficiência, produtividade e qualidade.

N4 expressa questões relacionadas à adaptabilidade e participação dos funcionários nas tomadas de decisão. Valores típicos deste nível de consciência são coragem, inovação, trabalho em equipe e responsabilidade.

N5 envolve valores e visão compartilhada. Os valores demonstrados neste nível de consciência são entusiasmo, igualdade, confiança e integridade.

N6 expressa questões relacionadas ao envolvimento com a comunidade e alianças estratégicas. Valores típicos deste nível de consciência são consciência ambiental, colaboração com clientes, realização do funcionário e ser mentor.

N7 lida com questões relacionadas à ética e à responsabilidade socioambiental. Valores típicos deste nível de consciência são compaixão, perdão, humildade e conforto com incertezas.

Os três primeiros níveis de consciência da liderança são focados na criação de uma organização que busca estabilidade financeira com uma forte base de clientes e que tenha sistemas e processos eficientes. No quarto nível, há a transformação da

consciência da liderança, promovendo um clima de aprendizagem contínua e de empoderamento dos colaboradores, a fim de que a organização consiga responder e se adaptar às mudanças internas e externas do ambiente. Nos níveis cinco, seis e sete de consciência da liderança, o foco passa a missão, visão e conjunto de valores organizacionais, que estabeleçam uma conexão interna e externa por meio de alianças estratégicas que contribuam com a sociedade de modo abrangente.

4.6 LIDERANÇA E FORMAÇÃO DE VALOR DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

É por meio da liderança que conseguimos introduzir novos valores em uma organização. Para a efetivação da transmissão de valores, é preciso encarar a liderança como um processo, e não como uma posição ocupada por pessoas com autoridade.

Para entender essa dinâmica, é preciso compreender os conceitos de liderança, gestão e valor aqui praticados,



Liderança

é o exercício do poder de influenciar pessoas em direção a uma visão e propósito. Com a liderança, consegue-se que as pessoas se identifiquem com os objetivos grupais e atuem de forma motivada para alcançá-los. É por meio da liderança que a visão de futuro e os valores da organização são compartilhados em todos os níveis. A liderança se torna indispensável para o gerenciamento dos valores das organizações. Portanto, a liderança deve ser exercida no sentido de motivar as pessoas para um propósito, um valor, um projeto e para resultados.

Gestão

gestão é a ferramenta do líder que envolve planejar um futuro desejado, pensar a forma de alcançá-lo e organizar os meios disponíveis. Gestão e liderança se complementam. Gestão tem a finalidade de combater o caos e manter a estrutura organizacional e a disciplina. Logo, a combinação de gestão com liderança faz com que as organizações pratiquem seus valores em todas as suas ações, faz o planejamento e as atividades rotineiras terem propósito.

Valor

para que uma liderança responsável seja percebida e gere confiança, é necessário que haja um alinhamento entre valores e comportamentos dos líderes. Falar de mudança de valores nas organizações significa falar em mudança de hábitos, que precisam ser exemplificados pelos líderes. Os valores devem estar alinhados ao comportamento dos líderes e seus liderados.

Cabe ressaltar que o grande desafio da liderança é fazer seus valores individuais se disseminarem para seus liderados a ponto de se incorporarem no comportamento coletivo da organização. Esse processo se inicia com o alinhamento dos valores individuais e da atitude do líder. Se a liderança tiver confiança suficiente, os liderados passam a adotar esses comportamentos, que passarão a ser do grupo até a formação da cultura organizacional.

Quando utilizamos nossos valores para tomar decisões, estamos criando o futuro que desejamos. Por isso, eles podem ser utilizados para tomar decisões difíceis em situações complexas que não chegamos a experimentar anteriormente. Quando usamos valores na tomada de decisão, estamos criando de forma consciente o futuro que queremos experimentar.



5. LIDERANÇA RESPONSÁVEL

5.1 COMO TUDO COMEÇA

Um dos dilemas mais relevantes na vida corporativa é a construção de vínculos de confiança nas relações de trabalho que se traduzam em cooperação espontânea e motivação, tarefa que geralmente é atribuída aos líderes. Mas antes de ser um dilema das empresas, este é certamente um dilema da sociedade. Vivemos atualmente numa sociedade mais individualista e, portanto, de vínculos mais frágeis, tanto nas relações sociais, de trabalho e familiares. A vida moderna propiciou mais independência, o que eliminou acordos de lealdade e fidelidade eterna no mundo do trabalho. A perspectiva das relações de curto prazo (imediatismo) ameaça a criação do sentimento de pertencimento, cooperação e comprometimento com resultados coletivos. As organizações que conseguem criar tais sentimentos adquirem um capital social valioso, que é premissa para o surgimento de um diferencial competitivo.

O papel da Liderança, portanto, não pode ser compreendido somente como uma qualidade pessoal ou atributos de indivíduos diferenciados, mas como caminhos construídos

coletivamente, abrindo espaço para o novo. Pode ser criado pela excelência da governança de uma organização ou por meio da qualidade do pacto ético estabelecido entre as pessoas, com o qual se criam processos coerentes e bem-estruturados, que uma vez implementados por uma equipe técnica competente, criam-se vínculos onde há forte percepção de justiça, significado, motivação para o trabalho e entusiasmo.

