




00 10 01 1  
0 0 1 1  
00  
1 1 0 1  
0 0 1 0

00 10 01 1  
0 0 1 1  
00  
1 1 0 1  
0 0 1 0



Gerar valor para toda a coletividade, e não somente para os acionistas, é um propósito claramente demonstrado no discurso das empresas, mas raramente posto em prática. É preciso entender melhor o processo, para que a liderança genuinamente responsável possa enfrentar a complexidade, as contradições ou os paradoxos típicos da gestão contemporânea.



# LIDERANÇA e *responsabilidade*

POR **BETANIA TANURE**

Nos complexos cenários criados com as transformações socioeconômicas ocorridas nos últimos anos, as corporações se tornaram referências fundamentais do processo de desenvolvimento das sociedades. Vivemos numa era em que se valoriza cada vez mais a conduta responsável. Entretanto, a difícil prática do desenvolvimento sustentável tem desafiado os dirigentes das empresas. Gerar valor para toda a coletividade, e não somente para os acionistas, é um propósito claramente demonstrado no discurso de todas as empresas, mas apenas em algumas delas já faz parte das estratégias colocadas em prática.

A organização de hoje não produz benefícios apenas através de seus produtos e serviços. Engendra complexas cadeias de relacionamento, contribuindo com valores intangíveis na trilha civilizadora. Dessa forma, ajuda a estabelecer modelos relacionais e a criar parâmetros de comportamentos.

Uma compreensão mais aprofundada desse processo pode auxiliar a liderança genuinamente responsável a redefinir seu papel, a aperfeiçoar suas práticas no ambiente empresarial e organizacional – e, assim, a enfrentar a complexidade, as contradições ou os paradoxos típicos da ação dos grandes líderes, estejam onde estiverem.



Nossas pesquisas e a experiência com empresas de diversos países indicam a existência, num cenário dinâmico de permutas, de dois modelos de relacionamento. Um deles está baseado no poder e tem como principal estratégia estabelecer “pleno” domínio sobre as transações de mercado. Nesse sistema, o objetivo, mesmo que não admitido claramente na maioria das vezes, é reduzir o poder de clientes, fornecedores e colaboradores. Isso gera tensão e faz com que os empregados se unam para obter algum poder de negociação. Os

## OS AUTÊNTICOS LÍDERES AGEM MESMO QUE INTUITIVAMENTE, DE FORMA A AGREGAR PESSOAS.

executivos que adotam essa conduta são muitas vezes elogiados pela capacidade de obter excelentes resultados de curto prazo. Em diversos ramos de negócio encontramos exemplos de grandes “ícones” que se encaixam nesse padrão, como na indústria automobilística mundial ou nas grandes cadeias varejistas.

O outro modelo é fundamentado em destinos compartilhados. Neste caso, a intimidação é substituída pela formação de relações fortes, que, além de unir clientes, fornecedores e colaboradores, estendem-se aos consumidores e à comunidade local. Com base na confiança mútua, todos trabalham juntos na solução de problemas comuns. Estabelecem-se compromissos e interdependência. Corporações que assumem esse tipo de relação esforçam-se para compartilhar experiências e preferem investir em projetos de longo prazo.

**CONTRADIÇÕES CONTEMPORÂNEAS** Hoje, empresas consideradas modernas defendem o segundo modelo. A dinâmica do jogo, no entanto, produz na prática um forte paradoxo. Tomemos como exemplo um dos “atores”, o colaborador interno. De alguma forma, adotou-se um discurso sofisticado e estimulante no que diz respeito à gestão de pessoas. Do CEO ao executivo de linha ou ao responsável pela área de recursos humanos, todos concordam, e não raramente alardeiam, que “as pessoas são o maior ativo da organização!” Nas comunicações oficiais são tratados com frequência temas como o

desenvolvimento e a retenção de talentos, trunfos para as empresas que buscam agregar atributos competitivos.

