

PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: lattes.cnpq.br/2844242339593000

Grupo de Pesquisas GeCaPEP: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Essa ação de divulgação de material didático faz parte *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança e Gestão*, pertencente ao Programa de Extensão DEGECAR (UFRRJ/Adm.CEDERJ). Os conteúdos da coleção de textos, audiobooks, audiopapers, casos de ensino e entrevistas com gestores denominados *Insights sobre Liderança e Gestão* são fragmentos do livro *Liderança Empresarial e Estratégica*, de autoria de Marcello Calvosa e/ou de artigos científicos publicados pelo Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal.

Contatos: mcalvosa@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep

Citar como: CALVOSA, Marcello. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

Texto 7: A Marca da Liderança

Objetivos de Aprendizagem: Apresentar os aspectos comuns e os fatores diferenciadores presentes na construção da liderança em organizações competitivas e no progresso de carreira do líder empresarial, como uma Marca de Liderança.

- ❖ Líderes podem ser ajudados a serem melhores no que fazem?
- ❖ É razoável investigar e apontar práticas que permitam ao líder ser mais eficaz?
- ❖ Pode-se ajudar que a liderança seja mais bem aceita em uma organização e fora dela?

Pense sobre isso! Você conhece o Paradoxo de Teseu, o navio Carniceiro e o mitológico Minotauro? Qual a relação entre eles e o conceito de identidade? Vou sugerir que você pause a leitura e leia sobre esse interessante assunto, disponível no site: https://pt.wikipedia.org/wiki/Navio_de_Teseu

Em seguida, adicione mais esse conjunto de ponderações:

- ❖ O líder é uma figura já construída disseminadora de inspiração e *insights* ou é uma figura em construção, que pode ser modificada e moldada pela organização, a partir de suas escolhas e de suas interações?
- ❖ O líder é um resultado de uma especialização que o transformou em um símbolo e em um grande influenciador, tendo uma posição mais estática (como o navio de Teseu original que chegou ao porto com as peças substituídas) ou um processo de construção constante, de estabelecimento de novos resultados e de revisão de objetivos, tendo uma posição mais dinâmica (como o navio de Teseu no papel do navio Carniceiro)?

Nesse texto analisaremos competências que, quando aplicadas, poderão ajudar líderes a serem mais eficazes no exercício da função liderança em uma organização, voltadas para divulgar no ambiente externo suas ações de diferenciação. Essas competências são chamadas de Marca da Liderança.

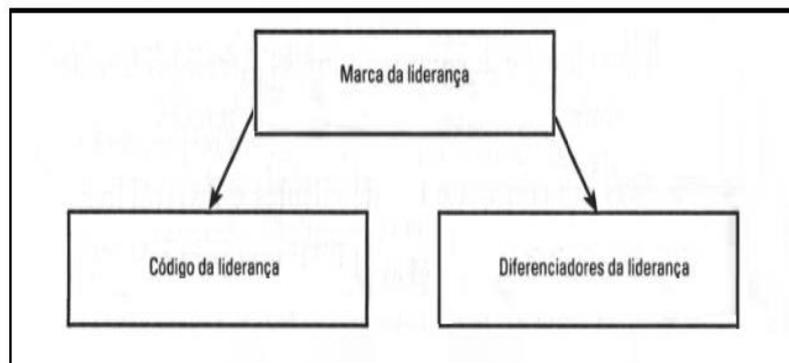
A Marca da Liderança

Líderes triunfais são produzidos com foco em replicar resultados de sucesso já experimentados (o que se chamou de Código da Liderança), mas também, a esses resultados experimentados, uma parcela de processos de construção, comunicação, compartilhamento de valores e significados e interação, em um conjunto de relações moldadas pelo meio (chamado de Aspectos Diferenciadores de Liderança). A essa combinação de fatores foi atribuído o nome Marca da Liderança.

