

O PERFIL DO GESTOR: ÉTICA E LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Vagner Kunz Cabral¹
Zita Ana Lago Rodrigues²

RESUMO

O perfil do gestor atual deve contemplar o conhecimento da cultura organizacional, liderança e ética. Profissionais capazes de reunir estas características em um perfil empreendedor, dinâmico, responsável e capaz de trabalhar em equipe tem em suas mãos a oportunidade de candidatar-se e manter um status de gestor potencial e, ainda, com responsabilidade, tornar-se líder na empresa e/ou organização em que atua. Mas não bastam apenas qualidades técnicas e aplicação de conceitos acadêmicos no dia-a-dia empresarial. É preciso fazê-lo com ética e responsabilidade social. Pensando nisso foi desenvolvido o presente artigo, em uma análise bibliográfica de autores com foco em responsabilidades corporativas, desafios em liderança e competências interpessoais, elencando qualidades e sua relação na configuração de um perfil de gestor e líder. A participação do gestor no processo de construção e melhoramento da cultura organizacional a partir de ações éticas e liderança promovem um ambiente saudável e promissor à organização e aos colaboradores.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Ética; Liderança.

ABSTRACT

The profile of the current manager must consider the knowledge of the organizational culture, leadership and ethics. Professionals able to meet these characteristics in an entrepreneurial, dynamic, responsible and able to work in team profile has in its hands the opportunity to apply and maintain a status of potential manager and also with responsibility, becoming a leader in the enterprise and / or organization in which it operates. But are not enough technical qualities and application of academic concepts in the business day to day. You need to do it with ethics and social responsibility. Thinking about this article was developed in a bibliographic analysis of authors focusing on corporate responsibilities, challenges in leadership and interpersonal skills, listing qualities and its relation to the configuration of a profile manager and leader. The involvement of the manager in the process of construction and improvement of organizational culture from ethical actions and leadership promote a healthy and promising the organization and employees environment.

Keywords: Organizational Culture; Ethics; Leadership.

INTRODUÇÃO

Profissionais diferenciados são requeridos atualmente a fim de perpetuar e garantir a sobrevivência das organizações. Ao avaliarmos mais especificamente os profissionais em cargos de gestão, tanto em organizações privadas quanto e, talvez principalmente, nas instituições públicas, é nítida a necessidade de capacitação e aprimoramento deste, no que

¹ Bacharel em Análise de Sistemas pela UNISINOS (2000); MBA em Gestão Estratégica e Inovação pelo UNILASALLE (2008); Especialista em Governança de TI pelo SENAC (2013); Especializando MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades pela FATEC INTERNACIONAL / UNINTER. Email: vagnerpantufa@gmail.com

² Doutora em educação - Phd; Doutoranda em Administração - UNAM Mestre e especialista - UFPR; Especialista em EAD; Professora Universitária e Palestrante; Orientadora de trabalhos de conclusão de curso de graduação e pós-graduação lato e Stricto-sensu; Consultora e assessora para a elaboração de projetos em prefeituras municipais de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Bahia e Rio grande do Sul. Email: zitalago@yahoo.com.br

tange as relações humanas. O conhecimento da estrutura da organização, a missão e valores da empresa, além do corpo funcional e a apropriação da cultura organizacional são fatores chave para a rápida associação e aprovação do papel do gestor neste profissional. Mas não é apenas a inserção deste profissional no contexto organizacional que causa a diferenciação deste profissional aos olhos internos e externos da organização. É necessário atentar para a ética e sua aplicabilidade na conduta profissional e consequente construção da figura de um líder carismático e respeitado.

O presente artigo objetiva um estudo de referencial bibliográfico acerca destes três conceitos: *cultura organizacional, ética e liderança*, e a ligação entre eles a fim de promover o modelo de um profissional de gestão capaz de atuar com sobriedade frente aos desafios lançados pelo meio, além de exigências compatíveis ao cargo.

São apresentados os conceitos em tópicos, de maneira descritiva e detalhada, com a proposta de identificar a relevância e participação de características comuns a cada conceito na composição de um referencial de gestor.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Mario Sergio Cunha Alencastro (ALENCASTRO, 2010, p.70) a Cultura é o produto de ações humanas, construções, linguagens e racionalidades surgidas a partir de práticas e histórico de comportamento, valores, modo de viver e pensar por meio de um convívio e visando a sobrevivência:

“Cultura é a totalidade dos produtos desenvolvidos pela atividade humana, sejam materiais ou simbólicos. Os instrumentos que o homem constrói para sobreviver, a linguagem que ele usa para se comunicar, as leis e normas que regulam a convivência social e até mesmo a religião são partes fundamentais de uma cultura.” (ALENCASTRO, 2010, p.29)