Os autênticos líderes agem, mesmo que intuitivamente, de forma a agregar pessoas, estimulando-as, desafiando-as e dando-lhes a certeza de que serão tratadas com justiça. O destino da empresa é compartilhado com o dos colaboradores. Na direção oposta, no entanto, vê-se que a prática urgente do dia-a-dia conduz muitos dirigentes a uma espécie de cinismo cordial. Embora o discurso seja simpático à transformação, predomina a visão utilitarista, segundo a qual as pessoas são ainda vistas como simples peças de uma imensa máquina destinada a produzir resultados de curto prazo. Nesse caso, a gestão se resume à busca do maior resultado no menor tempo possível, mesmo que esse alucinado processo produza pessoas “doentes” e que no longo prazo elas contaminem a organização – que também adocece e, não raramente, morre.

Nesse sistema ainda hegemônico que reflete doutrinas da época da Revolução Industrial, o que de fato ocorre é o indivíduo ser “espremido” até que ofereça o máximo em tempo mínimo. O propalado desenvolvimento de talentos e competências torna-se simples peça de retórica.

Por justiça, no entanto, é preciso destacar exceções à regra. Em várias partes do mundo, práticas diferenciadas atestam que o cuidado com as pessoas não representa um obstáculo à obtenção de bons resultados. Pelo contrário, segundo tais experiências, esse cuidado gera um crescimento autêntico, sustentado e mais consistente. No Brasil, vale sublinhar casos como o do Banco Real ABN Amro e o da Natura, de setores diferentes e com histórias absolutamente distintas, mas tendo em comum uma liderança absolutamente responsável.

**COMPROMISSO, CONFIANÇA E JUSTIÇA** Em ambientes marcados por acirrada concorrência, seja no mercado interno ou no internacional, a possibilidade de fracasso é maior se as pessoas não estiverem mobilizadas para desenvolver seu trabalho com competência e autonomia. Diante da necessidade de promover a interação entre líderes e liderados, não escapamos de uma pergunta fundamental: será que as pessoas desejam de

fato compartilhar seu destino? Essa indagação é especialmente significativa no contexto de um país como o Brasil, marcado pelo caráter relacional das interações e ainda afetado pela forte concentração de poder.

A experiência mostra que o respeito ao binômio confiança-justiça é a base do modelo de destinos compartilhados. Quando se percebe que foram ignorados os princípios apregoados, a desconfiança se instala silenciosamente em toda a organização, colocando em risco a obtenção dos resultados pretendidos e gerando insustentável nível de sofrimento entre as pessoas. Estudos dos professores Chan Kim e Renée Mauborgne, do Insead, analisaram esse aspecto das relações de trabalho, encontrando uma clara ligação entre atitudes, comportamentos e processos. Os autores mostraram que nos chamados “processos justos” havia, normalmente, uma cooperação ativa e espontânea, além de vivo compartilhamento de saberes. Por outro lado, gerentes costumadamente cooperativos atrasavam o passo e se dedicavam menos, quando as estratégias não eram claramente apresentadas ou não confiavam na lisura das decisões de seus líderes.

**MUDANÇA DE CONDUTA** Apesar de tudo isso, vemos que, efetivamente, grande parte das empresas tem caído na armadilha de ilusões de “espiral da mentira”. Falam de respeito aos recursos naturais, mas buscam o lucro rápido e fácil, mesmo que à custa da destruição do patrimônio planetário. Falam de capacitação, mas não incorporam essa dimensão ao cotidiano. Falam de autonomia, mas reforçam vínculos de dependência. Falam de ação participativa e comprometimento, mas alargam a distância do poder e privilegiam o oportunismo.

Por outro lado, naquelas que buscam a competitividade de forma sustentável a ordem tem sido outra: mudar o repertório de condutas. O processo é lento, difícil e cheio de contradições.

Vejamos a experiência de uma multinacional instalada no Brasil, que chamarei de Tana. O seu presidente faz parte do grupo de líderes que genuinamente acreditam no modelo de destinos compartilhados. Assumiu o posto há quatro anos e desde então busca reestruturar o processo de gestão da companhia. Com princípios claros, admite

que não pode “aposentar” toda a velha guarda, pois perderia o conhecimento essencial à qualidade das operações. Ao mesmo tempo em que patrocina o estabelecimento de novos processos e o desenvolvimento de competências, se depara com uma questão filosoficamente fundamental: “Como posso competir nesse ambiente em que meus concorrentes frontais ostentam a prática socialmente responsável, mas, na verdade, se utilizam de práticas localizadas na zona cinzenta da ética? Acabo assumindo um resultado de curto prazo um pouco menor – e me dá muito trabalho explicar isso para meus acionistas – e exigindo das pessoas uma dedicação que não é condizente com os princípios de uma liderança responsável, e essa dedicação envolve energia e tempo”. Segundo ele, trata-se de uma equação ainda “sem solução” neste mundo capitalista e que ele “jamais” poderá admitir claramente.

