

A Influência da Liderança em Projetos Sustentáveis

Wendel Carlos de Souza
wendel.souza@aedu.com
FACTAU

Luiz Eduardo de Carvalho Chaves
luizchaves@hotmail.com
FACTAU

Odair Aparecido de Assis
odairdeassis@uol.com.br
FACTAU

Resumo: Na atualidade empresas e órgãos governamentais estão tratando a liderança como ponto estratégico para novos negócios e soluções de problemas, para o desenvolvimento sustentável e para a criação de um ambiente propício a mudanças e com alto grau de motivação. Este artigo foi idealizado e elaborado com referências bibliográficas de modo a contribuir ao meio acadêmico e agregar aos leitores em geral alguns conceitos relevantes sobre o tema liderança, liderança 2.0, liderança 360 e Coach, conceituar os princípios da liderança, formas de se liderar diferenciando a chefia de liderança e questionar dentro de seu conteúdo o grau de influência de um sistema de liderança para a sustentabilidade, analisando a motivação, a influência e a conduta dos líderes para novos métodos de produção e lançamento de produtos inovadores sustentáveis para que estudiosos do assunto, liderança governamental, liderança de empresas de todos os segmentos e aspirantes a líderes possam se mobilizar a investigação e se posicionarem dentro do contexto deste artigo e, assim, realizarem boas ações e condutas para se exercer e influenciar a uma liderança motivadora, eficaz, exemplar, segura e imparcial, buscando o desenvolvimento motivacional da equipe para o sucesso profissional com foco nos recursos naturais, financeiros e humano visando resultados.

Palavras Chave: Liderança - Liderança 2.0 - Liderança 360° - Sustentabilidade - Projeto Sustentável

1. INTRODUÇÃO

Na economia tradicional, clássica, como se sabe, o objetivo fundamental de qualquer organização, é obter o maior retorno possível para o capital investido. Para tanto, utiliza-se de ferramentas de gestão de que dispõem para suplantar seus concorrentes, para beneficiarem da melhor forma possível seus *shareholders* (PEREIRA, 2011, pp. 167).

Neste princípio, empresas de todos os segmentos têm em suas necessidades mercadológicas como requisito básico para o seu sucesso buscar recursos sustentáveis para sua manutenção diária e atender as necessidades de um mercado com cliente final cada vez mais exigente com a preservação dos recursos ambientais.

Essas buscas empresariais rotineiramente são implantadas e administradas por Diretores, Gerentes e Supervisores que possuem a missão operacional e estratégica de otimizar resultados e desenvolverem produtos novos e com características sustentáveis. Seja qual for o tamanho físico ou de quadro pessoal destas empresas. Estes profissionais, gestores de pessoas se tornam responsáveis pela condução, pela motivação e pelos resultados deste organismo vivo dotado de inteligência e sentimentos para promover o sucesso da equipe estimulando para a melhoria continua de produtos e processos e incentivar a inovação tecnológica e crescimento intelectual de seus colaboradores. Desenvolvimento sustentável é o modelo que prevê a integração entre economia, sociedade e meio ambiente. Em outras palavras, é a noção que todos nós necessitamos de que o crescimento econômico deve levar em consideração a inclusão social e a proteção ambiental.

Mudança, inovação, empreendedorismo e criatividade caminham sempre juntos. Cabe aos líderes criar um ambiente de estímulo aos colaboradores, de forma que as mudanças aconteçam. Uma equipe motivada que segue um líder exemplar capaz de influenciar para resultados positivos certamente obterá excelentes resultados em projetos sustentáveis, que por serem inovadores são intrínsecos do comportamento humano, pois, um funcionário motivado tem mais idéias e se disponibiliza sempre a colaborar para o sucesso da empresa e reciprocamente para o seu reconhecimento e sucesso pessoal.

1.1. SEIS DICAS PARA CRIAR UM AMBIENTE PROPÍCIO A MUDANÇAS (CATHO, 2012)

- 1.1.1. **Dê espaço e liberdade para criar.** A liberdade implica em aceitar pequenos enganos e promover a aprendizagem a partir deles. Lembrem-se: os grandes inventores, antes de chegar à sua criação fizeram inúmeras tentativas sem sucesso!
- 1.1.2. **Cultive o bom humor e demonstre coragem frente aos desafios.** Nada é mais desalentador do que um líder “baixo astral”.
- 1.1.3. **Estude a viabilidade das sugestões** que chegam às suas mãos e dê uma resposta ao autor, mesmo que seja negativa.
- 1.1.4. **Cuidado com as frases assassinas.** “Já fizemos isto antes”; “Isto custa muito caro”; “Não vai dar certo!”; “Nossa cultura não aceita este tipo de ação”.
- 1.1.5. **Institua um dia especial.** No mês ou na semana e coloque em prática com sua equipe: “dia de observar”; “dia das pequenas idéias”; “dia de vestir-se de forma diferente”, “dia do sim”, “dia do churrasco”. Lembre-se que, o que vale é estimular as pessoas a sair da rotina e criar um clima lúdico.



1.1.6. Encoraje sua equipe a seguir a estratégia CIA - Conhecimento, inspiração e ação.

1.2. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Segundo DINIZ (DINIZ, 2010, p.13), todos temos nossa própria definição de liderança. A grande maioria das pessoas já teve que responder a esta pergunta em suas entrevistas para um novo emprego, para ser aceito em um curso ou em outro tipo seleção qualquer.