Segundo MENDES(2010) a cultura organizacional pode ser descrita como um “sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais”. A soma de características que a organização valoriza e utiliza-se para o desenvolvimento e manutenção de seus processos, percebida pela forma como os colaboradores absorvem tais características configura a cultura da organização. Esta cultura organizacional pode ser caracterizada como forte ou fraca, sendo forte quando o impacto das lideranças sobre o comportamento dos funcionários é tida como positiva e

caracteriza uma menor rotatividade e, a cultura organizacional fraca é percebida pela dificuldade na aceitação destes valores por parte dos colaboradores por conflitos com o pensamento e conduta individual levando a um comprometimento menor e tendência da organização a não perpetuar-se de maneira sustentável.

Por ser a cultura organizacional diretamente proporcional e identificada pelo comportamento dos colaboradores, seja a partir de uma forte liderança ou em decorrência de experiências e rotinas padronizadas, a mudança nesta cultura depende da iniciativa de uma liderança eficiente e eficaz, capaz de promover motivação da equipe e retorno positivo a partir de uma mudança de atitude. Assim, conforme SERTEK(2006) as mudanças de comportamento passam a ser necessárias para o estabelecimento de um ambiente eficaz e consequente mudança na cultura da empresa:

“O ambiente propício para as inovações exige o esforço para criar e desenvolver uma cultura organizacional baseada em fatores éticos. A busca da excelência torna-se cada vez mais necessária para os modelos atuais de gestão, pois estes têm de contar mais com as qualidades éticas fundamentais das pessoas. Hoje, quando se faz referência a comprometimento, confiança, proatividade, qualidade no relacionamento, tratar os clientes como gostaria de ser tratado etc., refere-se a apelos que nada mais são que uma cultura de preceitos éticos na organização.”. (SERTEK. 2006. p.172)

Outro registro para a caracterização da cultura organizacional é a diferenciação entre *Cultura Fechada e Cultura Aberta*, proposta por MATOS(2008) em que a analogia dá-se a partir da identificação da ética na empresa, na qual uma empresa ética “possui alma”, ou seja, busca resultados na valorização humana, por intermédio da competência e espiritualidade. Neste sentido, o autor propõe que as empresas são seres humanos integrados por uma missão comum e nenhuma empresa nasce para morrer, isto é, deve-se buscar uma cultura que transcenda a materialidade sem excluí-la, com preocupação em construir por meio do esforço solidário, que caracteriza o autêntico trabalho em equipe: “No início de uma empresa há sempre a chama de um ideal, que se reforça e se desenvolve em ações conscientes, que se traduzem no projeto coletivo.” (MATOS 2008 p.83). Uma empresa sem alma seria a organização na qual as atitudes levam a omissões, conformações e frustrações. Abaixo o quadro que adapta uma comparação entre indicadores de uma Cultura Fechada (sem alma) e Cultura Aberta (com alma):