A percepção da relevância da liderança responsável aumentou quando se despertou para a necessidade de encontrar o elemento, o mecanismo que constrói, que desperta virtudes e ressignifica o trabalho coletivo. A liderança responsável é exatamente o elo perdido das organizações da atualidade que se deparam com o vazio produzido pelas novas configurações sociais e uma economia baseada em demandas de curto prazo e quebra de confiança.

O líder que age baseado em valores é aquele que enxerga outras possibilidades e cria espaços de sentido, ética, realização e excelência onde a maioria das pessoas só enxerga espaços para pressão por resultados e redução de custos. É o indivíduo que, dizendo não ao fatalismo e ao pessimismo, encontra espaços para a mobilização das pessoas na construção das alternativas possíveis e necessárias diante desse cenário de incertezas. Daí o sentido de trazermos para a discussão a importância da prática da liderança responsável nos dias de hoje.

5.2 QUAL É O SENTIDO DE FALARMOS SOBRE LIDERANÇA RESPONSÁVEL NOS DIAS DE HOJE?

Qual é o sentido de liderar com responsabilidade? Quando o líder adota o posicionamento de liderar está chamando para si uma responsabilidade única: a de criar significado para o trabalho e estabelecer vínculos de confiança e cooperação. E a compreensão do significado desse tipo de posicionamento gera um potencial de engajamento das pessoas de forma verdadeira, autêntica e efetiva.

E tudo começa pelo modelo mental dos líderes, aqui entendido como um conjunto de premissas, fundamentos e princípios que devem vir à frente de qualquer outro adjetivo sobre o papel da liderança. Liderar, por esse modelo, é, antes de mais nada, mobilizar as pessoas para a construção de algo novo, complexo e desafiador. Inspirar é a mais nobre capacidade de um líder comprometido com resultados sustentáveis.

São os valores legítimos e internalizados, de fato, na cultura organizacional que irão promover mudanças, agrupar pessoas, levantar bandeiras e gerar sinergias no dia a dia de uma organização. Só as crenças legítimas, assumidas e praticadas como referência é que irão trazer o poder de realização, de alcance de metas desafiadoras e de inovação.

E quais seriam esses valores? Isso é tarefa para cada liderança mapear e propor no seu contexto de negócio. Os valores representam a essência de uma cultura, e as suas tipicidades é que darão conexão com a prática e o cotidiano de trabalho das pessoas. O importante é ter em conta que uma equipe de líderes afinada e integrada por uma base de valores pode (mais e melhor) mobilizar energias, empoderar pessoas e alcançar resultados competitivos sustentáveis. Em suma, líderes que agem com responsabilidade são fundamentais para a produção de valor e para a ação coordenada em cenários complexos e imprevisíveis.

A liderança responsável é o caminho, no sentido mais amplo, para a construção da sustentabilidade econômica, social, ambiental e ética das organizações. É a forma de construir vínculos que resolvem dilemas de cooperação e confiança em cenários diversos e voláteis. Construir visões compartilhadas da realidade, que nos ajudem a seguir em uma mesma direção e cooperar na produção de bons frutos para o indivíduo e para a sociedade, é hoje um desafio, pois construir a cooperação depende da construção do laço social que liga o indivíduo à organização, além da percepção do valor que aquela organização produz para os clientes ou para a sociedade.

A LIDERANÇA RESPONSÁVEL SURGE COMO UMA RESPOSTA À BUSCA PELA FLEXIBILIZAÇÃO NAS ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS. POR MEIO DA AÇÃO DA LIDERANÇA, PASSA A EXISTIR UM COMPARTILHAMENTO DE VALORES NA CRIAÇÃO DO SENTIDO PARA O TRABALHO. NESSA PERSPECTIVA, O LÍDER QUE AGE COM VALORES É AQUELE QUE, RECONHECIDO E LEGITIMADO PELA EQUIPE, PROMOVE O ALINHAMENTO DAS EXPECTATIVAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS.

Nesse sentido, podemos dizer que o verdadeiro papel da liderança responsável é criar relações de interdependência entre pessoas talentosas e qualificadas que, de alguma forma, podem ser pensadas como página em branco nas quais um líder carismático escreve sua própria história. Por meio do compartilhamento do poder, o sentido e o significado do trabalho emergirão nesse coletivo e envolverão todos os sujeitos dessa relação.

O líder não é aquele que administra recursos financeiros tentando maximizar os retornos. É aquele que está aberto para os riscos e possibilidades de construção do futuro. Abertura e diálogo, crença no potencial criativo e disposição para arriscar, esperar e plantar são características fundamentais desses novos líderes. Eles também demonstram a capacidade de interpretar a realidade presente e ver essas possibilidades de forma inspirada, entendendo os sinais presentes como dados de uma realidade mais ampla, mais englobante e coerente do que os fatos isolados parecem indicar.