Ao se tratar do tema liderança a questão que vem a nossa mente no momento e puramente conceitual: como podemos definir liderança? O que é um líder? Quais as características de um líder? Liderar e gerenciar é a mesma coisa? E todas as pessoas podem se tornar um líder?

“Liderar e influenciar as pessoas a, entusiasticamente, contribuir com seus corações, mentes, criatividade, excelência e outros recursos rumo ao objetivo em comum. E influenciar pessoas a se comprometerem com a missão e principalmente, e influenciar a serem as melhores pessoas que elas podem ser.” James C. Hunter.

De acordo com o artigo do autor Carlos Alberto de Faria, publicado no site <http://www.merkatus.com.br>, ao longo do tempo verificou-se que o empregado, quando tem confiança e é comprometido com a empresa, obtém mais e melhores resultados, do que o empregado vigiado, controlado e mandado.

A liderança, dentro de uma visão moderna, está sendo buscada por um simples fato: o controle de empregados custa caro, e não obtém a maior produtividade de cada empregado. Ou seja, é duplamente ineficaz: custa mais e não obtém o melhor.

Não fosse isso, não se justificaria empresas de vários segmentos e setores, que possuem um corpo técnico com excelente nível profissional pagar salários menores do que esses profissionais poderiam estar ganhando no mercado. Ou ainda, como exemplo os McDonalds, que atendem em 119 países, têm mais de 30.000 restaurantes de lanches rápidos, e servem mais de 47.000.000 de sanduíches por dia, com pessoal atendendo a todos com um sorriso nos lábios demonstrando satisfação com o trabalho e respeito aos clientes.

1.3. CONCEITO DE LIDERANÇA

O grande guru da administração, Peter Drucker, diz que, *"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes".*

"O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!"

Diniz (DINIZ, 2010, pp.17) “conceitua liderança como a capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas a atingirem e superarem metas transpassando aquilo que se aparenta ser seus limites”.

Também se pode definir liderança como a ação de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados, a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para juntos alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

O líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder.



A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

Liderar não é uma tarefa tão simples como se parece. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois, a organização deve ser comparada a um ser dotado de vida, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos e características, com desejos, sonhos, sentimentos e anseios. Características individuais e únicas.

Dessa forma, segundo LACOMBE (2008) pode-se definir liderança como a forma de conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e ações, para atingir os objetivos e metas de interesse comum deste grupo, de acordo com a visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios.

Liderar e manter a equipe motivada quando o time está ganhando e o sol brilha no horizonte com vento a favor, assim não é tão difícil assim liderar. Mas o líder também precisa atuar quando as coisas mudam e o tempo fecha (Figura 1), o vento muda de posição e o time perde de goleada, então a derrota em uma batalha acaba significando também perder a guerra.



Figura1- Ilustração de um momento de Caos

1.4. AS SEIS DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA CONFORME FARIA (2012)

LIDERAR é conectar os seus empregados ao seu negócio.

LIDERAR é obter e manter empregados que ajam e trabalhem como proprietários.

LIDERANÇA é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido que deva ser feito.

LIDERANÇA é a arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.

LIDERANÇA é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de empregados engajados.

LÍDER é o portador da autoridade legitimada, ou seja, aquele em quem se reconheçam motivos para ser ouvido, acatado e seguido. (Benedito Milioni)

Ainda no mesmo artigo FARIA (2012), comenta que em quaisquer definições de demos liderança, a mais adequada é aquela que você gostar, sempre haverá uma ou duas palavras, no máximo, que se retiradas, mudam o significado de liderança para gerência, ou chefia.



1.5. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Segundo CHIAVENATO (1983) a Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança:

- Traços da personalidade. Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
- Estilos de liderança. Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
- Situações de liderança. Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe.

1.6. ESTILOS DE LIDERANÇA

CHIAVENATO (1983) define liderança como necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos, podendo ter três estilos:

_ Liderança autocrática: Na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados, fixa as diretrizes do grupo sem a participação do grupo; determina a providência e as técnicas para se executar as tarefas; determina quem vai fazer e o que vai fazer e é o dominador pessoal das críticas e dos elogios.

- Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. O grupo debate e decide sobre as diretrizes assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as técnicas e as providências para as tarefas; a divisão das tarefas fica sob responsabilidade do próprio grupo e o líder é um membro normal do grupo.

- Liderança liberal ou Laissez-faire: é a contração da expressão em língua francesa que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas tem liberdade completa na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto gerenciável e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a Liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los, pois, o líder realiza seus comentários somente quando solicitado.

1.7. O ESTUDO DA LIDERANÇA (SOUZA, 2012)

O autor Flávio Souza, Formador de Coaches da International Coaching Community em sua Homepag relata que o tema liderança em sua suma tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história. Bernard Bass (2007) argumenta que "desde sua infância, o estudo da história tem sido o estudo dos líderes - o que e porque eles fizeram o que fizeram". A busca do ideal do líder também está presente no campo da filosofia. Platão, por exemplo, argumentava em A República que o regente precisava ser educado com a razão, descrevendo o seu ideal de "rei filósofo". Outros exemplos de filósofos que abordaram o tema são Confúcio e seu "rei sábio", bem como Tao e seu "líder servo".