Marca da Liderança é a identidade de um líder, em uma empresa, criada a partir de um conjunto de aspectos (modo de se fazer algo) comuns a todos os líderes de sucesso, somados a um conjunto de características encontradas de forma individualizada em um líder específico, reunindo as expectativas de clientes e empregados e o comportamento institucional.

Em Administração seria como se uma empresa ou organização tivesse em seu portfólio, um mix de produtos e serviços a serem oferecidos para o público: commodities e produtos ou serviços especializados.

Figura 1: Elementos presentes na Marca da Liderança



Fonte: Elaborado a partir de Ulrich e Smallwood, 2009.

Uma marca da liderança emite uma mensagem a respeito do líder. Ela foi criada a partir da análise e da consideração de pesquisas de marketing realizadas pelos pesquisadores Phillip Kotler e David Aaker, combinadas com as pesquisas de Tom Peters, um dos gurus globais de comunicação. Os pesquisadores Norm Smallwood e David Ulrich desenvolveram uma relação de práticas de liderança com identidade e particularidade da ação de líderes empresariais, permitindo uma análise da parte que é sempre repetida quando um líder de sucesso atua, independente do negócio ou do nível de desafio. Essa primeira parte é combinada com uma segunda, que é verificada por um percentual da liderança que, inevitavelmente, o líder diferencia, levando em consideração a sua formação, cultura, setor de atuação, cenário e contexto no qual está envolvido, grau de liberdade com que a organização lhe permite atuar, nível de aceitação e interação com *stakeholders*, entre outros fatores.

Para ilustrar, pense em uma marca de camisa social que admira. Ela, certamente, possui muita semelhança com outra marca que talvez você não goste, rejeite ou não represente os seus valores. Ambas possuem botões (talvez fornecidos pela mesma empresa), têm colarinho e gola, possuem duas mangas e punhos, têm abertura pela frente e o comprimento médio semelhante para se ajustar ao seu corpo. Elas podem ser oferecidas em uma mesma loja multimarcas, com o mesmo material, terem preços parecidos, serem ofertadas em cores semelhantes.

Provavelmente, elas terão uns 65-80% de elementos em comum. Contudo, a que você admira é vestida pelo seu grupo de referência, pode ter uma estampa ou um modelo específico que o atraia, talvez uns ajustes finais e uns detalhes que melhor representem a pessoa que você gostaria de ser ou que se moldem às suas características, e, claro, uma logo que lhe gera diferenciação social, status, aceitação, autoestima, confiança e faz você ser notado (a). Ela será diferenciada apenas de 20 a 35% da marca que você rejeita, mas é o suficiente para permitir-lhe uma predileção, uma seleção entre outras opções. Mesmo com essa pequena diferenciação em relação às semelhanças, uma passou a ser adequada para você, enquanto a outra, não. Em liderança empresarial, o raciocínio é o mesmo: cerca de 70% do que um líder usa para o sucesso, que gera o êxito no exercício de sua liderança, vem de commodities (ou de atitudes indiferenciadas, genéricas). Ou seja, de características genéricas e facilmente replicáveis que outras pessoas fizeram e foram importantes para as conduzirem ao sucesso. Também, do que a própria organização já realizou e solidificou em sua cultura, do estudo da atuação de outros líderes de triunfais contemporâneos ou do passado, da análise de pesquisas científicas e de casos empresariais que geraram êxito para organizações e grupos.