Precisamos mudar nosso conceito de liderança que traz o líder como aquela pessoa que afasta de si tudo aquilo que desafia e que demonstra o seu limite. Esse tipo de antiliderança, por impossibilitar o exercício da interdependência e da liderança compartilhada, se torna um inimigo para as organizações. O verdadeiro líder engaja-se e motiva-se por visões de futuro possíveis, estabelecendo relacionamentos sociais saudáveis, éticos e transparentes, em que podem cooperar com outros seres humanos, porque isso faz muito sentido.

A busca pela liderança responsável não é, e não pode ser, a busca por indivíduos extraordinários, desses que nascem um em 1 milhão. Essa busca precisa ser por aquele que consegue organizar os meios e os recursos, para que o maior número de pessoas possa exercer seu papel na construção de um futuro melhor, com autonomia e liberdade, com base para que a diversidade pavimente o caminho para a sustentabilidade, de forma mais inclusiva e inteligente.

5.3 LIDERANÇA RESPONSÁVEL E SUA RELAÇÃO COM A LIDERANÇA COMPARTILHADA

Primeiramente precisamos entender o conceito de liderança compartilhada. Muitos brasileiros consideram seus líderes o principal fator de desmotivação no trabalho (estudos confirmam

essa informação). Daí, a necessidade de identificar um bom líder. A falta de flexibilidade, a coercitividade e centralização das decisões são alguns dos motivos que causam essa desmotivação. Diante desse cenário, percebemos que o conceito de liderança compartilhada vem ganhando força. Os empregados ganham maior importância e participação, podendo, inclusive, influenciar de maneira mais ativa nos processos de trabalho. Com isso, é possível aumentar o engajamento, e a retenção de talentos passa a ser mais constante, pois os profissionais trabalham mais dispostos, devido à importância da sua opinião nos processos, elevando a desempenho da equipe.

Dessa forma, a liderança compartilhada pode trazer diversos benefícios às empresas, mas não sem antes propor inúmeros desafios a serem implementadas. No entanto, antes de entrarmos nesses tópicos, precisamos entender o que é liderança compartilhada – vantagens, desafios, características –, para nos ajudar a entender por que todos podem ser chefes, mas poucos podem ser líderes.

“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Quantas vezes não ouvimos esse ditado ao longo da nossa vida profissional? Entretanto, essa realidade não funciona mais no mercado atual. A liderança compartilhada é um modelo de gestão de pessoas, no qual toda a equipe tem voz e poder de decisão. E não é só isso. Na liderança compartilhada, todos os profissionais propõem ideias e participam das resoluções de problemas. A flexibilidade é a palavra-chave que melhor descreve esse estilo de liderança.

Apresentar um modelo de liderança compartilhada é um caminho cheio de desafios. O líder precisa se tornar um bom ouvinte, confiar na equipe, delegar as tarefas corretamente. Será exigido dele habilidade para manter o foco e a motivação da equipe diante dos desafios. Ele também precisará ter poder de posicionamento diante da equipe quando necessário, eliminando vaidades e privilegiando o diálogo. E o mais importante: sempre respeitar opiniões contrárias e levá-las em conta.

À medida que avançamos e conseguimos inserir esses desafios à cultura organizacional, conseqüentemente, surgem vantagens como mais flexibilidade, grande integração entre os colaboradores, potencialização da performance das equipes, reconhecimento compartilhado nos resultados, voz ativa nas tomadas de decisão, geração de novas ideias, autonomia da equipe, compartilhamento de responsabilidades e aumento da satisfação e comprometimento dos empregados.

O cenário atual não aceita mais chefes tóxicos. A cada dia que passa, os profissionais precisam de um estímulo cada vez maior para se sentirem engajados com a cultura e os objetivos na empresa. Precisam ter um propósito em seu trabalho que fortaleça o engajamento com os valores e princípios da empresa. Quanto mais o líder consegue inserir seus colaboradores nas tomadas de decisão e confiar neles, maiores são as chances de eles vestirem a camisa da empresa e se engajarem com a organização.

Iniciativas de liderança aumentam o engajamento da equipe. A liderança compartilhada também é uma maneira de entender as necessidades dos colaboradores e construir ações em conjunto.

Portanto, liderança responsável e liderança compartilhada dividem o mesmo grande segredo, que é conhecer o perfil da sua equipe e dar abertura ao diálogo. Em ambos os olhares, o bom líder tem a capacidade de levar o time ao topo por meio da sua gestão. Principalmente se ele decide tomar as decisões de forma flexibilizada, com a participação de todo o time. Esse líder que tem empatia com a equipe e acredita que todos podem contribuir na tomada de decisão é o tipo de líder que impacta diretamente a taxa de rotatividade de uma empresa, onde os colaboradores costumam se sentir felizes e cada vez mais engajados nela.

Nesses dois modelos de gestão, o ato de compartilhar liderança promove comportamento inovador e comprometido entre os membros da equipe. Indivíduos na empresa criam laços de interdependência, favorecendo o trabalho coletivo. Os resultados bem-sucedidos levam a um reconhecimento do trabalho em conjunto, realizado com a contribuição especial

de cada funcionário. Assim crescem os níveis de satisfação e de identificação dos membros com a empresa.

Embora diferentes tipos de empresa tenham suas estratégias específicas para a melhor forma de implementar a liderança compartilhada e responsável, algumas questões devem ser sempre observadas na distribuição e no exercício do poder.