Esse dirigente poderia se tranquilizar ou ganhar ainda mais fôlego para a luta se observasse que, mesmo vivendo essas dualidades, a comunidade reconhece a autenticidade de tais propostas. A Tana é reconhecida por desenvolver e reter os melhores talentos, agregando-os de forma sincrônica ao grupo e concedendo-lhes cada vez mais autonomia e responsabilidades.

**LIDERANÇA RESPONSÁVEL: UMA VISÃO MULTIDIMENSIONAL** Grandes líderes são também capazes de interligar pessoas, somar competências, expandir o acervo de conhecimento coletivo e transformá-lo em instrumental de crescimento da corporação quando esta vive a fase “doce”. Ao mesmo tempo, sabem admitir as dificuldades nos períodos mais “azedos” da vida empresarial, como no fechamento de unidades, redefinição de negócios, demissões e reestruturações. O verdadeiro líder sabe que é preciso resistir ao fascínio dos grandes egos, do mito romântico do herói infalível – o “super-homem”, a “mulher-maravilha” –, aquele que seria capaz de superar todos os obstáculos por conta de seus ultrapoderes.

Executivos têm talentos e virtudes, mas também temores e fragilidades. São suscetíveis ao erro e, não raro, arrependem-se de algumas de suas decisões. A redução dessas vulnerabilidades depende cada vez mais do compartilhamento de saberes e atribuições. Em duas pesquisas – uma realizada

em conjunto com um grupo da Universidade de Wharton (com a participação do professor Roberto Gonzalez Duarte, da PUC Minas) e outra com o saudoso professor Sumantra Ghoshal, da London Business School – pudemos identificar aspectos comuns aos líderes que buscam operar em um modelo de compartilhamento e responsabilidade. Eles sabem aonde querem chegar, são persistentes, tenazes e muitas vezes identificados como teimosos. Têm grande capacidade de comunicação – o que não significa, necessariamente, que sejam altamente extrovertidos ou que dominem grandes platéias, apesar de em sociedades hierárquicas como a brasileira o líder carismático ter grande poder de atração. Agem sem medo e, mesmo que errem, reconhecem o engano em vez de culpar alguém. São hábeis para aglutinar e liberar a energia existente nas pessoas e geram resultados (afinal, ninguém gosta de seguir pessoas fracassadas). Porém, nem tudo é “sol” no comportamento do líder. O lado “sombra” revela ansiedade e impaciência (a outra face da rapidez), centralização do poder (traço mais característico das sociedades latinas e asiáticas) e intolerância ao erro.

Outro traço importante é que o líder não foge de situações em que sabe que vai gerar sofrimento. Discorda, provoca, afronta e toma medidas às vezes impopulares e duras. Isso representa um desafio especialmente relevante para o brasileiro, que tem dificuldade em desagradar o outro e deseja estar sempre bem com todos (comportamento explicado pela base cultural da nossa sociedade, calcada em valores relacionais e patriarcais). No que se refere a gerar sofrimento, é preciso enfatizar que o líder responsável trata os envolvidos nessas situações com sentido de justiça, procurando inspirar confiança. Também devemos considerar que essas são características encontradas em líderes de diversas partes do mundo – embora seja importante ressaltar que o significado específico de cada um desses conceitos sofre variações em função da cultura de cada país.

A história de vida dos entrevistados também traz revelações valiosas. Um ponto em comum é o reconhecimento dos desafios enfrentados na infância muitas vezes marcada por dificuldades quase intransponíveis. Problemas financeiros, por exemplo, no caso brasileiro, obrigaram boa parte

desses líderes a ingressar no mercado de trabalho ainda crianças ou no início da adolescência. Outros sofreram com a ausência do pai ou da mãe. Aqueles pertencentes a uma classe social superior e com uma estrutura familiar mais completa identificam com clareza os desafios e os limites impostos pelos pais: “nunca tive nada de graça”.