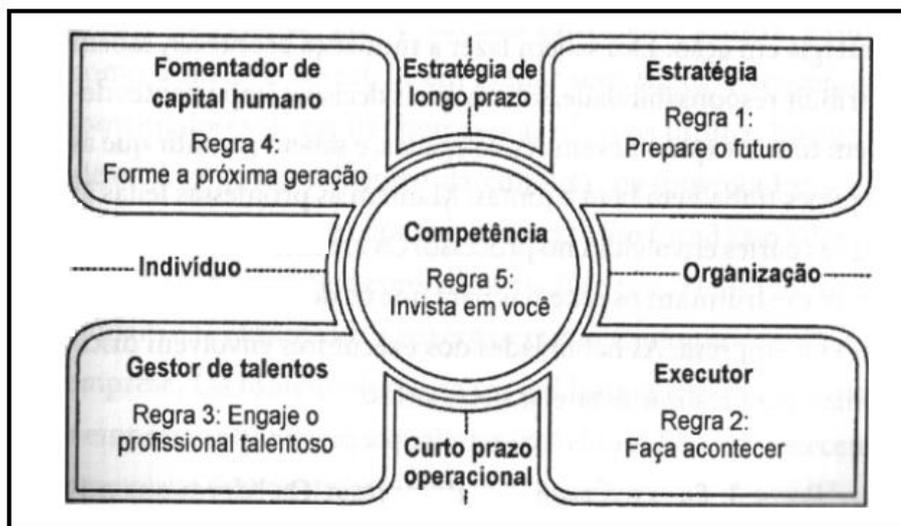
O Código da Liderança

O primeiro passo para o exercício da liderança deverá ser a aplicação de uma forma de tentar transcrever e reproduzir políticas, diretrizes, práticas, características, sistemas, métodos, estilos e competências de outros líderes de sucesso. Como se fosse uma compilação de princípios, regras e cifras, ou um código a ser duplicado. Por isso, essa parte passou a ser chamado de DNA ou Código da Liderança, que é a base da liderança de um líder eficaz, ou seja, é a primeira coisa que um(a) líder deverá aprender. O Código da Liderança, segundo a análise de Dave Ulrich, Norm Smallwood e Kate Sweetman (2011, p.15) é um conjunto formado por “cinco regras essenciais que todos os líderes deveriam seguir, pois essas regras constituem a base para todos os bons líderes, da mesma forma que o nosso código genético determina nossas características elementares”.

Código da Liderança é a reunião de elementos básicos que todos os líderes devem dominar. São os pontos comuns que pertencem a todos os líderes que fizeram/fazem sucesso e são responsáveis por cerca de 70% do resultado necessário para se desenvolver uma marca de liderança, para ter maior eficácia como líder empresarial.

A compreensão desse conceito no âmbito da Administração envolve a mesma linha de raciocínio usada para diferenciar commodities (produtos não diferenciados, com pouco valor agregado e de fácil replicação) de produtos ou serviços especializados (aqueles que possuem alto grau de diferenciação, de tecnologia e de complexidade, que se afastam de produtos ou serviços comuns). Para tais pesquisadores, a compreensão e a aplicação das cinco regras do Código da Liderança poderiam definir as regras essenciais de liderança para ajudar líderes empresariais a serem mais eficazes e a desenvolverem a liderança em suas organizações. Falar sobre um código de liderança significa determinar a existência de regras comuns que qualquer líder deve dominar para atingir o sucesso e enumerá-las. O Código da Liderança está ancorado em duas dimensões básicas: o tempo e a atenção ou foco. O tempo porque líderes eficazes conseguem pensar e agir tanto no curto como no longo prazo, estabelecendo uma relação entre o presente e o futuro, transformando aspirações em ações. O foco porque os líderes eficazes sabem quando e quanto devem se concentrar na construção da empresa e de suas capacidades e o momento em que precisam mudar o foco para os indivíduos e as suas habilidades. O estudo da dimensão tempo (eixo vertical) e da dimensão atenção ou foco (eixo horizontal) permitiu os requisitos necessários para explicitar as cinco regras do Código da Liderança, como observado na figura a seguir:

Figura 2: As cinco regras do Código da Liderança



Fonte: Ulrich, Smallwood e Sweetman, 2011.

