

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Ética, Virtudes e Dilemas Morais na Administração

LIDERANÇA ÍNTEGRA

CPF: 027680089-31

Florianópolis
2024

1. INTRODUÇÃO

A consolidação da sustentabilidade como um valor essencial para os negócios atualmente, emerge da tensão contemporânea entre o modelo econômico do Século XX (era industrial) em processo evidente de extinção, e o modelo atual em expansão, que prioriza o equilíbrio entre o capital (lucro), os aspectos socioambientais e a governança. O ESG (Environmental, Social, Governance), tema que vem se consolidando como necessidade emergente de gestão nos negócios, utilizado pelo mercado, especialmente o financeiro, como parâmetro para qualificar e diferenciar empresas, e requerido por muitos investidores tem impulsionado essa transformação no mercado. Voltolini (2021) acredita que um grande impulsionador dessa expansão foi a declaração sobre a valorização de propósito antes do lucro realizada por 181 empresas norte-americanas associadas à Business Roundtable, em agosto de 2019. “Encabeçado pelos próprios capitalistas, soou ainda mais subversivo e, por isso mesmo, altamente disruptivo” (VOLTOLINI, 2021, p.18).

Acredita-se que além do crescente investimento em empresas sustentáveis, as pautas de discussões nos Fóruns Mundiais, os compromissos públicos assumidos pelas Nações, a chegada da geração millennials (geração Y) às lideranças contribuiu para o fortalecimento da demanda latente por esse novo modelo econômico sustentável.

Harari (2020) em sua obra Notas sobre a pandemia, alertou sobre a ausência de lideranças em todas as esferas, durante esse período crítico vivenciado pela humanidade, concluindo que precisamos urgentemente de lideranças com capacidade de conduzir negócios, organizações e a humanidade de forma íntegra, assertiva, ciente dos novos desafios, capaz de conduzir a sociedade a um novo patamar da história.

A influência e urgência desse novo modelo de liderar é o objeto de estudo a ser analisado na pesquisa aqui proposta. A liderança íntegra como será denominada para esse estudo, ou liderança autêntica como define Bill George (2009), a administração ética, ou ainda, a liderança consciente, como a conceituada com maestria por Mackey e Sisodia (2018), é a liderança norteadora por valores como ética, integridade, transparência, coerência, responsabilidade, consistência em suas ações, decisões e relações. Lideranças que possuem uma escuta ativa, empatia, comunicação assertiva, que respeitam as posições divergentes, acolhendo a vulnerabilidade, priorizando a sustentabilidade e o bem-estar de suas equipes e da

organização como um todo. Uma liderança íntegra inspira confiança, confere solidez e transparência às suas relações, e promove pelo exemplo, uma cultura de integridade.

A problemática que envolve esse estudo é sobre a constância, os desafios de sobrevivência de uma liderança íntegra no sistema econômico vigente. É possível liderar com integridade no sistema capitalista vigente ? Como atender aos diversos grupos de interesse, os quais uma organização se relaciona ? É possível ser íntegro e ter lucro ? É possível desenvolver uma liderança íntegra para atuação no novo modelo econômico ?

Mackey e Sisodia (2018), ressaltam que o foco excessivo no lucro empobrece as possibilidades polifônicas de um sistema que valoriza arte da negociação, habilidade que diferencia o ser humano dos outros animais, conferindo à dinâmica dos conflitos, um certificado de nobreza. Os autores ressaltam que o capitalismo é bom porque cria valor, é ético porque estabelece trocas voluntárias, é nobre por conferir significado a existência da humanidade, e ainda, é heroico por criar prosperidade.

O capitalismo emerge de iniciativas empreendedoras, inovadoras, da criatividade humana, e sendo assim, o empreendedor, a liderança é o norteador, indutor das grandes transformações e do progresso econômico da humanidade, são considerados “heróis empreendedores”, conforme ressaltam Mackey e Sisodia (2018). Entretanto, o capitalismo enquanto sistema econômico recebe inúmeras críticas em decorrência das desigualdades propagadas, impactos socioambientais e da ganância de muitas lideranças e organizações, concentrando seus interesses exclusivamente no lucro imediato.

Lamentavelmente o modelo econômico capitalista se consolidou suprimindo uma vertente importante do conceito idealizado por Adam Smith, a ética, negligenciando talvez a vertente mais humana da proposição almejada pelo seu idealizador. As consequências podem ser percebidas na crescente desconfiança, conflitos que permeiam as negociações e os frequentes escândalos de corrupção envolvendo diversos agentes de mercado. Conflitos emergem influenciando a liderança, dúvidas constantes sobre o alinhamento de valores individuais e organizacionais, sobre como conciliar as decisões organizacionais com os demais objetivos e necessidades dos outros grupos de interesse, acionistas, empregados, fornecedores, sociedade, clientes, etc.?

