



Liderança baseada em valores: o elo perdido das organizações contemporâneas

POR Marco Tulio Zanini e Carmen Migueles

Por que precisamos de líderes?

Essa pergunta deve provocar, ainda por um bom tempo, debates e reflexões sobre nossas práticas organizacionais, e certamente nos levará a um novo patamar de mudança de consciência, necessário à evolução humana e sustentável das nossas organizações. O conceito de liderança tem se confundido muito com a noção de fama, celebridade, prestígio e cargo hierárquico. É preciso buscar o seu significado no contexto das organizações que operam em economias de mercado, para que possamos pensar o desenvolvimento de pessoas além da boa técnica e das habilidades gerenciais. Entendemos que a liderança é uma forma de exercício de poder que emerge informalmente, pela confiança recíproca entre líder e liderados, e não por determinação da organização formal. Portanto, alguém só se torna um líder aos olhos de seus liderados e seu principal papel é ressignificar e criar sentido para o trabalho coletivo.

Em recente livro que lançamos em parceria com outros autores – acadêmicos e executivos com longa trajetória de reflexão sobre o tema –, montamos uma coletânea de ideias que indicam caminhos para respostas à pergunta inicial deste artigo. No livro *Liderança baseada em Valores (Editora Campus, 2009)*, defendemos a ideia de que os líderes que agem baseados em valores são fundamentais para a produção e entrega de valor, e para a ação coordenada em cenários complexos e imprevisíveis.

O que diferencia essa publicação não é o fato de reunir pessoas que acreditam na importância da ética e da ação baseada em valores de modo geral. Mas, o fato de reunir especialistas que, após anos de trabalho e reflexão sobre a gestão contemporânea, concluíram que esse é o fator que diferencia as grandes organizações das organizações comuns. Sabemos, no entanto, que a liderança não pode ser entendida apenas como uma qualidade pessoal ou atributo de indivíduos específicos – é um caminho construído coletivamente, que abre espaço para o novo. Pode se desenvolver pela excelência da governança de uma organização, ou a qualidade do pacto ético estabelecido entre as pessoas de uma empresa, com o qual se criam processos coerentes e bem estruturados. Implementados por um corpo técnico competente, geram vínculos baseados na percepção de justiça, sentido, entusiasmo e motivação para o trabalho.

Construir visões compartilhadas da realidade – que nos ajudem a remar numa mesma direção e a cooperar, de modo a produzir maiores frutos para indivíduos e sociedade – é hoje um desafio maior do que foi no passado, devido às diversas mudanças sociais e institucionais. A destruição das tradições, o cultivo do individualismo e da liberdade, a defesa do pluralismo e o acolhimento à diversidade, o instituto dos direitos humanos e a defesa da igualdade perante a lei reduziram as possibilidades de coerção direta de um ser humano sobre o outro. Assim, criaram mecanismos institucionais que garantem a defesa de algum grau de liberdade e direitos individuais, e a organização de uma sociedade de contratos em que alguns direitos podem ser preservados. O engajamento, portanto, precisa ser construído além dos instrumentos formais. A coerção pela “necessidade de trabalhar” não tem o peso determinante que as posições sociais tiveram no passado. Há inúmeras formas de não cooperar, mesmo estando empregado, que ao longo do tempo podem ameaçar a sustentabilidade das organizações. Construir a cooperação necessária depende das inúmeras formas de significado do trabalho, da construção da natureza do laço social que liga o indivíduo à organização (ou às pessoas dentro dela) e da percepção do valor que a empresa produz para os seus clientes ou para a sociedade de modo geral.

Liderança e dilemas da cultura brasileira

No Brasil, a gestão das organizações é fortemente influenciada pelos efeitos da nossa cultura e formação institucional que, em sua história, perpetuaram uma profunda desigualdade social e econômica. Notavelmente, a percepção da desigualdade ontológica, entre pessoas de diferentes níveis sociais, influencia a nossa sociedade com relação à igualdade de direitos, oportunidades e percepção de justiça e meritocracia. Isso cria uma singularidade para o exercício da liderança baseada em valores no contexto brasileiro. É necessário que esse exercício esteja comprometido com a construção de uma consciência coletiva, capaz de buscar entendimentos comuns para a criação de sinergias e alinhamento dentro da organização. Em nosso país, significa sustentar um contexto capacitante para o exercício da autonomia, base para a flexibilidade e a inovação.