Acadêmicos argumentam que a liderança como tema de pesquisa científica surgiu apenas depois da década de 30 fora do campo da filosofia e da história. Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

Nos últimos anos, boa parte dessas pesquisas e obras tem sido criticada por ser de escopo muito restrito, preocupada com a explicação dos comportamentos de líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organizacional em termos do tratamento da mudança ambiental. É o processo de maior importância ao qual se deve fazer ênfase.

1.8. CONCEITOS PARA LIDERANÇA 2.0

No livro *Você é o Líder de sua Vida?* O autor César Souza (2007), pode observar em suas citações que atualmente há um verdadeiro apagão da liderança nas empresas, comunidades, escolas, na política nacional e mesmo dentro do âmbito familiar.

Dentro desta moldura SOUZA (2007), relata que desejamos construir empresas mais saudáveis, relacionamentos um tanto quanto mais duradouros e famílias mais felizes. E que para tal precisamos mudar e evoluir de um modelo herdado, que na obra se refere ao do Líder 1.0, para um modelo atual e com disposição para as cinco forças do líder 2.0.

1.8.1. LIDERANÇA 1.0 (SOUZA, 2007, pp.13)

O modelo mental dentro do qual fomos educados nos levou a acreditar que:

- Liderança é sinônimo de cargo, posição social, dinheiro e, até mesmo, tempo de serviço;
- Liderar é uma arte, destinada apenas a pessoas visionárias, bem informadas;
- Liderar é inato, pois, alguns já nascem com este “dom”;
- Existe um estilo ideal de liderança, que as pessoas devem procurar praticar;
- Líder competente é quem possui seguidores leais;
- Líderes competentes inspiram pelo carisma e pela hierarquia, pois, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

1.8.2. AS CINCO FORÇAS DO LÍDER 2.0 (SOUZA, 2007, pp.167, 168)

Primeira: Oferecer uma Causa, não apenas tarefas ou metas.

O líder 2.0 constrói com sua equipe um ambiente de motivação profunda ao deixar claro o significado que transcende a tarefa, o trabalho, a missão, o emprego das pessoas que o cercam. Indica o “ponto de chegada” e as escalas intermediárias na “viagem” de uma equipe, uma família, um grupo comunitário, uma empresa, um país. Deixa claro que o importante não é de onde vieram, nem onde estão, mas aonde desejam chegar. Inventar o futuro, em vez de tentar adivinhá-lo. Ajuda as pessoas a identificar com clareza o rumo que pretendem seguir. Ajuda-as entender melhor os momentos que atravessam. Na vida profissional, estimula pessoas a sentir que fazem parte de algo nobre, que vai muito além da simples troca de trabalho e remuneração. E a superar situações indesejadas ou inesperadas. Direciona os esforços de mudança. Oferece às pessoas aquilo que mais desejam: uma bandeira, um significado para suas vidas. Mostra como objetivos e metas de curto prazo são fundamentais para a causa comum. Parte do princípio que as pessoas se comprometem emocionalmente com objetivos e metas quando entendem o porquê das ações. Acredita que as pessoas estão dispostas a oferecer o melhor de si e até mesmo a fazer sacrifícios, desde que conheçam a causa, o porquê, o rumo, a razão de ser do seu cotidiano.

Segunda: Formar outros líderes, não apenas seguidores. (SOUZA 2007, pp.168, 169).

O líder 2.0 cria condições para que seja relevado o potencial de liderança das pessoas com as quais convive. Seu papel não se resume em motivar seguidores. Não é apenas aquele que tem talento apenas para comandar. Identifica, revela e forma outros líderes nas diferentes circunstâncias da vida: no trabalho, em casa, na escola, na comunidade. Investe no desenvolvimento de futuros líderes. Educa seus filhos para exercerem a liderança, não apenas



para obedecê-lo. Dá oportunidades, cultiva os pontos fortes, em vez de insistir nos pontos fracos das pessoas que os cercam. Contribui para montar fabricas de líderes em todos os níveis, não apenas no topo.

Terceira: liderar em 360°, não apenas em 90°. (SOUZA, 2007, pp.169,170).

O líder 2.0 atua onde faz a diferença, não fica confinado às “paredes” do seu território formal. Exerce a liderança de fora para cima e para os lados. Não influencia somente quem esta do lado de dentro em uma família, empresa ou equipe. Sabe que precisa exercer a liderança perante clientes, parceiros e comunidades. Às vezes tem que investir em operações de seus fornecedores para que garantam o padrão de qualidade e o custo necessário. Deve influenciar as associações de classe do setor em que atua. O líder 2.0 consegue liderar também para cima. Numa empresa, isso significa influenciar seu chefe, os diretores, o presidente, os acionistas, enfim, todos aqueles que, na escala de poder, ocupam uma posição superior. Essa atitude requer coragem, ousadia, iniciativa, criatividade. No dia a dia, isso implica levar propostas de decisões para esses escalões, em vez de ficar esperando receber ordens prontas para serem implementadas. Está sempre ligado em oportunidades. A filha líder influencia o pai. O jogador influencia o treinador da equipe. O verdadeiro líder também consegue articular e obter sinergia de seus pares, pessoas do mesmo nível hierárquico, isto é, lidera para os lados. Exibe empatia, tem capacidade de levar em consideração os sentimentos dos outros na hora de tomar uma decisão. Comanda pessoas que estão fora de sua equipe. O líder 2.0 é um integrador, constrói coalizões. Aglutina as pessoas. Estimula e premia a colaboração. Obtém sinergia no todo de uma organização e também fora dela: entre a empresa e seus clientes; entre a empresa e a comunidade; entre parceiros, somando forças. Constrói pontes, em vez de paredes.