No intuito de garantir a credibilidade e confiança do mercado, organizações assumem altos custos de conformidade às leis e regulamentos, entretanto, a confiança permanece baixa, escândalos de corrupção continuam emergindo. "As manchetes revelam sintomas de uma verdade constrangedora: a desconfiança está em toda a parte. Permeia nossa sociedade global, nossos mercados, nossas organizações, nossos relacionamentos, nossas vidas privadas. Cria suspeitas e cinismo, que se autoperpetuam, resultando em um ciclo caro e descendente" (COVEY, 2017, p.11). O caráter envolve necessariamente integridade, motivo e a intenção, importante requisito para o estabelecimento de uma relação de confiança, conforme argumenta Covey (2017).

Bill George (2009) considera que com a perda de confiança em nossas lideranças o melhor caminho para recuperar as instituições capitalistas, é o desenvolvimento de líderes conscientes. No livro "O ponto da virada" Gladwell (2013) aborda o poder do contexto, em que valores fundamentais e caráter podem ser influenciados pelas circunstâncias do ambiente em maior ou menor grau a depender da consistência dos princípios. O autor ressalta também o poder de influência dos pequenos grupos, aqueles coesos e de fortes vínculos, na propagação do que ele nomina "epidemia".

Compreende-se que é emergente repensar os valores culturais que permeiam as organizações, transações, relações e especialmente aqueles que orientam as nossas lideranças, e assim, encontrar o caminho para a consolidação de uma cultura de integridade. Contextos incertos e voláteis, podem influenciar as decisões com pressões diversas, acredita-se que uma das formas de mitigação desse risco, pode ser a potencialização de lideranças íntegras, que assegurem a transparência e independência do processo decisório, atuando de forma consciente, coerente, inspirada em valores e princípios éticos.

Como estudiosa do tema integridade, com experiências na mitigação de riscos, por observar que mesmo com inúmeras legislações, controles, responsabilização, percebe-se que o combate à corrupção requer atuação sistêmica, assim como se configura o fenômeno. As organizações configuram-se como "minisociedades"¹, refletem a cultura social, valores e crenças. Muitas vezes valores diferentes competem entre si, criando diversas realidades; aqueles que estão em posições de poder caberia então liderar pelo exemplo, norteando e propagando valores de integridade.

¹MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

A transformação cultural, um dos caminhos a se pensar, pode emergir do fortalecimento de conceitos, da consolidação de uma linguagem própria, por intermédio geralmente da educação e de rituais contínuos de propagação de valores. Ghizzo Neto² (2022), nos leva a refletir sobre a necessidade de uma reforma estrutural, que promova um maior equilíbrio entre os poderes, e principalmente, a consolidação de uma nova cultura, com o fortalecimento dos órgãos de controle, e promoção de valores éticos e virtudes, especialmente por intermédio da educação.

A propagação de uma cultura de integridade voltada ao fortalecimento da governança, sustentabilidade e gestão de riscos, requer a formação de novas lideranças fundamentadas no resgate ou potencialização de valores íntegros, podendo assim transformar as organizações e as relações no modelo econômico emergente. Acredita-se no desenvolvimento de lideranças íntegras como fator indutor dessa evolução demandada por uma nova forma de gestão organizacional, a qual se configura como principal objetivo deste estudo.

² Boas práticas em Administração Pública (livro eletrônico) org. Samara R. Bernardino, Eduardo A. H., Valquiria S.V. Florianópolis, SC: CRASC, 2022.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

- a) Elaborar um programa de desenvolvimento e potencialização da liderança íntegra nas organizações ;

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apresentar os valores que consolidam uma liderança íntegra ;
- b) Mapear os elementos que caracterizam o novo modelo econômico e suas demandas ;
- c) Identificar exemplos e referências de lideranças íntegras no âmbito empresarial ;
- d) Elencar organizações que são exemplos de empresas que atuam no novo modelo econômico (capitalismo consciente).