Cultura Fechada	<i>indicadores que povoam o inconsciente das organizações como condicionamentos do velho modelo de burocracia, camuflado, que se traduz muitas vezes em falsa modernidade</i>
egocentrismo organizacional	<i>empresa voltada aos problemas e ao ganho imediato, sem visão estratégica</i>
estímulo ao fundamentalismo corporativista	<i>exclui da mesa decisória todos que não se beneficiam diretamente do poder</i>
Poder autoritário	<i>estilo de dominação em que a característica é submeter e não formar parceiros co-responsáveis</i>
Arquipélago Organizacional	<i>fragmentação, através de ilhas de poder e o estabelecimento de situações de privilégio</i>
Lucro Obsessivo	<i>centralização no mercado como bem supremo em estímulo à concentração da riqueza - ânsia pelo ganho ilimitado, sem sentido social</i>
Desvalorização Humana	<i>manipulação das consciências e das vontades pela qual o objetivo da empresa não é o objetivo da pessoa humana</i>
Competição Predatória	<i>estímulo ao individualismo em que todos passam a ser tratados como concorrentes e inimigos</i>
Burocratização	<i>rigidez mental e regulamentar, quando o processo torna-se mais importante que o objetivo</i>
Flexibilidade Caótica	<i>o falso informalismo, como consequência das crises de comando, de comunicação e de relacionamento</i>
Idolatria da Razão	<i>a racionalidade bloqueadora da inteligência, da emoção e do sonho</i>
Criatividade Desestimulada	<i>ênfase à paradigmas de eficiência e descrédito à liberdade de criar</i>
Infelicidade Assumida	<i>culto ao trabalho duro, conflito não administrado perfil de executivo frio e inflexível</i>
Miopia Estratégica	<i>administração reativa, focada nos problemas e no ganho a curto prazo</i>
Espiritualidade Doentia	<i>manipulação do espírito como estímulo à produtividade, é pratica sutil, camuflada pelo marketing do sentimentalismo</i>
Cultura Aberta	<i>indicadores essenciais para que a empresa realize sua ação transformadora e se perpetue pela ética da excelência</i>
fluidez na comunicação	<i>essencialmente humana, não foi substituída pela tecnologia, o que garante sua eficácia</i>
participação	<i>estimulada por meio da delegação de autoridade e da formação de equipes</i>
criatividade	<i>atributo essencial, desenvolvido em cada pessoa do sistema, pois ser criativo é condição de sobrevivência</i>
decisão	<i>ponto focal da eficácia, significando maturidade e responsabilidade, pois quem não tem capacidade de decisão torna-se irresponsável</i>
Consciência de Missão	<i>agir com coerência, em função de valores aceitos como verdades comuns que vão se constituir em inteligência coletiva</i>
Liderança Integrada	<i>equipes lideradas e coesas, com foco em objetivos comuns, constituem o segredo do sucesso organizacional; formação da comunidade vivencial de liderança, que significa todos serem líderes de líderes</i>
Senso Ético	<i>compreensão de que o bem comum é a razão de ser de qualquer sociedade, condição para o equilíbrio das relações e de sua continuidade; o sentido de bem comum implica a compreensão e prática da Justiça Social</i>
Visão e Ação Estratégica	<i>compatibilizar o sonho - imagem do futuro; com a realidade - ameaças e oportunidades; com a estratégia - ações planejadas; e com a estrutura - meios renovados de realização; fundamentam a empresa bem sucedida</i>
Relacionamento Cordial	<i>solidariedade - o sentido de que todos participam de uma mesma empreitada; afetividade - o sentimento de gostar do outro, como um parceiro amigo; vontade comum - a participação voluntária, livre, independente de qualquer coação</i>

Felicidade	<i>ser feliz é condição de produtividade; felicidade é realizar-se na realização</i>
Espiritualidade	<i>significa superar limites na direção de um bem superior. É o sentido da transcendência, dando expressão ao que de mais superior existe no ser humano</i>

Tabela 01

Quadro adaptado (MATOS 2008, p.84-86)

A cultura organizacional tem-se apresentado diretamente ligada a aspectos como relacionamento inter e intrapessoal, felicidade, liderança, participação, comprometimento e ética, por ser reflexo do convívio e ações realizadas pelos colaboradores no dia-a-dia de suas funções corporativas. Esta relação apresenta-se de forma nítida, conforme ALENCASTRO(2010) em seu capítulo voltado a Relações humanas e ética no trabalho, numa comparação entre as relações humanas e a ecologia:

“[...] é interessante um paralelo com uma ciência muito em voga ultimamente, que é a ecologia. A palavra ecologia deriva do grego oikos, que significa casa, podendo ser interpretada literalmente como ‘o estudo da casa’. Trata-se da ‘ciência que estuda as inter-relações dos organismos vivos com o seu meio ambiente e dos organismos entre si, inclusive o homem’ (ABNT, 1993).” (ALENCASTRO, 2010, p. 100)

O autor traça este paralelo no sentido de enfatizar, sob a perspectiva ecológica, a necessidade dos seres de viverem em harmonia entre si e com o meio ambiente. Assim devem dar-se as relações entre os seres humanos no trabalho, envolvendo intensamente aspectos éticos e comportamentais. Os indivíduos devem buscar conhecimento interno a fim de melhorar as relações com as pessoas com quem convivem, melhorando, por consequência, os ambientes de convívio diário. É importante saber identificar o efeito de atitudes e comportamentos nas relações humanas do trabalho, fator que fundamenta a médio e longo prazo uma cultura de convivência. Temos então estabelecida uma relação entre a ética e o comportamento humano com a cultura organizacional da empresa.

2 ÉTICA

A ética pode ser tratada por alguns autores como simplesmente a *verdade*. É, sem dúvidas, um dos fundamentos da sociedade, apoiada em princípios que o autor MATOS(2008) traz como os três conceitos ou pilares éticos: *justiça, liberdade e solidariedade*. Em referência à dignidade humana, o mesmo cita imprescindível o desenvolvimento de capacidades de *liderança integrada, organização flexível e visão e ação estratégicas*. Tais capacidades apontam para um foco específico: a *competência*, sem a qual

é observada a instalação da *ignorância*, que por sua vez implica na supressão dos conceitos de *justiça, liberdade e solidariedade*. A educação ética mantém a cultura organizacional saudável, o que significa fomentar clima e condições organizacionais para que sejam vivenciados valores e estes transformados em verdades comuns. O autor constrói ainda que a ética pressupõe valores como a *liberdade, dignidade/responsabilidade, igualdade de oportunidades e direitos humanos*.