Quarta: Surpreender pelos resultados, fazendo mais do que o combinado. (SOUZA, 2007, pp.170, 171).

O líder 2.0 consegue obter resultados incomuns de pessoas comuns. Surpreende, superando sempre o esperado. Em vez de simplesmente dar ordens e cobrar o rendimento, incentiva cada um a fazer o seu melhor, porque dá o seu melhor. Não espera acontecer. Cria oportunidades. Estimula o senso da urgência, não deixa as coisas para amanhã. Incentiva parcerias, apoia iniciativas. Prioriza aquilo que a equipe precisa, não apenas o que desejam seus integrantes. Consegue o grau de compromisso e disciplina necessário para alcançar sonhos definidos em conjunto, não apenas satisfações imediatas. Celebra o sucesso e as pequenas vitórias. Distribui parte dos resultados gerados, em retribuição à comodidade. Avalia desempenhos, dá oportunidades, mas sabe detectar os improdutivos. Consegue equilibrar a busca do sucesso profissional com as necessidades pessoais, familiares, espirituais. Sabe compatibilizar as pressões da sobrevivência de curto prazo com as necessidades de longo prazo, o hoje com o amanhã. Cuida do presente enquanto cria o futuro.

Quinta: Inspirar pelos valores, não apenas pelo Carisma. (SOUZA, 2007, pp.171, 172).

Esta é a tarefa mais importante do líder 2.0. Esta é cola que une as outras quatro forças, a que dá sentido a tudo e se torna o critério de avaliação das outras forças. O líder 2.0 compreende que o critério do sucesso não é apenas o resultado, mas também a forma como o resultado é obtido. E como o resultado é utilizado. Constrói um código de conduta junto aos membros do grupo dos quais faz parte, em torno de valores que são explicitados, disseminados e praticados. Constrói uma cultura bem aceita e com a qual todos se comprometem. A cultura de uma empresa é o ativo intangível que não aparece nos balanços. Pode ser também o passivo, dependendo de como seus membros se comportam. O líder 2.0 cria um clima de ética, integridade, confiança, respeito pelo outro, transparência, aprendizado contínuo, inovação, proatividade, paixão, humildade, inteligência, emocional. Cultiva a

capacidade de servir clientes, fornecedores, comunidades, parceiros, o liderado. Encara o empreendedorismo como um estado de espírito, não como sinônimo de pessoa jurídica. O líder 2.0 fala aos olhos, não apenas aos ouvidos. Coerente, serve de modelo, sobretudo pela sua conduta. Pratica os valores que defende não apenas quando esta no exercício do seu papel formal de líder. Assim o faz 24 horas por dia: em casa, no clube, na rua, na fila do cinema, no check-in do aeroporto, ao procurar uma vaga para estacionar o carro em um shopping center. É líder em tempo integral, em vez de ser “líder de meio turno” quando esta no trabalho.

1.9. A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA 360° (FACCIOLI, 2012)

O artigo da autora Cintya Faccioli, Ph. D, publicado em 04/2004, disponível em seu site oficial nos diz que a liderança 360° abrange o homem pessoal, antes do corporativo, considerando também o homem social, e desenvolve suas competências essenciais para vivermos nesta época de extremas e dinâmicas mudanças. Os conhecimentos, habilidades e atitudes que se abordam na liderança 360o faz com que este homem se conscientize de que é necessário, além de habilidades técnicas (QI), desenvolver também habilidades de relacionamento interpessoal (QE) e também espiritual (QS). A liderança 360o faz um acompanhamento individual do homem, nos seus vários âmbitos, e vai atuar nas competências restritivas deste, que são aquelas que ele precisa desenvolver. Vai ainda indicar as competências impulsionadoras deste homem, que são aquelas em que o mesmo domina, sugerindo ferramentas para que elas sejam exponencialmente multiplicadas. Ora, quem é bom em determinada competência, pode e deve ser agente multiplicador desta, desenvolvendo mais lideranças e fortalecendo sua equipe.

É uma análise do micro (homem-pessoal, social e profissional), para o macro (equipe / empresa), onde a liderança 360° vai "fazer uma triagem" e indicar a melhor forma de alinhar estes objetivos, considerando as competências, as múltiplas inteligências (QI, QE e QS), os perfis de motivação individual, as expectativas, parametrizando as para daí sim traçar estratégias para conquistar os objetivos.

Liderança 360° transforma ferramentas em resultados positivos e mais que isso, gratificantes.

1.10. OS 12 MAIORES ATRIBUTOS DA LIDERANÇA (MARINS FILHO, 2012)

Segundo referência, o artigo publicado pelo autor Luiz Almeida Marins Filho, Ph.D. "Liderança" é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações.

1ª. DISPOSIÇÃO PARA TENTAR O QUE NÃO FOI TENTADO ANTES

Nenhum empregado deseja ser guiado por um administrador, a quem falte coragem e autoconfiança. É o estilo de liderança positiva aquele eu ousa nas tarefas e se vale de oportunidade não tentada anteriormente.

