

# ZINE CONSCIENTE

#54



# AUTOLIDERANÇA CONSCIENTE

**Liderando uma nova consciência**

# TORNANDO-SE LÍDER

***“A genuína essência da liderança é ter uma visão.”***

*- Theodore Hesburgh*

Em meados do século 20, a escritora feminista Simone de Beauvoir eternizou a frase *“não se nasce mulher, torna-se mulher”*. Analogamente, hoje podemos dizer que **ninguém nasce líder, torna-se líder**.

Embora muitos de nós acreditemos que determinadas pessoas, especialmente os CEOs de grandes companhias globais, foram feitas para o seu papel, a liderança é um conceito holístico, que envolve o desenvolvimento de aspectos científicos, administrativos, comportamentais e emocionais.

Aprendemos a liderar ao longo do tempo, mas para isso devemos nos abrir a novas experiências, perspectivas e crenças – muitas vezes radicalmente opostas às nossas. Paralelamente, o aprendizado da liderança exige também que se assumam compromissos.

Um compromisso representa um pacto ou promessa que nos liga ao que estamos tentando realizar. Trata-se de uma declaração sobre em que depositaremos todas as nossas energias ou até mesmo sacrificaremos nossa vidas – afinal, o estresse e

as longas horas de trabalho árduo fazem parte da rotina diária de quase todo líder. Lembre-se: sua energia corresponde à sua vida, e aprender a utilizá-la com mais inteligência e sabedoria é essencial para não desperdiçá-la.

## OS 3 COMPROMISSOS DA AUTOLIDERANÇA CONSCIENTE

***“Um líder é alguém que conhece o caminho, anda no caminho e mostra o caminho.”***

*- John C. Maxwell*

Praticamente todos nós, em algum momento da vida, teremos um chefe; alguns indivíduos, por sua vez, eventualmente ocuparão cargos de comando. Apesar disso, a liderança ainda representa, de certa forma, um tema conturbado: temos cada vez mais líderes solitários e confusos, mas também inúmeros subordinados se sentindo ressentidos e humilhados.

Os relacionamentos no trabalho podem formar um círculo virtuoso ou vicioso, e tudo começa com os compromissos que o líder está disposto a assumir. Eles determinarão, essencialmente, se a organização irá progredir ou morrer na praia.



## 1º compromisso

# CLAREZA

O problema humano da falta de clareza sobre si mesmo e os outros não é novidade; de fato, os gregos antigos o personificaram em Éris, a deusa da discórdia. Aonde quer que ela fosse, havia confusão. Quando não foi convidada para o casamento dos pais de Aquiles, Éris lançou ao local da festa uma maçã dourada na qual se lia “à mais bela”. As outras deusas, então, imediatamente começaram a debater quem era a mais bonita. Diante da discussão, Zeus designou Páris, príncipe de Troia, para eleger a mais formosa das deusas. Em seguida, deram-se os subornos das deusas desesperadas, inclusive a oferta por Afrodite de sua filha Helena, beldade esposa do rei espartano Menelau. Páris, sem se dar conta do problema que causaria, escolheu Helena – e dessa forma teve

início a Guerra de Troia, que levou à destruição da cidade.

Líderes frequentemente também se distraem, gerando verdadeiras batalhas dentro de si mesmos e dos membros de suas equipes. Esses conflitos poderiam ser facilmente prevenidos através de uma reflexão sobre as armadilhas do ego e as consequências de cada escolha. **Hoje, precisamos mais do que nunca de uma profunda percepção interna e externa para que a confusão não atire a maçã da discórdia contra nossos ideais e projetos.**

Na formação de um time ou empresa na qual a cultura é atraente, necessitamos identificar a nós mesmos com ela antes de tentar persuadir o ambiente. Para isso, responda às seguintes perguntas:

## 1. O que eu busco?

Os líderes, assim como qualquer outro ser humano, precisam de um propósito maior para motivar suas ações, ou seja, todos no fundo desejam liderar por causas nobres. Não manteremos o entusiasmo por muito tempo se o trabalho que estamos desempenhando é apenas a causa de outra pessoa; ele deve ser a nossa também.

O que realmente desejamos sempre transparecerá, seja em nosso desapontamento por não estar conseguindo, seja em nossa alegria contagiante por estar no caminho certo.

Diversas pesquisas recentes, no entanto, vêm demonstrando como e por que à medida que o líder avança na carreira, alcançando melhores resultados e maior prestígio, seu senso de propósito pode ser desvirtuado (Young *et al.*, 2018). Quando a arrogância, o orgulho e o egocentrismo tomam conta, há grandes chances de a liderança se tornar cega e surda, ou seja, incapaz de ver e ouvir as pessoas ao redor.

Chefes que se julgam melhores e mais inteligentes que seus subordinados estão impossibilitados de importar-se pessoalmente com eles. Não se trata aqui de superficialidades como memorizar datas de aniversários, mas sim de reconhecer cada profissional como um ser humano integral, com dúvidas, problemas pessoais, motivações e anseios além da função desempenhada na empresa.