O alcance, o controle e o equilíbrio da divisão de poderes devem ser garantidos, focando a cultura corporativa numa ética de rivalidade amistosa, encorajando dinâmicas individuais e de grupo harmoniosas. Portanto, os líderes devem cuidadosamente estabelecer limites para o exercício do poder em sua liderança, para evitar situações em que o uso dele leve a dificuldades ou resultados prejudiciais para outros membros/equipes.

5.4 A ANTILIDERANÇA X LIDERANÇA RESPONSÁVEL

A figura de antilíder aparece mais do que deveria, e não é estranho encontrar chefes ou superiores que se gabam da sua suposta liderança, enquanto as suas equipes têm que padecer com este estilo negativo de gestão. O antilíder é considerado como aquele dirigente que tem o objetivo de atingir metas próprias, e não as do coletivo ou as da organização à qual pertence.

Existe um passivo para as empresas quando o líder faz uso incorreto do poder. E esse passivo aparece de diferentes maneiras. Talvez as principais delas sejam a baixa confiança e a falta de comprometimento e motivação dos empregados. É o que conhecemos como antiliderança. Os líderes autoritários, ao fazerem uso de sua posição privilegiada, estabelecem relações baseadas em lealdade e, com isso, permitem a falta de um norte claro e compartilhado para o processo de tomada de decisão.

Nesses contextos, a gestão baseada na confiança torna-se bastante difícil. As pessoas que ocupam esses lugares de poder definem suas estratégias pessoais nos resultados de curto prazo, ou seja, o indivíduo é estimulado a buscar somente seus interesses pessoais, tentando tirar proveito do curto prazo, porque, para ele, não interessa o passado ou o futuro da empresa, já que não se sente comprometido com os valores da organização. Ele estará preocupado em garantir seu próprio cargo, seu futuro, seu resultado e sua imagem perante seus superiores, pouco se importando com a possibilidade de produzir ganhos coletivos. Como resultado, destrói os laços de confiança que os subordinados têm nele, na liderança e no futuro da empresa.

Já a liderança responsável promove a coalizão, apostando na cooperação espontânea, que tem como norte a relação de confiança mútua entre o líder e seus liderados. O líder reconhece que a formação do bom profissional não se baseia no domínio

das competências técnicas. Ele abre espaços para o diálogo e liberdade, formando indivíduos que se enxergam como capazes e responsáveis, por conduzirem suas próprias rotinas e apresentarem seus resultados.

Ao contrário de um cargo hierárquico, a liderança emerge de forma espontânea no grupo social. Assim, não é propriedade da organização formal, mas da organização informal. O líder é eleito pela coletividade. Somente pode existir se for reconhecido pela coletividade como tal. Para que isso ocorra, é necessário que o líder crie sentido e significado para o trabalho da coletividade. É líder aquele que busca o engajamento de todos, para enfrentar desafios e oferecer soluções aos problemas do presente, como um caminho para a realização de um futuro compartilhado, no qual cada indivíduo possa desenvolver seu potencial e apresentar suas melhores contribuições e esforços.

É competência essencial do líder construir uma visão de futuro, mesmo que haja grande incerteza. O líder apontará um caminho pela ação baseada em valores. Nesse sentido, a liderança responsável poderá ser identificada, principalmente, em meio às crises que geram incertezas, ou seja, será fácil identificar quem são os líderes, agentes de mudança que promovem a coalizão em meio ao caos.

A seguir, faremos um paralelo entre comportamentos da antiliderança e comportamentos da liderança responsável.



COMPORTAMENTOS DA ANTLIDERANÇA

Voltados apenas para o lucro, não para as pessoas.
Gestão baseada no controle.
Importância às relações políticas e à lealdade pessoal.
Comunicação ambígua e para seu favorecimento.
Isolamento entre as equipes.



COMPORTAMENTOS DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Visão de futuro compartilhada.
Forma equipes e não grupos.
Assume um comportamento norteador em cenários de crise.
Dá autonomia às suas equipes e estimula o potencial de cada membro.
É "espelho" para sua equipe.
Comportamento baseado na transparência e integridade.
Comunicação clara e objetiva.

Portanto, ser Liderança Responsável é a maneira de tomar decisões autênticas, que criam confiança e comprometimento com todos os stakeholders. Quando utilizamos nossos valores para tomar decisões, estamos criando o futuro que desejamos, ou seja, estamos criando de forma consciente o futuro que queremos. Então entendemos que, nesse cenário, os líderes surgem como agentes de mudança.

5.5 LÍDERES COMO AGENTE DE MUDANÇA

Líderes responsáveis querem compreender o presente e antecipar o futuro e trabalham para desenvolver novos modelos mentais:

COMPREENDA O PODER QUE HÁ EM NÃO PRECISAR ESTAR CERTO: Somos condicionados a sempre estarmos certos e perdemos inúmeras oportunidades para APRENDER. Não sermos obrigados a termos razão, ao contrário, nos dá liberdade para ousar, pensar fora da caixa, reciclar valores e práticas, ouvir e evoluir com todos ao redor.