Segundo os autores, essas cinco regras contemplam as extensões a serem mensuradas das capacidades de entrega genéricas da figura do líder, de acordo com suas combinações duas a duas, e podem ser definidas como:

- ❖ **Regra 1:** Prepare o futuro: essa regra envolve a posição de estrategista do líder, quando o foco está na organização e a estratégia de atuação é no longo prazo. O líder se assegura de que quem estiver ao seu lado entenda bem essa direção. Eles não só imaginam, mas criam o futuro. Os estrategistas possuem uma visão sobre o futuro e conseguem posicionar sua empresa para criar e responder a ele. As habilidades dos estrategistas envolvem a criação, a definição e a explicação dos princípios do que está por vir.
- ❖ **Regra 2:** Faça acontecer: essa regra envolve a execução (atuação) do líder e o impele a transformar aquilo que ele sabe em ação. Os executores fazem a mudança acontecer, distribuem responsabilidade, sabem quais decisões importantes devem tomar e quais devem ser delegadas, e garantem que as equipes trabalhem bem e juntas. Os executores estruturam os sistemas para que os demais façam o mesmo na empresa.
- ❖ **Regra 3:** Engaje o profissional talentoso: essa regra envolve a de gestão de talentos do líder. Os gestores de talentos sabem identificar, atrair, construir, envolver e manter profissionais para obter resultados imediatamente. Eles despertam intensa lealdade e fazem com que os seus colaboradores deem o melhor de si em prol da empresa.
- ❖ **Regra 4:** Forme a próxima geração: essa regra envolve fomentar novos líderes. Fomentadores de capital humano garantem que a empresa tenha competências a longo prazo, que são necessárias para o sucesso estratégico futuro. Eles estabelecem regras que demonstram um voto de confiança no desenvolvimento de talentos da próxima geração.
- ❖ **Regra 5:** Invista em você: essa regra envolve gerar competências pessoais e autogerenciamento. Os líderes eficazes não podem ser reduzidos ao que sabem e fazem, mas ao que conseguem realizar por meio de outras pessoas e a partir do seu aprendizado contínuo.

Segundo os autores, os líderes que farão sucesso e serão eficazes deverão ter essas cinco regras ou modelos de atuação elevados. Porém, quanto mais subirem na hierarquia organizacional, mais terão a necessidade de diferenciação e de tornarem-se referência em uma das quatro primeiras regras e, obrigatoriamente, na quinta.

BOX MULTIMÍDIA: O Código da Liderança

Para aprimorar seus conhecimentos nos aspectos comuns aos líderes eficazes, você poderá ler o livro *O Código da Liderança*, dos autores Dave Ulrich, Norm Smallwood e Kate Sweetman, publicado pela editora Best Seller. Nele, você encontrará uma descrição detalhada das cinco regras ou domínios necessários para garantir melhores líderes e uma melhor liderança nas organizações. Um dos pontos mais interessantes do livro é um teste para autoavaliar as suas dimensões e modelos de atuação (regras) do Código da Liderança, identificando em qual regra o seu score é maior e qual você deve buscar aprimorar. Você acha que em uma organização pode tornar-se mais estrategista, executor, gestor de talentos ou fomentar o desenvolvimento de capital humano? Como usaria as suas competências para alcançar seus resultados profissionais e envolver uma equipe? Boa leitura!

Os Diferenciadores da Liderança

Os outros 30% são atitudes e iniciativas, além de políticas, diretrizes, práticas, características, sistemas, métodos, estilos e competências selecionadas de forma intuitiva ou não, de forma automática ou não, mas apenas são possíveis de serem implementados porque um indivíduo possui habilidades, cultura, formação, experiência, carreira, personalidade, inclinações, predisposição ao risco ou ao conservadorismo, entre uma série de fatores que o fazem diferente das outras pessoas. Logo, ao ocupar uma posição de líder empresarial, uma parte de sua liderança também será diferente da atuação dos demais líderes em uma organização, inevitavelmente, o que se pode chamar de Diferenciadores da Liderança. Os Diferenciadores da Liderança são elementos ou aspectos de liderança que podem ser moldados ou experimentados de acordo com a organização em que o líder se encontra. As ações, os processos, os compartilhamentos e as configurações da forma de pensar e agir dos gestores devem ser canalizados para alinhar a forma como a organização atende seus *stakeholders*. Esses aspectos, em um misto entre expectativas e competências, são os pontos customizados que um líder deverá desenvolver de acordo com particularidades que existem em sua organização, mas não necessariamente estão presentes em outras organizações. Também envolvem as características únicas de cada líder, como personalidade e capacitação. Esses pontos são responsáveis por cerca de 30% do resultado necessário para se desenvolver uma marca de liderança.