## 2. Por que o lugar onde estou liderando importa?

Para ser bem-sucedido a longo prazo, é importante liderar uma organização que compartilhe visões de mundo, valores e objetivos compatíveis com os seus próprios e os de seus colaboradores. Em uma cultura organizacional sólida, os atos e resultados de cada indivíduo são pertinentes com suas estratégias e metas pessoais. Esses objetivos, por sua vez, estão alinhados com a missão da empresa, garantindo um desempenho superior, um menor índice de rotatividade, e, conseqüentemente, uma otimização da performance corporativa como um todo.

O psicólogo americano Abraham Maslow, criador da famosa hierarquia humana das necessidades, explicava que, uma vez atendidas nossas demandas básicas de segurança e sobrevivência, como alimento e moradia, nosso maior ímpeto é sentir que o que fazemos têm relevância, que somos capazes de promover mudanças positivas no mundo.

Todos querem viver bem, amar e deixar um legado, porém muitas empresas e seus líderes insistem na velha crença de que todos os colaboradores são mercenários, logo engajamento, lealdade e dedicação funcionam como “bens” que podem ser adquiridos com salários, benefícios e promoções. Como em um iceberg, porém, esses estímulos financeiros são apenas a pequena parte visível na superfície, equivalendo a apenas 7% da motivação global no trabalho, enquanto 93% das razões

pelas quais as pessoas se empenham – integridade, cuidado, respeito, senso de realização e sentimento de pertencimento, por exemplo - estão ocultas (TinyPulse, 2014).

### 3. Por que sou líder?

Talvez a angústia mais inexprimível e penosa que nos aflige seja o medo de desperdiçar nossas vidas, que a morte nos visite antes de estarmos realizados e plenos. Pessoas jovens e saudáveis não costumam refletir muito sobre essa angústia, que funciona com um ruminar, um persistente ruído de fundo que vai se intensificando com o passar dos anos. Para um líder autoconsciente, confrontar e dar significado prático a esses temores cruciais são atitudes indispensáveis para dissolver os maiores desafios corporativos em uma mistura líquida de virtude, solidariedade e nobreza. **Líderes que propõem um “projeto de imortalidade” simbólico, uma forma de perenizar valores para além da vida de um indivíduo, detêm um instrumento poderosíssimo para extrair o melhor de sua equipe.**

Antigamente, tais projetos de imortalidade se refletiam em embates militares e culturais fundamentados na crença de que “nós somos os maiores porque podemos vencê-los e dominá-los”. No atual livre mercado, porém, **nosso objetivo não deve ser eliminar os concorrentes; de fato, devemos buscar interagir de modo honesto e construtivo com todos os stakeholders – concorrência, fornecedores, clientes e a sociedade em geral -, sempre oferecendo valor verdadeiro e sustentável. É isso que converte interesse pessoal em mutualidade e imperialismo em interação.**

Esse novo tipo de liderança atua para organizar os propósitos pessoais de cada colaborador em torno de um propósito mais amplo, coletivo, capaz de tornar cada indivíduo melhor. Ao criar uma cultura de conexão e comprometimento com o bem comum, as pessoas passam a olhar além de seus muros individualistas e imediatistas, alinhando seus esforços e expectativas com os da organização naturalmente.

***“É a diferença entre remar e velejar. Um barco movido pelo vento flui em harmonia com as forças naturais. Uma empresa que avança via autoridade formal é como um barco a remo. Já aquela que é movida por um propósito transcendente é como um veleiro com vento às costas inflando suas velas.”***

- Fred Kofman



## 2º compromisso

# TRABALHO INTEGRADO

Comportamentos sociais relacionados ao trabalho em equipe não são exclusivos da espécie humana; na realidade, diversas outras criaturas, de organismos unicelulares a abelhas e elefantes, já os apresentavam muitos anos antes de nós. No mundo das aves, destaca-se a organização coletiva dos grupos migratórios de gansos. O bando se desloca numa formação em V, produzindo com o batimento das asas um efeito de túnel que diminui o atrito do ar, auxiliando a estabilidade e a progressão das aves que vêm atrás. Esse tipo de deslocação proporciona uma economia de 70% da energia que seria necessária em um voo solo.

Os gansos que lideram a formação regularmente trocam de posição com os outros para se recuperarem do esforço,

estabelecendo um modelo de “liderança rotativa”. Se algum ganso, por fadiga ou acidente, se afasta do grupo, dois outros saem de suas posições para acompanhá-lo e posteriormente os três se juntam a outro grupo, até alcançar novamente o bando original. Esse tipo de deslocação proporciona uma economia de 70% da energia que seria necessária em um voo solo.

Os gansos que lideram a formação regularmente trocam de posição com os outros para se recuperarem do esforço, estabelecendo um modelo de “liderança rotativa”. Se algum ganso, por fadiga ou acidente, se afasta do grupo, dois outros saem de suas posições para acompanhá-lo e posteriormente os três se juntam a outro grupo, até alcançar novamente o bando original.