Já SERTEK(2006) propõe que a ética é “o conjunto de conhecimentos que, aplicados ao agir humano de forma consciente e deliberada, promove o processo de auto-educação, visando à máxima realização do homem” (SERTEK, 2006 p.173) além de sugerir a ética como um processo que deve ser posto em prática, pois de nada adiantaria, por exemplo, o conhecimento sobre a cidadania sem o exercício do mesmo na prática:

“[...] formulam-se os princípios básicos da conduta ética: fazer o bem e evitar o mal, querer positivamente o bem dos outros como se quer o próprio bem e não querer um fim bom empregando meios maus. Estes devem permear toda e qualquer decisão humana. A educação moral visa à interiorização dos valores humanos, de modo a assimilá-los vitalmente e aplicá-los com responsabilidade pessoal às circunstâncias concretas. À medida que se pratica a arte de viver bem ou a arte da aplicação dos princípios fundamentais às situações que se apresentam, desenvolve-se o comportamento ético pessoal.” (SERTEK, 2006, p.30)

O autor ALENCASTRO(2010) promove uma discussão sobre ética e moral resgatando um histórico sobre origem dos termos e a composição filosófica sobre os povos e questionamentos destes em relação ao comportamento individual e coletivo.

“A ética é, portanto, teoria. Seja como ‘ciência do comportamento’ ou ‘reflexão filosófica sobre moral’, ela tem como objeto de estudo um determinado tipo de costumes, cujas normas são interiorizadas por socialização e coletivamente aceitas numa dada sociedade. O interesse maior da ética é compreender como se dá a formação dos hábitos, costumes e até mesmo das regras e leis que regem uma determinada sociedade.” (ALENCASTRO, 2010 p. 33)

É proposto ainda por ALENCASTRO (2010) a divisão da Ética em teorias éticas em função de suas motivações básicas em: *ética das virtudes, ética religiosa, ética do dever, finalismo e utilitarismo*, conforme observamos no quadro abaixo:

<i>Ética das Virtudes</i>	<i>qualidade positiva de um indivíduo que o motiva a agir de forma a fazer o bem para si e para os outros. Dividida didaticamente em quatro etapas que constituem a formação da consciência moral dos indivíduos: Anomia: etapa do comportamento puramente instintivo, que se orienta pelo prazer ou pela dor; Heteronomia: etapa em que a criança obedece às ordens para receber recompensa ou para evitar castigo; Socionomia: etapa em que os critérios morais formam-se por meio de relações com o próximo; Autonomia: etapa em que se inicia o comportamento de acordo com as normas morais interiorizadas</i>
<i>Ética Religiosa</i>	<i>delimitada por parâmetros (princípio, regras) religiosos: seguir aos mandamentos e evitar os pecados capitais</i>
<i>Ética do Dever</i>	<i>o dever nasce do reconhecimento por parte do ser humano (ser racional), por meio do uso de sua razão, da necessidade obrigatória de obedecer a certas regras, ou "imperativos categóricos".</i>
<i>Ética Finalista</i>	<i>com foco nos objetivos, os finalistas avaliam suas ações à medida que favorecem os resultados: "Os fins justificam os meios"</i>
<i>Utilitarismo</i>	<i>o objetivo da ética é o de proporcionar o máximo de felicidade ao maior número de pessoas. Seria o princípio da "maior felicidade" ou "maior utilidade".</i>

Tabela 02

Quadro adaptado de ALENCASTRO(2010 p. 33-44)

2.1 ÉTICA EMPRESARIAL

A necessidade de competências e estratégias conduzidas por uma liderança bem preparada capaz de integrar o grupo de colaboradores em um ambiente repleto de valores culturais positivos é diretamente proporcional à ética implícita no processo empresarial. O desenvolvimento de uma consciência ética na liderança é primordial para estabelecimento de um ambiente harmonioso e de relações bem sucedidas entre os envolvidos.

O Modelo de Gestão é o conceito atribuído às iniciativas estratégicas e com êxito condicionado às competências dos líderes e equipe. A partir do Modelo de Gestão dá-se o norteador do comportamento corporativo, a criação e estabelecimento da cultura organizacional e a instauração do senso ético de responsabilidades e valores.