**Diferenciadores da Liderança são habilidades exclusivas e discriminadas,
peculiares a uma empresa ou a um estilo de liderança,
que geram valor aos principais *stakeholders* atuais e futuros da organização.
São elementos que distinguem a forma de atuação da liderança, a
pós uma base comum compartilhada.**

Os líderes devem ser capazes de adaptar as suas habilidades essenciais às estratégias e metas do próprio negócio. Juntando o Código da Liderança com os Aspectos Diferenciadores, o líder será capaz de desenvolver uma marca (conjunto de identidades) que consiga se diferenciar dos aspectos comuns existentes em outras “marcas”.

Em nível organizacional, ter diferenciadores de liderança significa dizer que as organizações possuem líderes cujo comportamento está conectado às expectativas dos agentes externos a ela: clientes, comunidade, investidores, sociedade. Simboliza que o líder desenvolve uma relação próxima com o público-alvo da instituição. Ou seja, a empresa, por meio da liderança, consegue criar um conjunto de competências que permitam aos clientes e a outros agentes externos reconhecerem significado e valor, pelas sensações que os produtos e serviços despertam neles.

Em nível individual, os diferenciadores agem como um conjunto demarcatório de qualidades, conhecimentos, habilidades, atitudes, interações, inteligências, saberes, relacionamentos e emoções. Esse conjunto separa líderes expressivos para a atuação em um nicho ou em um negócio de outros que possuem uma mesma base de formação e atuação, mas não “compreenderam”, “moldaram-se”, “experimentaram” ou foram inseridos e aceitos por uma cultura organizacional, a ponto de serem elegíveis como representantes de grupos internos e externos com o mesmo sentido de inserção que os primeiros.

Um líder deverá possuir um conjunto de aspectos que os diferenciem de outros líderes dentro de uma organização. É uma questão que envolve seleção, oportunidade, desejo de envolver-se e desenvolver-se. O natural é que alguns líderes verão mais significado em um tipo de desenvolvimento e crescimento, outros vão desenvolver algumas habilidades de forma mais natural e potencializada. Na busca por essa diferenciação, é observado que alguns líderes terão mais dificuldades em alguns temas que outros, gerando pontos genéricos fortes ou fracos na composição da gama de habilidades que o líder deverá construir. Não existe um comportamento ou uma “receita de bolo” que responda pela eficácia irrestrita dos líderes, que os torne infalíveis. É necessário pensar que, antes de serem líderes, eles são apenas humanos.

As forças e as fraquezas deles estão ligadas. Em uma famosa frase utilizada em treinamento com executivos de grandes empresas, Peter Drucker, o pai da administração moderna, dizia sobre o desenvolvimento humano: “onde há picos há vales”. Pondere sobre o que isso expressa! Ao comparar um humano com uma cordilheira, ele quis dizer que os picos das montanhas são os pontos fortes dos indivíduos, mas entre elas há um vale (uma depressão), que corresponde ao ponto fraco (algumas características específicas sobre pontos fortes e fracos dos líderes serão apresentadas na Aula 6). Pense em sua atuação profissional: quais são os seus pontos fortes? Quais são os pontos que pode destacar que potencializarão oportunidades dentro de sua empresa? Quais são os seus pontos fracos? Quais são os pontos que, mesmo desperdiçando muito tempo e energia, estaria abaixo da média? Nunca tente ser especialista naquilo que não conhece. Concentre-se nos seus pontos fortes, busque continuamente aprimorar os seus pontos fracos e encontre pessoas com potencial para desempenhar tarefas que você não se sente confortável de realizar.