2ª. AUTOMOTIVAÇÃO

O Gerente que não consegue se automotivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros.

3ª. UMA PERCEPÇÃO AGUDA DO QUE É JUSTO

Esta é uma grande qualidade de um líder eficaz e a fim de ter o respeito da equipe, o gerente deve ser sensível ao que é direito e justo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de forma justa e igual sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de nivelamento.

4ª. PLANOS DEFINIDOS



O líder motivado sempre tem objetivos claros e definidos e planejou a realização de seus objetivos. Ele planeja o trabalho e depois trabalha o seu plano com a participação de seus subordinados.

5ª. PERSEVERANÇA NAS DECISÕES

O gerente que vacila no processo decisório mostra que não está certo de si mesmo, ao passo que um líder eficaz decide depois de ter feito suficientes considerações preliminares do problema.

Muitas pessoas que tomam decisões erram algumas vezes. Entretanto, isto não diminui o respeito que os seguidores têm por elas. Sejamos realistas: um gerente pode tomar decisões certas, mas um líder eficaz decide e mostra sua convicção e crença na decisão ao manter-se fiel a ela, sabendo, no entanto, reconhecer quando erra. Assim, seu pessoal tem força para sustentar aquela decisão junto com o gerente.

6ª. O HÁBITO DE FAZER MAIS DO QUE AQUILO PELO QUAL SE É PAGO

Um dos ônus da liderança é a disposição para fazer mais do que é exigido do pessoal. O gerente que chega antes dos empregados e que deixa o serviço depois deles é um exemplo deste atributo de liderança.

7ª. UMA PERSONALIDADE POSITIVA

As pessoas respeitam tal qualidade. Ela inspira confiança e também constrói e mantém uma equipe com entusiasmo.

8ª. EMPATIA

O líder de sucesso deve possuir a capacidade de colocar-se no lugar de seu pessoal, de ser capaz de ver o mundo pelo lado das outras pessoas. Ele não precisa concordar com essa visão, mas deve ser capaz de entender como as pessoas se sentem e compreender seus pontos de vista.

9ª. DOMÍNIO DOS DETALHES

O líder bem sucedido entende e executa cada detalhe do seu trabalho e, é evidente, dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição.

10ª. DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR PLENA RESPONSABILIDADE

Outros ônus da liderança é assumir responsabilidade pelos erros de seus seguidores. Caso um subalterno cometa um erro, talvez por incompetência, o líder deve considerar que foi ele quem falhou. Se o líder tentar mudar a direção dessa responsabilidade, não continuará liderando e dará insegurança a seus seguidores. O clichê do líder é: "A responsabilidade é minha".

11ª. DUPLICAÇÃO

O líder de sucesso está sempre procurando maneiras de espelhar suas habilidades em outras pessoas. Dessa forma ele faz os outros evoluírem e é capaz de "estar em muitos lugares diferentes ao mesmo tempo".

Um dos maiores atributos de um líder: ser capaz de desenvolver outros líderes. Pode-se julgar um líder pelo número de pessoas em que ele refletiu os seus talentos e fez evoluir.

12ª. UMA PROFUNDA CRENÇA EM SEUS PRINCÍPIOS

A expressão "A menos que batalhemos por alguma causa, nos deixaremos levar por qualquer causa" resume bem a importância de ter-se uma causa pela qual valha à pena viver e

trabalhar. Nada cuja aquisição tenha valor é muito fácil. O líder de sucesso tem a determinação de atingir objetivos não importando os obstáculos que surjam pelo caminho.

1.11. O LIDER COACH

O líder de amanhã é um excelente Coach, “no futuro, pessoas que não forem coaches não serão promovidas. Gestores que forem coaches será a regra.” (DINIZ, 2010, pp.30).

Ser um líder Coach requer mudanças bruscas com relação ao comportamento da grande maioria dos líderes atuais. Os líderes do futuro lideram por meio de perguntas e não de respostas, lideram em condições de igualdade com seus liderados. Considera que todos os membros da equipe tem dentro de si um potencial ilimitado. Conhece e respeita a missão. Valoriza os objetivos de cada um de seus seguidores e este líder do futuro possui três (03) qualidades marcantes em sua personalidade: autoconfiança, paixão pelo que faz e amor pelas pessoas.

1.11.1. COACH

Coach (ARAUJO, 1999, pp.25) é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. O processo de coaching começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto, e você aceita comprometer-se com este papel.

Existem algumas diferenças sutis entre as competências do líder e do coach. Todo coach é um líder, mas nem todo líder é coach. O coach é um tipo de liderança mais refinada, concentrada no desenvolvimento e fortalecimento do capital humano dentro das organizações.

Abaixo segundo a autora (ARAUJO, 1999, pp.42), uma breve descrição das principais diferenças entre o LIDER e o COACH.