Os princípios éticos devem ser praticados por todos, pois é a prática deste exercício que determina uma série de comportamentos reais e que levam a uma tomada de decisão correta em sua essência e livre de especulações de conduta. Ao ser posto em prática, o modelo de gestão, quando construído sob o entendimento destes princípios éticos, propõe um padrão de conduta a ser seguido e normatizado, um modelo de princípios e definições de ações denominado Código de Ética ou Código de Conduta.

Conforme SERTEK (2006 p.188) “os códigos de ética, como todo regimento, devem levar em conta a realidade, não engessar excessivamente a vida das pessoas e, sobretudo, estimular a prática das virtudes”.

Já ALENCASTRO(2010 p.72-75) comenta sobre a percepção dos valores como algo individual e subjetivo, forçando a organização a disseminar os valores de maneira mais clara possível, evitando mal-entendidos em sua compreensão de modo que todos tomem ciência dos pensamentos da organização em termos de ética e valores:

“[...] necessidade de se adotar um código de ética, em razão das pessoas possuírem perspectivas e entendimentos diferenciados sobre os fatos da vida. Isso acontece porque suas experiências sociais e formações científicas e culturais são diferentes. Dessa forma, um código de ética teria a missão de ‘padronizar e formalizar o entendimento da organização em seus diversos relacionamentos e operações’ [...]

Os valores devem materializar as convicções claras e fundamentais que a empresa defende e, a fim de manter uma conduta ética impecável, ela precisa fazer da ética uma questão mais concreta e passível de discussão, ou seja, uma questão a ser implementada diariamente. Por isso é aconselhável desenvolver um código de conduta, que deverá estar escrito. É absolutamente recomendável que todas as empresas elaborem um código de conduta ética. Do contrário, certas opções que os funcionários tivessem que enfrentar seriam decididas de modos diversos (e, muito possivelmente, incompatíveis entre si) já que os valores individuais podem variar de pessoa para pessoa.” ALENCASTRO (2010 p.72-75)

Como exemplo de código de ética/conduta, é copiado abaixo item que compõe o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal Decreto Nº 1.171/94, mais especificamente o *Capítulo 1, Seção 1 – Das Regras Deontológicas, item VIII*, cuja linha de conduta busca um comportamento excelente e/ou virtuoso:

*“VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.”
DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994*

Em relatos de MATOS(2008 p.122), a partir da constituição de um *comitê estratégico de ética corporativo*, cujos exemplos podemos citar:

- Ombudsman/ouvidoria;
- Auditorias éticas;
- Linhas diretas;
- Balanço social;
- Voluntariado;

- Núcleo de ética e cidadania da empresa;

é apresentada uma recomendação para a construção de um modelo de gestão da ética conforme quadro a seguir:

RECOMENDAÇÃO ESSENCIAL AO MODELO DE GESTÃO DA ÉTICA	
Definir a filosofia da empresa	tornar palpáveis os traços fundamentais da cultura corporativa a fim de que todos na empresa tenham plena consciência dos valores que orientam os comportamentos
Definir as diretrizes éticas	explicitar os padrões de comportamento esperados, consoantes aos valores da cultura corporativa
Criar os instrumentos institucionais para a gestão da ética	proporcionar espaços à reflexão e ao exercício participativo da decisão de forma descentralizada e democrática
Desenvolver continuamente a consciência ética por meio da educação	exercícios permanentes de percepção e competência criativas por intermédio de técnicas e metodologias dinâmicas de aprendizagem que reforcem os valores e a práxis da ética no trabalho

Tabela 03
Quadro adaptado MATOS(2008 p.122)

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Atualmente a sociedade tem estado mais bem informada a respeito da qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas bem como os impactos e problemas sociais decorrentes destas atividades. Exemplo é o tratamento de impactos em meio ambiente a partir de indústrias e os serviços de atendimento ao cliente propostos pelas próprias organizações em uma tentativa de mitigar erros e desconformidades na prestação de serviços e produtos no final da cadeia de suprimentos.

A mídia e outros meios de comunicação têm trazido à tona quaisquer tipos de não conformidades decorrentes de impactos negativos das atividades empresariais e apontado negligências na responsabilidade de cumprir legislações específicas como:

- Responsabilidade social;
- Trabalho infantil;
- Trabalho forçado;
- Saúde e segurança;
- outros

Segundo SERTEK(2006 p.39-42), a responsabilidade social deve ser consciente e apoiada em um conceito que obedece a dimensão interna da organização (colaboradores e dependentes) e a dimensão externa da organização (demais envolvidos):