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 Novo modelo econômico

O valor compartilhado abordado por Porter e Kramer (2011) pode ser considerado um dos impulsionadores da transformação de paradigma do modelo econômico capitalista, e para eles, as lideranças são essenciais para essa integração entre negócios, organizações e sociedade. Gerar valor compartilhado é gerar valor econômico para as empresas simultaneamente a prosperidade para a sociedade. Mackey e Sisodia (2018) corroboram essa perspectiva ao afirmar que a essência do capitalismo, por eles denominado capitalismo consciente, de uma empresa, é a geração de valor para todas as partes interessadas com as quais se relaciona. Nossas decisões no presente impactam diretamente no futuro das gerações subsequentes, na longevidade das organizações e na permanência da humanidade nesse planeta.

O capitalismo consciente é um paradigma em desenvolvimento, defendido por Mackey e Sisodia (2018) como uma nova forma de pensar o negócio e a atuação empresarial, com mais consciência de sua responsabilidade e propósito em gerar valor compartilhado a todas as partes interessadas, e assim criar valor de forma exponencial. Os princípios do capitalismo consciente por eles definidos são: propósito (valor central), integração de *stakeholders*, cultura, e liderança consciente. Liderar de forma consciente para os autores é estar desperto, enxergar a realidade com clareza, avaliar as consequências de suas decisões, agir com responsabilidade, com compromisso e coerência com valores e princípios virtuosos.

Sendo assim, compreende-se que as lideranças precisam desenvolver habilidades e conhecimentos que propiciem essa integração, e reconhecimento das reais necessidades da sociedade na qual a organização está inserida, de forma a gerar negociações que propiciem o compartilhamento de valor.

Diferentemente das ações de Responsabilidade Social Corporativa ou de ESG ((Environmental, Social, Governance), não podem ser confundidos com o paradigma do capitalismo consciente, pois este vai além, demanda para a sua plena existência a integração e sinergia dos interesses de todas as partes interessadas como seus propósito central, consolidando as organizações como sistemas vivos. O benefício mútuo gerado pela troca voluntária entre as partes, configura o fundamento ético do negócio, e justifica a existência da

empresa na sociedade, ao gerar valor compartilhado, vertente humana importante do conceito idealizado por Adam Smith em sua obra Teoria dos Sentimentos Morais³, em que a ética e o compromisso com a verdade são pilares fundamentais na atuação empresarial, para a realização de seu propósito maior, é transformar e desenvolver a sociedade por meio da geração de valor a todas as partes interessadas.

2.2 Liderança Íntegra

O estudo aqui em proposição pretende concentrar-se no papel da liderança, na importância da atuação consciente, íntegra para a tomada de decisão assertiva e responsável no propósito de geração de valor compartilhado. A literatura apresenta diversas definições, Mackey e Sisodia (2018) apresentam a liderança consciente como um dos princípios do capitalismo consciente. Os autores compreendem que o líder assim como boa parte das pessoas são motivadas por uma combinação de poder, dinheiro e propósito. Nesse sentido, conclui-se que a perspectiva de valor de nossos líderes impacta nas suas decisões e consequentemente nos resultados organizacionais e na sociedade. Empresas conscientes demandam líderes maduros, tanto emocional como espiritualmente, cujo propósito deve ser motivado pela oportunidade de servir ao valor central do negócio ao tempo que gera valor às partes interessadas, afirmam os autores.

É necessário nutrir a integridade nas relações, criar alicerces para o desenvolvimento de uma cultura de credibilidade e confiança, em que coerência, humildade e coragem são requeridos. É o alinhamento do discurso com a prática, a liderança pelo exemplo, e coragem de agir de forma ética nos negócios, que farão a diferença na consolidação de uma cultura íntegra e desenvolvimento desse novo modelo econômico.

Bath e Sisodia (2019) abordam a Liderança Shakti, como a liderança autêntica, efetiva, positiva, que integra os aspectos femininos e masculinos para a mudança e transformação, realização de seu potencial criativo. Os autores definem liderança nessa perspectiva como o exercício voluntário intencional para alcançar resultados almejados, e poder, como a capacidade de promover a transformação e impactos positivos.

³ SMITH, A. Teoria dos sentimentos morais. Tradução de Lya Luft. Revisão de Eunice Ostrensky. São Paulo: Martins Fontes: 2002.

Para todos os autores, independente da denominação elencada, concordam com a necessidade de desenvolvimento de novas habilidades de liderar nesse momento emergente, volátil, desafiador, e um dos aspectos essenciais abordados é a necessidade de desenvolvimento da presença ou atenção plena do líder, conexão com o seu poder único.