Essa dimensão da nossa cultura se revelou nas pesquisas do antropólogo Geert Hofstede. Pesquisando dimensões clássicas da cultura em vários países, dentre elas a percepção de “distância de poder” (IDP – índice de distância de poder), seus estudos revelam que o Brasil é um dos países com maior IDP no mundo, comparável ao regime de castas da Índia. Essa dimensão da cultura representa o grau de aceitação de uma repartição desigual de poder por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país – família, escola e comunidade. Portanto, é mensurada a partir do sistema de valores de quem tem menos poder nas sociedades.

Segundo Hofstede, sociedades com baixo índice de distância de poder, como Alemanha e Estados Unidos, apresentam características distintas: as pessoas parecem ser menos poderosas do que são; as mudanças de sistema político acontecem pela evolução das regras; é raro o uso de violência na política; a percepção de igualdade sustenta as bases de uma democracia participativa; há igualdade de renda; as religiões e sistemas filosóficos acentuam a igualdade; as ideologias reforçam a repartição de poder; teorias autóctones sobre gestão concentram-se no papel dos empregados. Já as sociedades com alta distância de poder, como o Brasil, têm características opostas: as pessoas com poder querem impressionar os demais; o poder baseia-se em laços pessoais e dívida moral; a forma de mudar o sistema é através da força ou carisma; revoluções e violência são comuns; há desigualdade de renda; as religiões e sistemas filosóficos acentuam a desigualdade; as ideologias políticas acentuam a luta pelo poder; teorias autóctones sobre gestão concentram-se no papel dos chefes.

Essas sociedades têm tendência a estimular o surgimento de líderes carismáticos e tiranos, com uso ilimitado do poder.

No Brasil, pessoas de diferentes níveis sociais se percebem como desiguais, mesmo se desconsiderarmos sua situação hierárquica ou econômica. Nossa sociedade é marcada pela assimetria entre os que têm acesso a bens privados (sistema de saúde e educação de qualidade) e indivíduos excluídos de seus direitos fundamentais. Ou seja, vivemos num país de desigualdades acentuadas dificilmente revogáveis, e assim nos percebemos como desiguais, apesar de um vago discurso de igualdade e direitos comuns.

Naturalmente, essa dimensão também está refletida nas organizações e influencia o estilo de gestão brasileiro, já que as empresas atuam num ambiente institucional mais amplo, permeado pelas relações sociais. Na verdade, toda relação hierárquica mantém certa distância social, independente do ambiente institucional e cultural em que esteja inserida. A mesma hierarquia que coordena e controla o trabalho humano, favorece a distância social ao criar identidades sociais divergentes, segregando por distribuição de recompensas, privilégios e poderes, de forma diferenciada. Quando as hierarquias operam em ambientes institucionais e culturais caracterizados por alta distância de poder, as diferenças sociais se acentuam demasiadamente.

Culturas de alta distância de poder são caracterizadas por ambientes de desigualdades acentuadas, na distribuição de benefícios, com grande dificuldade para estabelecer uma noção clara do mérito. Geralmente, estimulam a adoção de um estilo de gestão que privilegia a aplicação excessiva de mecanismos de controle e ações gerenciais baseadas na pressão sobre os indivíduos hierarquicamente inferiores, para que gerem resultados de curto prazo, desprezando os benefícios gerados pelas relações sociais de longo prazo. Construído sobre um alto grau de incerteza quanto ao futuro, esse modelo de gestão visa ganhos instantâneos, em detrimento dos resultados socioeconômicos sustentáveis. Sua principal fraqueza é o aumento da probabilidade de ações oportunistas por parte daqueles que aprendem a adotar estratégias pessoais de defesa, com foco em benefícios de curto prazo, e a levar vantagem em tudo, menosprezando os ganhos mútuos do esforço coletivo no longo prazo.

Relacionado ao traço marcante de desigualdade em nossa cultura, o estilo brasileiro de gestão acaba privilegiando o uso

ilimitado do poder – o autoritarismo (**Figura 1**). Nossas organizações dificilmente conseguem se livrar da lógica da concentração de poder e isso acaba gerando uma série de vícios históricos e ineficiências na gestão.