A RESISTÊNCIA À MUDANÇA DIMINUI QUANDO ENCONTRAMOS OS BENEFÍCIOS REAIS: Ao INCLUIR as pessoas no planejamento da mudança, percebemos que as “paixões profundas” emergem, todos desejam participar, transformar, sem que seja necessário adotar qualquer artifício de estímulo à participação.

NÃO OBTEMOS RESULTADOS RESOLVENDO PROBLEMAS, MAS EXPLORANDO OPORTUNIDADES: Ao EXPLORAR os desafios, cria-se o futuro.

Como agentes de mudanças, esses líderes responsáveis não conseguem prever tudo o que vai acontecer, mas também não podem apenas reagir ao que vier. Por isso, é fundamental desenvolver habilidades capazes de garantir que, independentemente das mudanças, eles estarão preparados para agir sob novas condições. Dentre as habilidades, podemos destacar:

Têm visão de futuro, sabem controlar o ritmo da mudança, preparam a organização para concretizar a visão desejada, conseguem aprender sempre, têm a iniciativa de fazer as coisas acontecerem, incentivam a troca de ideias, a livre expressão e a confiança mútua e, principalmente, são justos, honestos, tolerantes, abertos e leais.

Enxergam a vida como uma missão: são otimistas e acreditam nas pessoas, sabem explorar as oportunidades com coragem e sabedoria e buscam a sinergia em tudo que realizam.

São menos estrategistas e mais visionários, porque sabem que as estratégias respondem a “o quê”, mas só as visões oferecem os “porquês”, o propósito que de fato move as pessoas.

São menos arquitetos de complexos sistemas de comando e controle e mais agentes e servos da mudança, que trabalham para seus "seguidores", abrindo caminho à frente de organizações inovadoras.

Para que possamos seguir em frente com essa busca de significado e de sentido, pensando num futuro melhor, precisaremos voltar ao passado. Isso não significa buscar culpados pelos cenários pessimistas que vivemos hoje, até porque é inegável o legado de evolução que os líderes do passado nos deixaram (independentemente de erros que geraram impactos negativos).

5.6 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Nessa volta ao passado, o objetivo principal é entendermos as premissas que definiram o perfil do líder em um tempo em que o nível de conhecimento sobre o mundo (com suas limitações e fraquezas) era infinitamente inferior ao que temos nos dias de hoje.

É algo como nos conscientizarmos de que, no passado, os líderes eram reconhecidos como competentes quando conseguiam alcançar resultados quantitativamente expressivos de curto prazo, sem qualquer preocupação com impactos irreversíveis de

longo prazo causados por suas decisões. Ou ainda, se mudanças deliberadamente implantadas ferissem princípios básicos de respeito aos direitos humanos, impactando as pessoas envolvidas com irreversíveis danos físicos e emocionais.

Termos como assédio moral e sexual, trabalho degradante, trabalho infantil, condições de trabalho insalubres e de alto risco não figuravam em dicionário ou legislação e, apesar do avanço alcançado nas últimas décadas, ainda não foram devidamente extintos.

Por isso, se simplesmente atualizarmos o contexto e o estágio de conhecimento sobre as necessidades humanas e ambientais, em alinhamento ao entendimento atual de palavras como lucro e desenvolvimento econômico, após pagarmos preços altíssimos decorrentes de erros que cometemos no passado, talvez consigamos constatar que uma gestão mais plena e uma forma de liderança mais conectada à perenidade e ao respeito de certos valores e princípios começam a ser delineadas. Este é o conceito que estamos buscando. Esta é a Liderança Responsável que necessitamos, já para o presente, mas principalmente para o futuro.

Embora competências técnicas sejam sempre bem-vindas, o perfil deste novo modelo, deste novo perfil, se moldará por outros tipos de estrutura. Estamos evidentemente falando de aspectos

ou características mais amplas e essencialmente estratégicas. Iniciando pela base, o alicerce deste perfil deverá ser formado, fundamentalmente, por valores e princípios éticos. Por mais sólido e consistente que seja um perfil de liderança, para nada servirá se sua base não estiver solidamente estruturada por estes itens tão rudimentares e tão escassos em alguns contextos.

São elementos normalmente natos, mas felizmente podem ser incorporados ou aprendidos pela convivência com culturas familiares ou mesmo corporativas. Também são facilmente percebidos pelos stakeholders e geram rápida aderência se houver identificação com seus próprios valores e imediata repelência se esta identificação não existir.

Acima desse alicerce, este perfil necessitará de colunas estruturantes que o diferenciarão de outros perfis. Vem daí sua correlação inequívoca com o conceito definido por Prahalad para as competências essenciais. Conforme esse conceito, competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício percebido como diferencial por seus clientes. Ainda conforme este conceito, as empresas devem ser percebidas não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

Isto vale também para as pessoas, ou seja, seus conhecimentos

e habilidades somente as identificarão como líderes de verdade quando suas atitudes evidenciarem comportamentos diferenciados e que materializem seu papel como agentes de mudanças em prol de um referencial significativo do que definimos como sustentabilidade.

Da mesma forma, a sustentabilidade somente se apresenta de modo pleno como competência quando deixa de ser um simples substantivo e passa a integrar um conjunto amplo de diversas outras competências comportamentais, cuja soma vetorial em cada indivíduo representa seu potencial de influência na solução dos grandes desafios.