Há três lições fundamentais que podemos aprender com essas aves (McNeish, 1972):

**1. Definir um objetivo em comum:** Cabe ao líder identificar as principais aptidões disponíveis em si mesmo e na equipe, determinando em seguida um objetivo maior que engaje e aproveite o melhor de cada pessoa.

**2. Liderança rotativa:** Partilhar papéis e rodar funções são práticas essenciais para motivar, distribuir esforços e estender a oportunidade de liderar a todos.

**3. “Um por todos e todos por um”:** Quando um membro da equipe fraqueja, demonstrar solidariedade e oferecer apoio não devem ser atos isolados, mas sim parte da cultura organizacional.



Um dos grandes questionamentos que os cientistas ainda não conseguiram responder com precisão é: por que os maiores progressos humanos começaram há cerca de 45.000 anos, enquanto o domínio do fogo, da linguagem e de instrumentos de caça

já era uma realidade há meio milhão de anos? Por que há um intervalo tão grande?

Recentemente, a antropologia econômica apresentou uma interessante explicação: o

desenvolvimento da inteligência coletiva baseado na ampliação das relações comerciais. Ou seja, sociedades isoladas e fechadas em si mesmas tendem a entrar em decadência, ao passo que aquelas abertas, que interagem, negociam e trocam, alcançam um alto patamar de sucesso cultural e material.

Quando os povos nômades fixaram residência e passaram a se dedicar à agricultura, o trabalho passou a ser dividido e especializado. Paralelamente, acumularam-se excedentes, que deveriam ser trocados para a obtenção de outros recursos em falta. Esse intercâmbio aumentou consideravelmente as interações entre pessoas de diferentes regiões, fecundando rapidamente novas ideias e tecnologias.

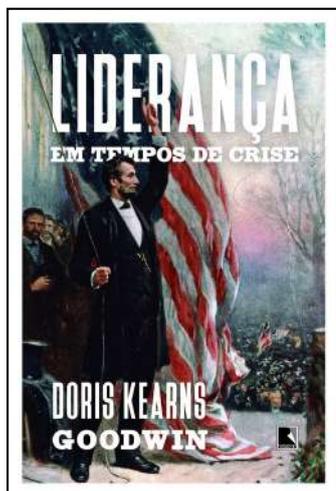
Tal processo resultou na formação de um patrimônio da humanidade que é interativo e comum a todos, e não fruto apenas de saberes e criações

individuais – surgia, assim, a chamada inteligência coletiva. **Quando ideias se misturam, mutações multiplicam-se trazendo alternativas inovadoras com maior capacidade de resposta aos problemas.**

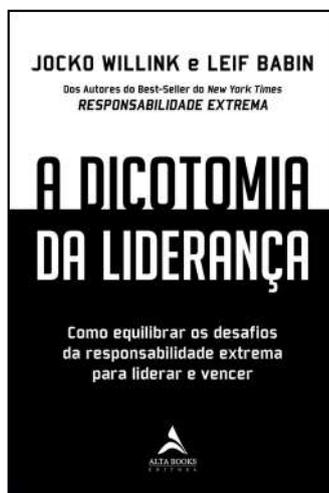
As competências individuais não deixam de ter seu papel, porém só são férteis quando somadas às competências acumuladas. Inserem-se nessa lógica também as tecnologias da comunicação e da informação, que potencializam e aceleram a geração de conhecimento.

Nesse cenário, o líder de qualquer organização social é responsável por coordenar o banco de dados, experiências e insights acumulados, constituindo um vasto universo repleto de oportunidades. As sinergias criativas dos membros da equipe devem ser estimuladas e transformadas em uma inteligência coletiva, continuamente construída e reconstruída, num processo conhecido com **interligência** ■

# PARA SABER+



**Liderança em tempos de crise.**  
Doris Kearns Goodwin. Editora Record, 2020.



**A dicotomia da liderança: como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer.**  
Jocko Willink & Leif Babin. Alta Books, 2019.



**TED Linda Hill: Como gerir a criatividade coletiva.**

Professora de Harvard, Linda Hill explica como a genialidade coletiva, originária de pessoas de todos os setores e funções de uma empresa, deve ser incentivada e aproveitada pelos líderes.

**Assistir**

# REFERÊNCIAS

YOUNG, Greg; GRANT, Danielle; KNIGHTS, John. Leading Beyond the Ego: How to Become a Transpersonal Leader. Editora Routledge, 2018.

Tiny Pulse, 2014. The 7 Key Trends Impacting Today's Workplace. Acesso em: 05/04/2021.

KOFMAN, Fred. Liderança e propósito: O novo líder e o real significado do sucesso. Editora Harper Collins, 2018.

MCNEISH, Robert. Lessons from the geese. Acesso em: 05/04/2021.



[www.ccbrasil.cc](http://www.ccbrasil.cc)

[Instagram](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#)

**ENTRE PARA NOSSO TIME  
DE EMBAIXADORAS E  
EMBAIXADORES**



**Saiba mais**

Abril de 2021