Figura 1 – Relações de Confiança no Ambiente Institucional Brasileiro



Fonte: Zanini (2009)

O estilo brasileiro de gestão é ineficiente quando tende a apresentar como efeitos colaterais o personalismo, o nepotismo, a impunidade e ausência de meritocracia. Uma de suas consequências é isolar o indivíduo na base da pirâmide organizacional, impedindo que atribua a ele autonomia e responsabilidade. Nesse caso, frequentemente, a autonomia se torna uma competência organizacional atrofiada.

A desigualdade socialmente percebida acentua também a assimetria de informações dentro das organizações, criando uma percepção de falta de integridade e inconsistência nos processos de comunicação e delegação de autoridade, inibindo as contribuições individuais e tornando ineficiente a aplicação de ferramentas de gestão e a participação na construção do bem coletivo.

É importante destacar que esse modelo não apresenta, necessariamente, indivíduos na base da pirâmide ansiosos por

liberdade e autonomia. Ao contrário, produz como efeito mais prejudicial um espírito de apatia e complacência, de negação da realidade. As pessoas se consideram incapazes de transformar a realidade ao seu redor e sua própria condição. Como não se sentem sujeitos da ação, acham que estão isentos de qualquer comprometimento e responsabilidade sobre o seu próprio trabalho e resultados. O maior prejuízo para as organizações é que, apesar da cultura brasileira estar disfarçada de alta interatividade e socialização, em muitos casos o desenvolvimento das relações de confiança entre chefes e subordinados torna-se extremamente difícil. Como resposta a esse ambiente de incertezas, surgem estratégias individuais, baseadas em personalismo e lealdade pessoal, destituídas de valores éticos, que constroem a noção de mérito. Assim, impõe sérias dificuldades para o estabelecimento de uma noção de mérito.

Assim, apesar da cultura brasileira se caracterizar por um estilo de alta comunicação, o outro lado da moeda revela um contexto social de baixa confiança e cooperação espontânea. Esse modelo inibe o exercício da autonomia e impede a flexibilidade organizacional. O indivíduo aprende a se adaptar às contingências da vida, mas a organização, como um corpo coletivo, não consegue facilmente estabelecer a competência da adaptabilidade e flexibilidade.

Devido à relação de baixa confiança, predominante no Brasil, as dificuldades no exercício da flexibilidade organizacional acabam gerando aumentos nos custos de transação e ineficiência do sistema. Ao contrário, o exercício da autonomia nas organizações pressupõe a percepção de uma meritocracia baseada na igualdade ontológica e perante a lei, que define princípios de justiça compartilhados. Nesse contexto, o indivíduo se sente livre, capaz e autônomo para definir sua própria rotina e apresentar seus resultados. Assim, gastos excessivos com a aplicação de regras burocráticas, controle e monitoração são eliminados.

Para as organizações, a consequência mais importante desse traço cultural brasileiro é o seu impacto direto nas **perdas não mensuradas**. Aqui estão alguns exemplos:

- Perdas de oportunidade de adicionar valor, com a gestão do conhecimento e da inteligência competitiva, nos níveis hierárquicos inferiores
- Custo de homem-hora por falta de processo de solução de problemas recorrentes

- Custo de homem-hora por dificuldade de equacionamento da carga de trabalho e recursos necessários para bem executá-lo
- Passivos trabalhistas, afastamento por acidentes, absenteísmo, custo de acidentes e incidentes críticos x investimento na melhoria das condições de trabalho
- Perdas de clientes como resultado da falta de autonomia de solução de problemas “na ponta”
- Foco na solução de problemas de curto prazo e falta de tempo/pessoal para o planejamento das ações/manutenção preventiva
- Impacto no moral interno e na motivação geral para o trabalho; risco de impacto na imagem interna e na credibilidade do compromisso com as pessoas
- Riscos de impacto na imagem externa, compromisso com responsabilidade social e desconformidade com os requisitos das normas de gestão de qualidade, segurança e saúde no trabalho.

Bem coletivo e eficiência

A liderança baseada em valores tornou-se mais importante, recentemente, quando os danos da meritocracia financeira – que premia resultados de curto prazo, descomprometidos com a qualidade do trabalho e com a perenidade das empresas –, se fizeram sentir com toda sua força. Isso se somou ao papel já relevante da liderança na transição das economias industriais para economias baseadas na aplicação mais intensiva do conhecimento, que exige novos mecanismos de gestão baseados em consentimento e reciprocidade, completamente diferentes daqueles que foram eficientes no passado.