Líderes íntegros vivem em conformidade com seus valores, sua vocação, são autênticos, compartilham valores, inspiram, desenvolvem inteligências múltiplas, de perspectiva sistêmica, emocional, espiritual, de sólida integridade. Essas são algumas das características desse modelo de liderança mais consciente, íntegra, que inspira pelo exemplo.

Talvez a virtude mais expressiva dessa liderança que denominamos aqui de Liderança Íntegra, seja a integridade, que vai além da ética e honestidade, que contempla a autenticidade, a justiça, confiança, e a coragem em atuar em consonância com seus valores, tomando decisões íntegras coerentes com os seus princípios e do coletivo. O seu diferencial é a atuação genuína voltada a um objetivo comum, que inspira os demais a se envolverem e realizar o mesmo propósito comum.

Fry e Altman (2013) apresentam os pressupostos do Spiritual Leadership, líder espiritual ou líder que cura, como abordado por Sisodia e Gelb (2020), líderes que servem aos outros de forma altruísta, suas decisões são norteadas por virtudes e clareza de propósito, e com uma habilidade de aprendizado contínuo. Segundo os autores o líder espiritual ou líder que cura, tem dentre suas características a visão (presença/mindfulness), altruísmo, senso de comunidade, cooperação, e um alicerce fundamental, a nutrição espiritual. O desenvolvimento desse novo modelo de liderar é abordado tanto por Fry e Altman (2013), como por Mackey e Sisodia (2018), referências que se pretende utilizar para fundamentar a pesquisa.

Identificar práticas e ferramentas que possibilitem o desenvolvimento da liderança íntegra é o objetivo principal desse estudo, a partir do levantamento teórico, estudos de caso, e referências de centros de formação de líderes como os abordados pelos autores aqui referenciados, de forma a ter os subsídios necessários para a elaboração de um programa de desenvolvimento de líderes para atuarem no novo modelo econômico em expansão.

3- METODOLOGIA

O estudo a ser realizado será qualitativo e terá por método de pesquisa a descrição (GIL, 2002) inicial das habilidades que caracterizam a liderança íntegra a partir do levantamento dos pressupostos teóricos e estudos de caso, e posteriormente pretende-se definir categorias de análise (LAKATOS E MARCONI, 2003), de forma a consolidar um perfil de habilidades necessárias ao desenvolvimento da liderança íntegra.

O levantamento de dados secundários, a partir da literatura existente a respeito do tema, seguido de análise categorial, classificação da informação conforme critérios previamente definidos (BARDIN, 2004).

A análise de conteúdo implica necessariamente na limitação da pesquisa qualitativa, pois suas considerações não poderão ser generalizadas, tendo em vista a limitação da análise restringir-se inicialmente ao levantamento dos pressupostos teóricos.

Como pretensão futura, o estudo pode propiciar uma análise fenomenológica, a partir da aplicação do programa de desenvolvimento de liderança íntegra, e da análise do fenômeno decorrente da experiência aplicada.

5- REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Portugal, 2004.

BATH, N.; SISODIA, R. Liderança Shakti: o equilíbrio do poder masculino e feminino nos negócios. Trad. Diana Murh. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

COVEY, S.M.R. A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença.[Tradução Tom Vetianer]. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FRY, L. ; ALTMAN, Y. Spiritual leadership in action: the CEL Story. NC: Stanford University Press, 2013 .

GEORGE, Bill. O Líder Autêntico: como transformar gestores em verdadeiros líderes. Elsevier, 2009.

GHIZZO NETO, A. In: Boas práticas em Administração Pública (livro eletrônico) org. Samara R. Bernardino, Eduardo A. H., Valquiria S.V. Florianópolis, SC: CRASC, 2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. Fundamentos de metodologia científica. Sao Paulo: Atlas, 2003.

MACKEY, J. ; SISODIA, R. Capitalismo consciente: como libertar o espírito heróico dos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

HARARI, Yuval Noah. Notas sobre a pandemia: E breves lições para o mundo pós-coronavírus (artigos e entrevistas). Companhia das Letras; 1ª edição, São Paulo, 2020.

PORTER, M. ; KRAMER, M. Creating shared value. In: Harvard Business Review. Jan-Fev, 2011. (hbr.org)

SISODIA, R. GELB, M. Empresas que curam: despertando a consciência dos negócios para ajudar a salvar o mundo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

SMITH, Adam. Teoria dos Sentimentos Morais. Tradução de Lya Luft. Revisão de Eunice Ostrensky. São Paulo: Martins Fontes: 2002.

VOLTOLINI, Ricardo. Vamos falar de ESG?: provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial. Belo Horizonte: Voo, 2021.