LIDER	COACH
<i>Empenhado no futuro a ser criado, seja na visão de um país, seja na de uma organização.</i>	<i>Foco no futuro de uma pessoa ou de um grupo.</i>
<i>Foco maior nos resultados.</i>	<i>Foco maior nas pessoas.</i>
<i>Analisa o desempenho do negócio.</i>	<i>Ajuda a pessoa a analisar seu desempenho</i>
<i>Antecipa problemas/necessidades do negócio.</i>	<i>Estimula a pessoa a antecipar seus problemas e suas necessidades</i>
<i>Articula estratégia e recursos do negócio.</i>	<i>Ajuda a pessoa a analisar e usar os próprios recursos.</i>
<i>Não tem compromisso de assessorar pessoas de forma direta e, quando o faz, concentra-se na equipe.</i>	<i>Tem compromisso de assessorar pessoas mesmo quando elas não pertencem a sua equipe.</i>
<i>Tem seguidores.</i>	<i>Não tem seguidores, é ele quem segue as pessoas.</i>

Tabela 1: Diferença entre líder e coach (ARAUJO, 1999, pp.42)

2. SUSTENTABILIDADE

O conceito de *SUSTENTABILIDADE* (PEREIRA, 2011, pp.167) surgiu em 1987, como resultado dos trabalhos de representantes de 21 governos, líderes empresariais e representantes da sociedade que participaram da *Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento* da ONU.

2.1. SUSTENTABILIDADE E A RIO + 20

Segundo o site oficial (<http://www.rio20.gov.br/brasil>) do evento Rio + 20, transcorrido na cidade do Rio de Janeiro entre os dias 13 e 22 de junho de 2012, desde a Rio-92, o tema do desenvolvimento sustentável ocupa lugar central na política externa brasileira.

A proposta do país de sediar a Rio+20 se enquadra nessa prioridade, ao criar oportunidade para que todos os países das Nações Unidas se reúnam, mais uma vez no Rio de Janeiro, para discutir os rumos do desenvolvimento sustentável para os próximos vinte anos.

Na qualidade de Presidente da Conferência, o Brasil foi responsável pela coordenação das discussões e trabalhará para a formação de consensos e adoção de decisões concretas que visem ao objetivo do desenvolvimento sustentável.

Como país-membro das Nações Unidas, o Brasil apresentou ao Secretariado da Conferência sua contribuição nacional ao documento-base que dará início ao processo negociador dos documentos da Rio+20. É especial o significado de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável no Rio de Janeiro. Como sede da Cúpula da Terra, que consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável em 1992, o Rio de Janeiro é o local ideal para realização da Rio+20, que apontará os caminhos futuros do desenvolvimento. O legado da Rio-92 – principalmente a Declaração do Rio, a Agenda 21, a Convenção Quadro sobre Mudança do Clima e a Convenção sobre Diversidade Biológica - estarão associados para sempre à lembrança da intensa participação da sociedade civil em debates da ONU, gerando o que se chamou de “espírito do Rio”.

No plano interno, a Comissão Nacional para a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, criada pelo Decreto 7.495 de 07 de junho de 2011, tem a atribuição de articular os eixos da participação do Brasil na Conferência. É co-presidida pelo Ministro das Relações Exteriores, Antônio de Aguiar Patriota, e pela Ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira. Fazem parte da Comissão outros 28 Ministérios e órgãos da Administração Federal associados aos temas do desenvolvimento sustentável, bem como representantes do Governo do Estado e da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, do Congresso Nacional e do Poder Judiciário. A Comissão Nacional conta ainda com uma Secretaria-Executiva, presidida pelo Ministério das Relações Exteriores e integrada pelo Ministério da Fazenda; o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; e o Ministério do Meio Ambiente, responsáveis, respectivamente, pelos pilares econômico, social e ambiental na Secretaria-Executiva.

A sociedade civil é parte integral da Comissão Nacional, contando com cerca de quarenta membros, representantes de diversos setores sociais, selecionados em processo transparente e inclusivo. Fazem parte da Comissão representantes de órgãos estaduais e municipais do meio ambiente, da comunidade acadêmica, de povos indígenas, povos e comunidades tradicionais, setores empresariais, trabalhadores, jovens, organizações não-governamentais e movimentos sociais. O processo de escolha dos integrantes da Comissão Nacional foi guiado pela Portaria Interministerial 217, de 17 de junho de 2011.

2.2. O QUE OS LÍDERES BRASILEIROS ESPERAM DESTA CONFERÊNCIA

Ainda segundo o site oficial da Rio+20 o Brasil espera que a Rio+20 inclua:

- A definitiva incorporação da erradicação da pobreza como um elemento essencial para se alcançar o desenvolvimento sustentável;
- A plena inclusão do conceito de desenvolvimento sustentável no processo decisório por parte dos atores nos pilares econômico, social e ambiental, a fim de superar visões



setoriais que ainda persistem vinte anos depois da definição do desenvolvimento sustentável como uma prioridade global;

- O fortalecimento do multilateralismo, com a clara mensagem de ajuste das estruturas das Nações Unidas e de outras instituições internacionais ao desafio do desenvolvimento sustentável;
- O reconhecimento da reorganização internacional em andamento, com seus reflexos sobre a governança global.

O equilíbrio entre os três pilares do desenvolvimento sustentável pode ser fortalecido durante a Conferência, por exemplo, por meio do estabelecimento de Metas de Desenvolvimento Sustentável – que determinariam as áreas nas quais deveriam se concentrar os esforços nacionais e a cooperação internacional com vista a promover o desenvolvimento sustentável - bem como por meio da definição de um marco de referência de governança internacional para garantir que o conceito de desenvolvimento sustentável seja adequadamente tomado como um paradigma por todas as organizações e agências especializadas do sistema das Nações Unidas.