*“As organizações têm como finalidade a criação de valor para o cliente, sobretudo quando prestam um serviço a ele, para satisfazê-lo em suas necessidades. Realizam uma contribuição através de um serviço de qualidade. A empresa cidadã é a que define adequadamente a sua missão, não simplesmente com uma posição no mercado com o intuito de ser a número um, mas uma missão que visa contribuir fundamentalmente para que os problemas dos clientes sejam resolvidos e também atender às necessidades de todos os envolvidos ou implicados na atividade da organização (stakholders).[...]
A verdadeira preocupação por responsabilidade social consiste na adequação de produtos, serviços, instalações e operações da empresa aos princípios e aos valores ético-sociais. [...]
A ética deve permear as ações coordenadas nas organizações. Não se justifica usar de qualquer meio para atingir fins de lucro. ‘No contexto da responsabilidade social, a ética trata essencialmente das relações entre as pessoas. Se cada um deve tratar os outros como gostaria de ser tratado, o mesmo vale para as organizações. Ética, portanto, é uma qualidade das relações humanas e indicador do estágio de desenvolvimento social.’” SERTEK(2006 p.39-42)*

A responsabilidade social trata da exigência da empresa de necessariamente promover ações a favor da melhoria da qualidade de vida em seu entorno social e a manutenção desta condição bem como a do meio ambiente na qual concebe vínculos, não só com vistas para o tempo presente, mas para o tempo de vida a que se propõe, o que caracteriza sua sustentabilidade:

“[...] a opção da inovação a qualquer preço e a exacerbação do consumo provocam uma dificuldade crescente devido aos impactos ambientais e sociais causados pela alta utilização dos recursos naturais que são limitados e, em muitos casos, não renováveis. A equação inovação versus responsabilidade social necessita ser equilibrada por uma eficaz mentalidade de desenvolvimento baseada em princípios da sustentabilidade e da ética das virtudes, isto é: que os recursos naturais e as tecnologias sejam utilizados de tal forma que o meio ambiente em que vive atualmente possa ser usado sem prejuízo para as próximas gerações.” SERTEK (2006 p.47)

3 LIDERANÇA

Frente às constantes mudanças no ambiente em que as empresas se encontram, do avanço cada vez mais dinâmico da tecnologia, da concorrência que cresce em volume e qualidade e de uma questão de sobrevivência da organização, atualmente, faz-se necessária a

figura do líder. Não o líder nato, que nasce com o viés de gerente, mas o líder capaz de adaptar-se e promover mudanças, sem medo, e que saiba agregar aos valores humanos da organização, seja em capacitação dos colaboradores, comprometimento na missão corporativa e bem-estar coletivo. Abaixo passagens de autores distintos, que enfatizam no líder o critério *caráter* somado às demais competências necessárias ao gerenciamento:

“Paralelamente, o trabalho configura-se como um agregado maior de tecnologia sofisticada e, por conta disso, ou se prepara, ou se marginaliza, pois é feito de conhecimento produtivo. Cada vez mais se valoriza o genuíno humano, a inteligência criadora, a inovação e a capacidade de conduzir mudanças, mas isso exige maior demanda de líderes em todos os níveis. [...] Por isso, adquire cada vez mais importância a formação de caráter ético-social dos profissionais que avançam nas diversas áreas do saber. [...] Longe de se desacreditar em uma solução, o caminho é o processo educativo, do melhor conhecimento dos impactos sociais, do adequado emprego das técnicas (e que estas estejam a serviço do bem do homem), mas, para isso, precisa-se de profissionais que não utilizem critérios puramente técnico-financeiros na tomada de decisão. Antes de tudo, o homem deve humanizar-se e não se materializar dando culto à técnica.” SERTEK(2006 p. 233-234)

“[...] liderar é uma maneira de agir, uma maneira de ser, não é algo somente de fora, somente para os outros, para pessoas de prestígio. É uma parte natural da vida. Liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder. [...] um líder precisa ter ou saber como conquistar oportunidades que aparecem em sua vida, aproveitando-as e valorizando-as ao máximo quando estas aparecem. Entretanto, é preciso, ainda, ter consciência de que nem sempre todas as oportunidades são viáveis para seu desenvolvimento como líder. Tentar desenvolver relacionamentos saudáveis em ambientes organizacionais doentios é quase tão impossível como construir um ambiente positivo na empresa com um grupo de pessoas negativas.” SUGO(2006 p.2-3)