Em uma organização, o conjunto de pontos fortes expoentes que diferenciam as pessoas são os utilizados para o aumento da empregabilidade, para a formação de rede de relacionamentos profissionais, para promoções, para a construção de carreira. Eles podem fazer sentido em uma determinada organização, mas em outra não. Cada uma exige um conjunto de expertises ligado ao seu negócio central que é mais valorizado do que em outras organizações ou setores. Da mesma forma, alguns pontos fracos podem ser mais toleráveis em uma empresa do que em outra. As organizações são diferentes e você deve se adaptar à marca corporativa anunciada por aquela da qual faz parte. Caso mude de empresa, será interessante mapear qual a marca corporativa da outra organização. Uma determinada marca poderá ter maior aceitação ou rejeição a comportamentos específicos e a pontos fracos latentes.

A Construção da Marca da Liderança

Um líder deve refletir a mensagem que a empresa quer passar para os seus associados, clientes e acionistas. Quando uma instituição consegue que a sua identidade esteja na mente dos clientes, as expectativas que fluem dessa identidade precisam se tornar realidade para os empregados por meio de políticas e da cultura da empresa. Os líderes de todos os níveis devem transferir a identidade do cliente para as ações de liderança. Para Ulrich e Smallwood (2009), todo líder tem a responsabilidade de criar uma marca de liderança que traduza as expectativas dos *stakeholders* em comportamentos dos empregados e permaneça como parte da identidade do líder. A Marca da Liderança ajuda a tornar realidade a estratégia. Os autores definiram seis etapas de como a construir. Observe o quadro a seguir:

Quadro: Etapas para a Criação da Marca da Liderança

| Etapa | | Definição |
|-------|--|---|
| 1 | <i>Construa a liderança de fora para dentro</i> | A marca da empresa permeia a construção da Marca da Liderança, bem como as experiências oferecidas ao cliente e o que de fato ele recebe e percebe, além das ações dos funcionários, vista de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente. Este modelo vai ao encontro dos conceitos de cocriação mencionados por Kotler, em que o cliente participa ativamente no desenvolvimento e na opinião sobre as marcas. Já os funcionários buscam reconhecimento, possibilidade de desenvolvimento e novos desafios. |
| 2 | <i>Transforme a marca da empresa em Marca da Liderança</i> | Levante as três principais razões pelas quais queremos ser reconhecidos por nossos clientes. Identifique quais são os comportamentos da liderança que estariam refletidos em cada marca da empresa. |
| 3 | <i>Avalie os líderes e a liderança</i> | Quais são as expectativas e deficiências em habilidades, conhecimento e perspectiva de meus líderes? Um aspecto fundamental é a percepção dos <i>stakeholders</i> em relação à qualidade da liderança. Estão inclusos nessa pesquisa os profissionais da empresa, bem como os investidores, clientes e fornecedores. Líderes de alto potencial devem ser avaliados de modo diferenciado e são reconhecidos como pessoas com alto grau de ambição, habilidade, agilidade e por suas ousadas aspirações. |
| 4 | <i>Invista na liderança</i> | É possível atribuir “pesos” sobre o que se oferece aos colaboradores-líderes. 50% relacionados ao desenvolvimento deles por meio de atribuição de cargo, tarefa e participação em processos decisórios da empresa. 30% em sua educação e treinamento, oferecendo a possibilidade de participação em programas internos e externos de formação continuada ou até mesmo incentivando o aprendizado prático como parte da experiência educacional. E, por último, 20% para incentivar práticas que ofereçam experiências de vida com trabalho, vida pessoal e ações de voluntariado. Dê aos seus bons funcionários a experiência de se desenvolverem e assegure que suas ideias inspiradoras se transformem em ação. |
| 5 | <i>Meça o impacto dos investimentos</i> | Entre os principais indicadores que apontam para a presença de liderança em um ambiente organizacional está a existência de substitutos imediatos plenamente preparados, os projetos de sucessão, bem como a reputação formada pelos líderes de cada setor da empresa. As histórias e experiências vividas devem mudar as atividades e nos conectar às novas posturas que mudam e transformam nossas ações. |
| 6 | <i>Assegure a conscientização dos conceitos e práticas</i> | Todos têm consciência de seu papel na organização? A questão levantada pode ser respondida se acompanharmos a opinião dos analistas, os resultados publicados na mídia (tradicional e redes sociais), os impactos avaliados pelos investidores e, de fato, o quão alinhado os líderes estão em relação aos valores da marca e da marca de liderança criada |