3. O QUE É UM PROJETO (Guia PMBOK®, 4ª Edição)

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto; a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto para a construção de um monumento nacional criará um resultado que deve durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos.

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios são construídos com os materiais idênticos ou similares ou pela mesma equipe, mas cada um é exclusivo com diferentes projetos, circunstâncias, fornecedores, etc.

Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo porque segue os procedimentos existentes de uma organização. Por outro lado, devido à natureza exclusiva dos projetos, pode haver incertezas quantos aos produtos, serviços ou resultados criados pelo projeto. As tarefas podem ser novas para a equipe do projeto o que demanda planejamento mais dedicado do que outro trabalho rotineiro. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa, uma única, ou múltiplas unidades organizacionais.

Um projeto pode criar:

- Um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item;
- Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou
- Um resultado, como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Exemplos de projetos incluem, mas não se limitam a:

- Desenvolvimento de um novo produto ou serviço;



- Efetuar uma mudança de estrutura, de pessoal ou de estilo de uma organização;
- Desenvolvimento ou aquisição de um sistema de informações novo ou modificado;
- Construção de prédio ou infraestrutura e
- Implementação de um novo procedimento ou processo de negócios.

4. ESTUDO DE CASO DE UM PROJETO SUSTENTÁVEL (RIO+20, 2012)



Figura2- Programa Um Milhão de Cisternas (Fonte: CNO Rio+20, 2012)

4.1. PROGRAMA UM MILHÃO DE CISTERNAS

O Programa “*Um Milhão de Cisternas*”, projeto sustentável para a solução da falta de água apresentado na edição do evento RIO+20 e disponível no endereço oficial da página: (http://www.asabrazil.org.br/Portal/Informacoes.asp?COD_MENU=1558&WORDKEY=Resultados) (P1MC) é uma das ações do Programa de Formação e Mobilização Social para a Convivência com o Semiárido da ASA (Articulação do Semi-Árido brasileiro). Ele vem desencadeando um movimento de articulação e de convivência sustentável com o ecossistema do Semiárido, através do fortalecimento da sociedade civil, da mobilização, envolvimento e capacitação das famílias, com uma proposta de educação processual.

O objetivo do P1MC é beneficiar cerca de cinco milhões de pessoas em toda região semiárida com água potável para beber e cozinhar, através das cisternas de placas. Juntas, elas formam uma infraestrutura descentralizada de abastecimento com capacidade para 16 bilhões de litros de água.

O programa é destinado às famílias com renda até meio salário mínimo por membro da família, incluídas no Cadastro Único do governo federal, e que residam permanentemente na área rural e não tenham acesso ao sistema público de abastecimento de água. Além desses critérios, terão prioridade:

- Mulheres chefes de família;
- Famílias com crianças de 0 a 6 anos;
- Crianças e adolescentes frequentando a escola;
- Adultos com idade igual ou superior a 65 anos;
- Portadores de necessidades especiais;

Desde que surgiu, em 2003, até os dias de hoje, o P1MC construiu mais de 300 mil cisternas, beneficiando mais de 1,5 milhões de pessoas. Para que esses resultados pudessem ser alcançados, a ASA conta com a parceria de pessoas físicas, empresas privadas, agências de cooperação e do governo federal.

4.2. RESULTADO DO PROJETO

Além de promover a democratização da água, o P1MC provoca mudanças sociais, políticas e econômicas significativas na região Semiárida. Uma pesquisa realizada pela

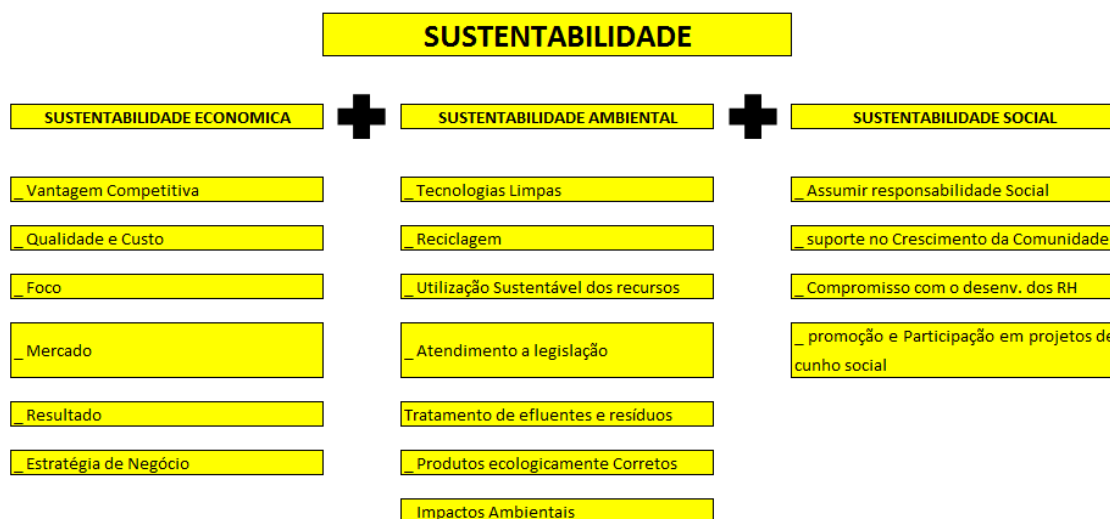
Federação Nacional dos Bancos (FEBRABAN) revelou que, num universo de 140 mil pessoas beneficiadas, a incidência de verminoses e asma diminuiu cerca de 4,2% e 3,9%, respectivamente.