Ainda, segundo SUGO(2006), qualquer pessoa pode ser caracterizada como potencial líder ao verificar-se que pode exercer influência sobre outras pessoas em espaços sociais. A característica de liderança evidencia-se ao identificarmos a possibilidade de alteração de atitudes e comportamento de um grupo de pessoas na condução de ações para o alcance de um objetivo comum. Teorias sobre liderança foram, ao longo do tempo, sendo modificadas e/ou atualizadas, fazendo do líder, antes autoritário, hoje uma referência capaz de atentar para a formação de grupos de trabalho e catalisar talentos na formação de novas competências e garantias de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados. O autor demonstra em um quadro comparativo a comparação entre o processo de gerenciamento puro e simples e o processo de liderança:

Comparação entre Gerenciamento e Liderança

	Gerenciamento	Liderança
Direção	Planejamento e orçamento Manter os olhos nos resultados	Criação de visão e estratégia Manter o olho no horizonte
Alinhamento	Organização e contratação Direção e controle Criação de barreiras	Criação de cultura e valores comuns Ajudar no crescimento de outros Redução de barreiras
Relacionamentos	Foco em objetos - Produção, vendas de bens e serviços Baseado no poder da posição Agir como chefe	Foco nas pessoas - inspirar e motivar seguidores Baseado em poder pessoal Agir como instrutor ou facilitador
Qualidades Pessoais	Mente de especialista Falante Conformidade Visão da organização	Ligações emocionais (coração) Mente aberta (consciência) Ouvinte (comunicação) Não-conformismo (coragem) Visão do eu (integridade)
Resultados	Mantém a estabilidade	Criar mudança, geralmente radical

Tabela 04

Fonte: DUMAINE, B. The non-manager managers. Fortune, February 22,1993, p.80-84 apud SUGO (2006 p.11)

Sendo a liderança uma arte por ter como premissa habilidades e qualidades que não podem ser aprendidas a partir de um manual e, ao mesmo tempo proporcionar que conhecimentos adquiridos a partir de fatos gere conhecimento suficiente para descrever o processo de liderança enquanto habilidade para atingir objetivos organizacionais, alguns princípios devem ser levados em consideração na formação de um líder:

- O líder deve crer em suas ideias pois seu comportamento conduz o comportamento dos demais;
- O líder deve possuir atitudes otimistas e confiantes mesmo frente as situações mais problemáticas;
- O líder deve possuir coragem, isto é, saber como administrar o medo;
- O líder deve investir em treinamento, não só dedicar-se ao treinamento próprio e praticar exaustivamente a liderança mas gerar também a possibilidade de treinamento aos demais colaboradores;
- O líder deve saber como e promover o trabalho em equipe, buscando o equilíbrio entre forças e fraquezas;
- O líder deve possuir capacidade de comunicar-se e promover a comunicação na organização;

3.1 LIDERANÇA E PODER

A relação entre Liderança e Poder é natural, complexa e colaborativa. Podemos sugerir que o poder é mascarado em um entendimento de autoridade e comando, há quem diga que poder está relacionado a uma ideia de imposição, enquanto liderança demonstra um maior foco em orientação e coordenação, mediação, mas com certo grau de responsabilidade.

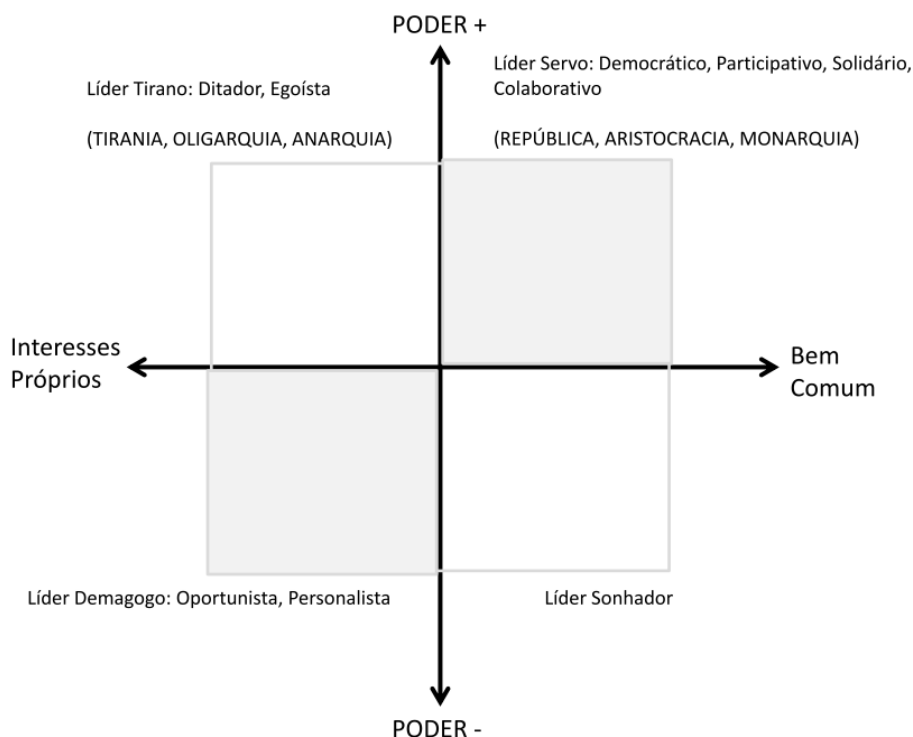


Figura 01: Fonte: SUGO(2006 p.78)