Muitos desses dirigentes, entretanto, têm feito o oposto com seus filhos. O pai ou a mãe decide compensar com premiações materiais a pouca participação que consegue ter nas atividades familiares. Tenta-se de toda forma minimizar a própria culpa. Por exemplo, com a oferta material abundante impedindo que os filhos cultivem desejos. Ou com a falta de disposição para definir limites e dizer “não” – gerando sofrimento, como na vida profissional – e então lidar com a natural insatisfação dos filhos no pouco tempo de convivência que lhes resta. Ora condescendentes, ora explosivos, esses pais, em seus poucos momentos de reflexão, revelam dúvidas, medos e insatisfações, sentimentos dos quais se distanciam rapidamente ao voltar a mergulhar no trabalho, ambiente altamente absorvedor.

São todos assim? Claro que não! Felizmente não! Porém, para que a expressão “liderança responsável” seja utilizada em sua plenitude, é fundamental que a análise seja multidimensional.

Estabelece-se, portanto, um novo paradoxo. Como um líder no ambiente empresarial pode também contribuir para o desenvolvimento das potencialidades dos próprios filhos? Temos aqui um tema que merece reflexão. Nesse ponto, as incoerências devem ser motivo de alerta, mas nunca de paralisção. Afinal, numa sociedade em que os destinos sejam compartilhados, sobrar pouco espaço para os “atores” corporativos não-autênticos, isto é, aqueles com um discurso que não se traduz numa prática consistente (mesmo que inevitavelmente recheada de paradoxos). Também não haverá lugar para os que, na vida pessoal, não seguem os repertórios de conduta que eles próprios sugerem na relação com seus parceiros de trabalho.

---

**BETANIA TANURE** é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral, PhD em *Business Administration* pela Brunel University (Inglaterra) e co-autora do livro “A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais” (Campus/Elsevier, 2006).





“Os resultados de curto prazo não são e não podem ser incompatíveis com a conduta responsável. Ao contrário: têm de ser simultâneos. Algumas vezes não é fácil, pois o curto prazo pressiona. Porém, como dirigentes, devemos ter sempre em mente nosso objetivo maior – de maximizar o valor da empresa e não o lucro de curto prazo. Vejam o exemplo da Natura ou da Amazon.com.

Para as empresas brasileiras, há dois grandes desafios nesse tema: o valor que damos ao “amanhã” pode ser bem menor do que o valor dado ao “hoje”; há uma crise de valores em curso, pois damos mais importância às pessoas que ganham muito dinheiro, não importa como. Esse é o resultado de uma longa história da cultura brasileira, reforçada infelizmente por acontecimentos negativos como os mais recentes.

Também considero que a responsabilidade do executivo vai além das fronteiras da empresa, incluindo seu papel na família e na comunidade. Acredito que não vamos conseguir ter “*better managers*” se não tivermos “*better men*”, incluindo aí as mulheres”.

Fabio Barbosa  
Presidente do Banco Real ABN Amro

## CONCLUSÃO

O modelo de liderança global responsável é, ao mesmo tempo, realidade e um grande sonho. A realização de grandes sonhos envolve a superação de desafios em todas as esferas da vida. Diante desses desafios, algumas pessoas se imobilizam, outras crescem e outras se perdem. É fundamental entender que não se pode viver individualmente melhor num mundo coletivamente pior. Neste início de milênio, as ameaças e os desafios estão claramente expostos. Não importa em que parte do mundo estejam, os líderes responsáveis têm ampla consciência da repercussão das suas decisões. Somente assim conseguem capitalizar e maximizar o efeito positivo na empresa – e na sociedade de forma mais ampla – da dura e desafiadora implantação de um modelo de gestão responsável. Esse novo modelo gera lucro – premissa de todo negócio sustentável –, mas permite aos colaboradores que se “desligam” da empresa serem devolvidos à sociedade como pessoas melhores, mais conscientes e com coragem de lutar por um mundo mais justo.