As mulheres também sentem de imediato as mudanças provocadas pelo P1MC. Antes da chegada da cisterna, elas tinham que acordar de madrugada e caminhar quilômetros em busca de água. Com a construção do reservatório ao lado da casa, elas passaram a ter mais tempo para se dedicar a outras atividades. O P1MC também tem funcionado como instrumento para fortalecer a autoestima e a cidadania da população.

O P1MC já conquistou diversos prêmios nacionais e internacionais em reconhecimento a melhoria na qualidade de vida dos agricultores e agricultoras do Semiárido brasileiro. Entre eles destaca-se o Prêmio Direitos Humanos 2010, na categoria Enfrentamento à Pobreza, concedido pela Presidência da República, e o Prêmio Sementes da Organização das Nações Unidas (ONU).

Desde que surgiu, em 2003, até os dias de hoje, o P1MC construiu mais de 300 mil cisternas, beneficiando mais de 1,5 milhões de pessoas. Para que esses resultados pudessem ser alcançados, a ASA conta com a parceria de pessoas físicas, empresas privadas, agências de cooperação e do governo federal.

5. SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA



Fonte: (PEREIRA, 2011, pp.168)

Figura3

6. CONCLUSÃO

O conteúdo de suma deste artigo é fruto de uma pesquisa metodológica simples e sugestiva, com teorias e definições, conceitos e atributos, estilos de liderança e um estudo de caso de projeto sustentável apresentado na RIO+20 mencionado com a intuição de orientar quanto a tarefa de se exercer a liderança buscando a sustentabilidade e suprir uma necessidade, e que nos levou a conclusão que o tema “liderança” se trata de “*um pré-requisito básico e primordial para o incentivo e mobilização para o tema e base para a implantação e maturidade de processos, projetos e produtos sustentáveis*”, tanto por parte governamental dos países desenvolvidos e em desenvolvimento como o Brasil, conforme pode ser observado no item 04 deste artigo que tratou o tema da RIO+20 e o estudo de caso deste artigo, apresentado neste ano de 2012 na cidade do Rio de Janeiro como para as empresas que na atualidade buscam recursos sustentáveis através de metodologias e técnicas estratégicas da Gestão de Projetos e pessoas para otimizar seus recursos visando lucratividade sem degradar o meio

ambiente e buscar um ambiente propício a mudanças valorizando o homem como principal patrimônio de uma empresa e fonte do sucesso e longevidade da corporação em seu segmento de atuação. Observamos através dos estudos das referências pesquisadas de autores renomados que todos os sistemas de liderança se bem aplicados e conduzidos com visão sistêmica e estratégica e com boas praticas para função de forma motivadora, participativa e imparcial e com o cunho da evolução técnica e emocional da equipe para o sucesso, podendo ser mencionados os treinamentos e a motivação da equipe por parte dos líderes e gestores para a melhoria e a evolução continua, visando à sustentabilidade podem de fato interferir e determinar o sucesso ou a decadência do departamento de uma determinada empresa, da empresa em si ou mesmo de um órgão governamental ou Nação, pois, as boas idéias, na grande maioria das vezes, estão nas mãos de quem executa as tarefas e necessita das melhorias para o perfeito andamento das atividades e cumprimento dos resultados positivos do dia a dia visando novos métodos de trabalho, processos para a produção e produtos inovadores e ecologicamente corretos.

7. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Ane.** Coach. Um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999
- CATHO, Educação Executiva.** Liderança com Maria Rita Gramigna. Catho Online, 2012
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução à teoria geral da administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983
- DINIZ, Arthur.** O líder do futuro: a transformação em líder Coach. 2. Ed. São Paulo: PAE Editora, 2010
- DIRETORIA, PMI®,** *Um Guia do Conhecimento em gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*, 4. ed. Philadelphia : Project Management Institute, Inc., 2008
- FACCIOLI, Cintya.** A Essência da Liderança 360°. Acesso em 04 de Fev. de 2012. Disponível em http://www.cintyafaccioli.com/artigos_ver.asp?id=15
- FARIA, Carlos Alberto.** Definição de Liderança. Acesso em 17 de Jan de 2012. Disponível em http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm
- LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J.** Administração: princípios e tendências. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008. ISBN 978-85-02-07244-2
- MARINS FILHO, L. A.** Os 12 maiores Atributos da Liderança. Acesso em 17 de Jan de 2012. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>
- PEREIRA, Adriana Camargo.** Sustentabilidade na prática: Fundamentos, experiências e habilidades. Valinhos-SP. Anhanguera Publicações, 2011. ISBN 978-85-7969-075-4
- SOUZA, César.** Você é o Líder da sua Vida. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- SOUZA, Flávio.** Conceito de Liderança – O que é liderança. Acesso em 17 de jan. de 2012. Disponível em <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideranca-o-que-e-lideranca>. Porto Alegre, 2005.
- RIO + 20.** Conferencia das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável. Acesso em 24 de jun. de 2012. Disponível em <http://www.rio20.gov.br/brasil>. Rio de Janeiro, 2012.



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

ANEXOS



(ANEXO I)