A ótima notícia é saber que não está em jogo o impacto das mudanças na perspectiva quantitativa. É óbvio saber que a relação entre poder e impacto continuará valendo. Grandes organizações e líderes poderosos continuarão com a maior responsabilidade em relação aos impactos positivos ou negativos de suas decisões.

Todavia, cada vez será mais importante constatar que a relevância da sustentabilidade como competência será sentida e valorizada qualitativamente. Ou seja, a importância de um líder responsável cujas responsabilidades impactam universos maiores é tão grande quanto a importância de simples cidadãos que têm o discernimento de tomarem decisões que impactam

positivamente dimensões menores (mas não menos importantes), como os seus contextos familiares ou comunitários.

Cada contribuição das lideranças responsáveis será relevante e essencial no enfrentamento dos desafios que se colocam à frente da construção do desenvolvimento sustentável, desde o indivíduo até as grandes instituições.

Abordaremos agora a questão dos valores e o papel do líder responsável para a cultura da sustentabilidade. Ouvimos falar muito sobre sustentabilidade corporativa nos dias de hoje, mas ainda são poucas as empresas que têm a gestão da sustentabilidade no seu DNA. Para que esse conceito seja internalizado na cultura da empresa, ele deve estar atrelado à estratégia da empresa e permear todas as decisões, sejam elas pequenas ou grandes.



6. SUSTENTABILIDADE: POR QUE NÃO FALAR DISSO?

O Brasil enfrenta grandes desafios nas perspectivas ambiental, social e econômica. Concentração urbana, população idosa em crescimento, desemprego, escassez de recursos naturais, movimentos migratórios, desigualdade social, pobreza, lixo, mudanças climáticas, corrupção.

Cultivar uma cultura de sustentabilidade requer um grande esforço e um real engajamento de toda a empresa e especialmente de seus líderes, já que a responsabilidade coletiva e individual é muito maior no que diz respeito aos resultados econômicos, sociais e ambientais oriundos dessa cultura.

E para progredirmos nessa agenda, passando para um patamar de inovação e geração de valor advindos dessa cultura de sustentabilidade, faz-se necessário alinhar toda a organização por meio de valores compartilhados, por um propósito comum que só será alcançado por uma estratégia de negócio que seja de conhecimento de todos os stakeholders.

Nessa trajetória pelo qual falamos de prosperidade para toda a empresa, e não mais apenas de resultados financeiros, o papel dos líderes responsáveis é fundamental, pois eles são o principal canal de comunicação e exemplo para seus liderados, seja frente à estratégia, seja do agir com integridade. Esses líderes têm uma enorme responsabilidade nas mãos, especialmente nos dias atuais, diante de cenários complexos, em que o planeta nos avisa que irá sucumbir a qualquer momento.

O líder responsável sempre poderá escolher por exercer sua influência em benefício de um mundo melhor, por meio de sua atuação em uma empresa, pois dele depende o exemplo, o estímulo a um consumo mais consciente e as renúncias ao que não é ético e transparente.

6.1 SUSTENTABILIDADE: EM BUSCA DO EQUILÍBRIO

A gestão sustentável dos negócios pode ser definida como aquela que cria valor para os stakeholders da organização ou focam na melhoria do desempenho ambiental, social e de governança nas áreas em que a empresa tem um impacto ambiental ou social.

Uma empresa que opta pela sustentabilidade na gestão de seus negócios tem acesso a diversas oportunidades e também a riscos. São eles:



RISCOS

- Assegurar o acesso a recursos naturais que garanta a sua produção, sem que para isso provoque a degradação do meio ambiente.
- Ser alvo de ONGs e outros stakeholders insatisfeitos, comprometendo sua licença social para operar.
- Desafio de custos ao produzir bens e serviços de alta qualidade a baixo custo.

OPORTUNIDADES

- Redução de custos ao reduzir os impactos ambientais e tratar bem os funcionários
- Aumento das receitas ao melhorar o ambiente e beneficiar a economia local.
- Redução de risco por meio do relacionamento e engajamento dos stakeholders.
- Construção de uma reputação, melhoria da imagem e reconhecimento da marca.
- Desenvolvimento do capital humano por meio de uma melhor gestão de recursos humanos.
- Maior acesso ao capital por meio de uma melhor governança.
- Atração e retenção de talentos e aumento da satisfação dos funcionários.
- Aquisição de novos cliente por meio da diferenciação de produtos e processos, pois as empresas precisam inovar para criar produtos e remodelar os antigos, adaptando-os às práticas sustentáveis.



Nessa busca por equilíbrio, indivíduos e empresas têm grande poder de influência e de transformação. Particularmente as empresas são geradoras de novas tecnologias e conhecimentos, criadoras de empregos e geradoras de renda individual, criadoras de costumes e hábitos e geradoras de externalidades econômicas positivas e negativas. Por isso possuem grande potencial para colocar a sociedade em um novo patamar rumo ao desenvolvimento sustentável.