Essas transformações apontam para uma mesma direção: a necessidade de identificar o elemento, mecanismo ou processo que constrói, desperta virtudes e ressignifica o trabalho coletivo. A liderança baseada em valores é exatamente **o elo perdido das organizações contemporâneas** que enfrentam o vazio produzido pelas novas configurações sociais e uma economia baseada em demandas de curto prazo, quebra de confiança e predomínio das relações baseadas em trocas de interesses.

Apesar da abordagem ao tema exigir uma reflexão teórica importante, sua lógica está bastante ancorada na prática. Nossa experiência com diagnósticos estratégicos de cultura organizacional

tem nos mostrado que esta é uma preocupação constante de gestores e dirigentes de empresas. Cada vez mais, eles reconhecem a necessidade desse elemento que motiva, desperta, cria sentido e fortalece o vínculo.

A liderança baseada em valores reduz os custos de transação internos e aumenta a eficiência da empresa, ao promover a redução da entropia organizacional – o alinhamento de objetivos e a redução da incerteza dos comportamentos –, motivando pessoas a apresentarem suas melhores ideias, contribuições e esforços adicionais para o cumprimento de objetivos comuns. Ao apostar na força da cooperação espontânea, promove a coalizão, e se baseia em uma relação de confiança mútua, entre líder e liderados, começando pelo investimento de confiança do líder no grupo e seguido do investimento de confiança do grupo em seu líder.

Nesse contexto, o líder procura agir sobre a realidade simbólica do grupo, promovendo a unidade e indicando um norte estratégico comum, para as ações e esforços da coletividade, por meio do estímulo das virtudes pessoais de cada colaborador. O líder reconhece que a formação de um profissional não envolve apenas o domínio da boa técnica, mas principalmente a construção de sua autoestima e disciplina pessoal. Esse motor do processo de mudança organizacional incentiva a ação coletiva espontânea, trazendo à tona as virtudes de cada indivíduo. Agindo assim, resignifica a realidade ao seu redor, indicando um caminho para o exercício das virtudes pessoais, e aumenta gradativamente os espaços de liberdade, formando indivíduos autônomos, capazes e responsáveis pela condução de suas próprias rotinas, apresentando resultados.

Conclusão

O líder baseado em valores é capaz de visionar outras possibilidades e criar espaços de sentido, ética, realização e excelência, onde a maioria das pessoas só enxerga espaços de pressão por resultados e redução de custos. É o indivíduo que, ao rejeitar o fatalismo, a complacência e o pessimismo, consegue mobilizar as pessoas na construção das alternativas possíveis e necessárias.

No ambiente de negócios brasileiro, a liderança baseada em valores tem se manifestado de diversas formas, superando as

dificuldades do nosso modelo cultural-institucional. São casos de sucesso que representam grandes soluções. Portanto, o líder precisa reconhecer que esse tipo de gestão cria um valor sustentável a partir de sua filosofia empresarial, que se reflete no cotidiano em seu processo de tomada de decisão. São modelos de gestão que conseguem, de fato, enxergar um caminho virtuoso para além dos ganhos financeiros de curto prazo.

Na falta de outros indicadores de sucesso de curto prazo, as organizações têm utilizado a métrica financeira, como medida e bússola, e ao fazê-lo, destroem as precondições para a produção de valor verdadeiro e sustentável. De certa forma, o líder que age baseado em valores é um antídoto para essas soluções fáceis, que evita a armadilha dos indicadores financeiros rasteiros e ocupa um grande espaço a ser preenchido nas organizações contemporâneas.

Marco Tulio Zanini é consultor sênior da Symballein, coordenador e professor do Mestrado Executivo da Ebape-FGV, foi professor da Fundação Dom Cabral, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Ativos Intangíveis.

Carmen Migueles é consultora sênior da Symballein e professora da Fundação Getúlio Vargas, foi professora da Fundação Dom Cabral, especialista em Gestão da Cultura e Mudança Organizacional e Internacionalização de empresas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA:

- Zanini, M.T. & Migueles, C. (2009). *Liderança baseada em Valores*. Editora Campus/Elsevier. Rio de Janeiro.
- Zanini, M. T. (2007). *Confiança – O Principal Ativo Intangível de uma Empresa*. Editora Campus/Elsevier, Rio de Janeiro.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança – As virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Editora Rocco, Rio de Janeiro.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Editora Sage, London.