No gráfico acima, proposto por SUGO(2006 p.78), podemos fazer um exercício de análise sobre dimensões cartesianamente dispostas a partir das leituras comportamentais do líder. Enquanto o eixo horizontal apresenta a tendência egoísta (Interesses Próprios) nas ações e tomada de decisão quando identificado mais à esquerda, na outra extremidade é caracterizado o líder enquanto altruísta e democrático, aquele capaz de proporcionar o diálogo e a participação coletiva. Já no eixo vertical, a representação de maior ou menor poder pode ser interpretada como índice do emprego de autoridade, para o bem comum ou para interesses próprios do líder. Este poder pode ser caracterizado quantitativa ou

qualitativamente enquanto pressuposto espiritual, religioso, moral, intelectual, político, econômico, jurídico, militar, físico, hierárquico, etc. e é representado no gráfico como mais apropriado e dependente do líder (PODER +) ou menos dependente do líder e por consequência menos evidenciado a uma única referência (PODER -), isto é, diluído entre os colaboradores.

Assim, surgem ao menos quatro vertentes de liderança: Egoísta, Colaborativa, Oportunista e Sonhadora.

4 CONCLUSÃO

Seja em uma cultura organizacional percebida por seus colaboradores como fechada, repleta de fundamentalismo corporativista e egocentrismo organizacional, fortemente voltada para o poder e o ganho imediato, cabível e aderente ao contexto de "miopia estratégica", ou, uma cultura organizacional percebida como aberta, que promove e instiga aos colaboradores à comunicação, participação, criatividade e parcela no poder de decisão, tais percepções podem ser entendidas como reflexo ao comportamento do gestor.

Cabe ao gestor assumir o papel de líder desta organização, promovendo em suas ações as estratégias a partir da sensibilidade ao contexto corporativo e seu entendimento de fatores disciplinares e éticos intrínsecos ao cargo de gestão. É dever do gestor aproximar-se do papel de líder, cumprindo e fazendo cumprir códigos de conduta e ética, fomentando também a revisão deste tipo de normativa, por meio da constituição e formação de um comitê de ética voltado a temas como responsabilidade social, saúde e segurança, capacitação interna e outros.

O líder deve exercer influências positivas sobre outras pessoas, interna e externamente a organização. É extremamente válido ao líder posicionar-se quanto ao tipo de liderança que é natural em sua gestão e buscar melhorias neste processo. Uma das principais maneiras de evoluir é identificar a percepção de poder, e a partir desta percepção identificar sua autoridade como algo proporcional a seu merecimento.

Surge como sugestão para novos estudos de pesquisa uma avaliação de referencial bibliográfico incorporando a este estudo publicações na linha de *Gestão e Gerenciamento de Projetos*, onde é cada vez mais nítida a necessidade e desenvolvimento de competências do gerente de projetos enquanto líder, formador de opinião e mediador entre equipe diretiva e colaboradores.

5 REFERÊNCIAS

ABNT. **Normas da ABNT - Citações e Referências Bibliográficas**. Disponível em <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm#5.16> Acesso em 30/05/2014

ALENCASTRO, M.S.Cunha. **Ética Empresarial na Prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. 1ª Edição. Curitiba: Ibplex, 2010. 160 páginas ISBN 978-85-7838-633-7

MATOS, F. Gomes de. **Ética na Gestão Empresarial**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008. 155 páginas ISBN 978-85-02-06579-6

MENDES, Jeronimo. **O que é cultura organizacional?** 2010. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/> Acesso: em 29/05/2014

PERTILE, Luís Carlos. **Compromisso social empresarial ou responsabilidade social das empresas: o mercado no lugar do Estado?**. (2008). Disponível em: http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1808 Acesso em 29/05/2014

Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. **DECRETO N° 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm Acesso em 29/05/2014

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade Social e Competência Inter-Pessoal**. 1ª Edição. Curitiba: Ibplex, 2006. 390 páginas ISBN 85-87053-21-3

SUGO, A.Issao. et al. **Profissão Líder: Desafios e Perspectivas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2006, 345 páginas. ISBN 85-02-05735-9