Os desafios globais que já enfrentamos, e que se intensificarão no futuro, demandarão protagonistas individuais e organizacionais, que serão os responsáveis pela condução de toda a sociedade a caminhos que a levem a um estágio de equilíbrio e perenidade, o que, no fim das contas, conhecemos como Desenvolvimento Sustentável. Mas, para isso, será essencial atrelar a gestão sustentável à estratégia empresarial.

É fato que as empresas que possuem uma gestão sustentável atrelada à sua estratégia, com melhores práticas ambientais, sociais e de governança, são mais resilientes e conseguem manter vantagem competitiva.

6.2 SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA

Para as empresas, a sustentabilidade se apresenta como uma oportunidade de mudança e transição para uma nova forma

de fazer negócios, novas formas de conviver na sociedade, desenvolver-se e crescer em um meio de concorrência onde todos possam ganhar de algum modo. O futuro competitivo da empresa depende cada vez mais de sua sustentabilidade, ou seja, da capacidade que possui para manter-se através do tempo, utilizando de forma responsável os recursos para sua atividade, criando valor para os grupos relacionados com a organização (stakeholders).

Considerando este cenário, uma nova cultura empresarial emerge, tendo uma orientação gerencial e organizacional com base na sustentabilidade. É nesse contexto que surge a gestão estratégica da sustentabilidade, o que, na prática empresarial, facilita a integração da visão tradicional com a perspectiva do desenvolvimento sustentável.

O conceito de sustentabilidade envolve uma grande mudança e exige uma nova cultura focada na questão social. Está caracterizada por respeito à natureza e baseada em modelos econômicos, tecnológicos e regulatórios, estabelecidos pela necessidade de combater as mudanças climáticas. Nesse sentido, as ações de enfrentamento das mudanças climáticas colocam às empresas a necessidade de assumirem um papel decisivo de liderança nesse processo, pois são o segmento mais dinâmico e com habilidade para inovar na sociedade.

A sustentabilidade aplicada à estratégia empresarial vai além do cumprimento das obrigações jurídicas, fiscais ou trabalhistas, sendo fundamental o aumento no investimento do capital humano, pois o desenvolvimento sustentável, compreendido como fim que orienta a ação, necessita de profissionais capacitados para tomar decisões políticas, gerar programas e realizar ações que permitam relacionar-se com sucesso entre os diferentes grupos de interesse da organização, tanto no nível interno quanto externo.

As organizações que adotam o conceito de sustentabilidade em sua estratégia e decisões entendem que a obtenção de benefícios continua sendo o principal objetivo delas, mas não a sua única razão de ser, e optam por uma reflexão de longo prazo sobre as decisões e os investimentos estratégicos. Contribuem, desse modo, para criar uma alternativa de gestão na qual as empresas podem administrar suas operações de modo a incentivar o crescimento econômico e a competitividade e, ao mesmo tempo, garantir a proteção do meio ambiente e valorizar o impacto social da atividade empresarial.

Portanto, cada vez mais ouviremos falar em sustentabilidade. No pós-pandemia, deixaremos o contexto exclusivamente operacional para avançar ao estratégico e cultural, como um fator determinante para o sucesso dos negócios. O ativismo geracional, a ascensão do ESG (Environmental, Social & Governance) como novo parâmetro de sucesso empresarial, o

capitalismo de stakeholders e o desafio comum de enfrentar as mudanças climáticas representam uma nova realidade, produto das aspirações das pessoas e das sociedades no século 21.

Cabe aos líderes das empresas chamar a atenção para a importância do tema, transformá-lo em driver de planejamento estratégico, identificar os grandes impactos socioambientais e a seleção de medidas para compensá-los, minimizá-los ou eliminá-los. Sustentabilidade pressupõe objetivos, metas, indicadores, cronogramas e orçamento. Na condição de representantes dos interesses dos sócios e investidores, os líderes terão que produzir resultados legítimos em benefício das pessoas e do meio ambiente.

6.3 ODS E AS EMPRESAS



Estamos dando um novo passo em direção ao futuro. Esse novo cenário exigirá das empresas um aumento no ritmo de transformações que vêm implementando. A pandemia deixou ainda mais clara a necessidade de um novo *modus operandi*, possível apenas com a participação de empresas, governo e sociedade civil.

Estamos andando para uma economia do cuidado, na qual critérios Ambientais, Sociais e de Governança vão pautar cada vez mais as decisões sobre a continuidade dos negócios. Uma economia também regenerativa, em que empresas deverão pensar não apenas nos aspectos financeiros, mas também na preservação do meio ambiente e na geração de valor compartilhado para todos os seus stakeholders.

Quanto à implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), as empresas vêm se dedicando cada vez mais, já que se tornou uma pauta mais urgente, devido à pandemia do coronavírus. Podemos dizer que um dos pontos de maior destaque foi a definição do foco nas pessoas – sejam elas funcionárias, prestadoras de serviço, da cadeia de fornecedores e, principalmente, os consumidores. Por isso as empresas precisam ter uma presença maior de equipes diversas em todos os níveis de sua estrutura, além de uma política de integridade consistente (que abomine todas as formas de preconceito e de assédio), processos seletivos inclusivos etc.

Em outras palavras: ao fazer sua parte, as empresas contribuem para a superação de dificuldades com as quais a sociedade convive há muito tempo. E isso atribui valor à sua imagem e reputação. Adotar os critérios ESG equivale, portanto, a ter uma responsabilidade maior com recursos naturais, com as pessoas e com o ambiente organizacional.

Cada vez mais este caminho se mostra como sendo o ideal. E isso não se deve apenas a uma conscientização maior, mas sim a uma necessidade. Existe um incentivo maciço dos mercados para que empresas aptas disponibilizem tecnologias para os ODS por meio de modelos empresariais sustentáveis e inclusivos. Além disso, as instituições que se alinham a tais objetivos estão capacitadas a comunicarem claramente o modo como ajudam os governos a alcançar os ODS e consolidam uma forte licença para operar, se diferenciando dos concorrentes. E, por fim, alinhar esses objetivos à estratégia do negócio ajuda a explorar o potencial das empresas, a fim de criar novas soluções e produtos, o que pode melhorar a competitividade do negócio.

Quando abraçamos essa nova forma de gerir os negócios, com um olhar pautado pela sustentabilidade, nós percebemos que a mentalidade da organização se transformou. E essa transformação pode ser vista com base em alguns pontos, dentre os quais destacamos:

- **Sustentabilidade é uma parte fundamental da estratégia do negócio e não é tratada com um tema supérfluo.**
- **A cultura da inovação está embutida nos sistemas e processos da organização.**
- **Os funcionários falam positivamente sobre a organização, pretendem permanecer na empresa e investem esforço extra para tornar o negócio um sucesso.**
- **São fabricados ou entregues produtos e serviços de alta qualidade e custo-benefício.**
- **A organização tem responsabilidade pelo impacto de suas operações, mas também é corresponsável pelos impactos das atividades de seus parceiros e fornecedores na cadeia de suprimentos.**
- **Busca ser transparente com a sociedade, por meio da publicação de relatórios de gestão e sustentabilidade, que seguem normas mundialmente reconhecidas, como Padrões GRI e Relato Integrado.**
- **A sustentabilidade foi integrada nas propostas de valor da marca e do cliente.**
- **As composições dos times são diversas.**

O líder responsável tem um papel estratégico nessa nova maneira de gerir os negócios. É preciso a adoção de novas práticas para seguir a condução das equipes e dos negócios, contando com

mais conhecimentos em torno de gestão de risco e sobre o impacto social e ambiental das organizações. Além disso, faz-se necessária a criação de uma cultura corporativa baseada no comprometimento da liderança com a mentalidade voltada à sustentabilidade.



7. REFERÊNCIAS

A importância do autoconhecimento profissional e pessoal (2021)

Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/importancia-do-autoconhecimento/>

Acesso em: 9 fev.2021.

Acabou o mundo VUCA. Conheça o mundo BANI (2020)

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/acabou-o-mundo-vucaconhe%25C3%25A7a-bani-alberto-roitman/trackingId=UpveG1QXsB6YI2QOAe5fNA%3D%3D>

Acesso em: 9 fev. 2021.

Autoconhecimento e a liderança (2020)

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/autoconhecimento-elideran%C3%A7a-samuel-oscar-vieira-/?articleId=6677038410076696576>

Acesso em: 19 fev. 2021.

AVERY, G.C.; BERGSTEINER, H. Diagnosing Leadership in Global Organisations Theories, Tools and cases, 1a Ed. Austrália: 2011.

Do mundo VUCA para o mundo BANI (2020)

Disponível em: <https://www.digitalhouse.com/br/blog/mundo-vuca>

Acesso em: 9 fev. 2021.

Liderança baseada em Valores (2014)

Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/20141209015013-68516071-lideran%C3%A7a-baseada-em-valores>

Acesso em: 5 fev. 2021.

Liderança compartilhada: o que é e como funciona (2019)

Disponível em: <https://www.gumga.com.br/blog/lideranca-compartilhada-oque-e/>

Acesso em: 4 fev. 2021.

Kotter & Heskett. Corporate Culture and Performance (Free Press).

MIGUELES, C. et al. Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

O protagonismo das empresas na década da sustentabilidade (2021)

Disponível em: https://projetocolabora.com.br/ods12/as-empresas-na-decada-dasustentabilidade/?_lrs=9c67aa8a-cd93-4eac-b1aa-36853e746fb2&utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=elevate

Acesso em: 19 mar. 2021.

O que é liderança compartilhada? Aprenda a aplicar esse conceito (2020).

Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/2020/03/02/o-que-e-liderancacompartilhada/>

Acesso em: 4 fev. 2021.

Princípios da liderança por valores – chegou a hora de assumir este novo paradigma (2010)

Disponível em: <https://www.evolucaohumana.com.br/2010/08/12/lideranca-baseada-emvalores>

Acesso em: 10 fev. 2021.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Sete níveis de consciência da liderança – A Organização dirigida por valores (2016)

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/7-n%C3%ADveis-de-consci%C3%Aancia-dalideran%C3%A7a-organiza%C3%A7%C3%A3o-por-de-souza/?originalSubdomain=pt>

Acesso em: 8 fev. 2021.

LIDERANÇA
RESPONSÁVEL



www.fiemg.com.br/sesi