Fonte: elaborado a partir de Ulrich e Smallwood, 2009.

Não existe uma fórmula mágica que conduza, por meio de um caminho único, um líder empresarial ao sucesso e êxito organizacionais. Existem níveis de desafios, culturas, personalidades, formações, capacidades e oportunidades diferentes que não podem gerar um mesmo profissional com o mesmo potencial de entrega em distintas situações. Porém, uma parte de seus rendimentos e execução vem de uma base comum de outras pessoas que fizeram sucesso organizacional naquele segmento

BOX MULTIMÍDIA: A Marca da Liderança

Para aprimorar seus conhecimentos nos Aspectos Diferenciadores dos líderes eficazes e como criar e declarar uma marca de liderança, que identificará a marca de sua empresa, você poderá ler o livro *A Marca da Liderança*, dos autores Dave Ulrich e Norm Smallwood, publicado pela editora Best Business. Nele, você encontrará uma descrição detalhada de como desenvolver, declarar, investir, medir o retorno e preservar a Marca da Liderança, além de como avaliar os líderes em função de uma marca. Esse conceito pode ter aplicação à construção de uma marca de liderança para uma organização ou para um indivíduo, com o objetivo de dinamizar a sua carreira. Boa leitura!

Atividade Proposta para Verificação de Aprendizagem

- (a) Quais são as partes em que a Marca da Liderança é dividida?
- (b) O que é e para que serve o Código da Liderança?
- (c) Por que um líder deverá analisar e aplicar Aspectos Diferenciadores da Liderança em sua carreira ou em sua organização?

Resposta

(a) Marca da Liderança divide-se em *Código da Liderança* (aspectos comuns a todos os líderes) e *Aspectos Diferenciadores de Liderança* (conjunto de relações e experiências moldadas pelo meio). (b) É uma reunião de elementos básicos que todos os líderes devem dominar. Reúne cerca de 70% de políticas, diretrizes, práticas, características, sistemas, métodos, estilos e competências que são comuns a gestores que fazem sucesso e possuem eficácia como líder empresarial. Possui cinco regras essenciais de liderança e duas dimensões básicas: o tempo e a atenção ou foco. O Código da Liderança serve para ajudar principalmente líderes iniciantes a desenvolverem liderança em organizações e a terem sua liderança aceita, ao projetarem e planejarem a sua gestão, ao observarem um olhar coletivista e estratégico da organização, mas sem negligenciar questões imediatas e talentos individuais que podem ser úteis para a eficácia organizacional. (c) Já que a simples aplicação de aspectos comuns à liderança, com a adoção do código, não diferencia o indivíduo e nem a organização de outros players e agentes do setor, a implementação de habilidades exclusivas e discriminadas que geram valor aos principais *stakeholders* da organização prepararão um indivíduo ou uma organização para eles se diferenciarem e terem vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. A combinação do código com os diferenciadores poderá gerar uma marca específica que apresentará diversos benefícios na trajetória de uma organização ou na carreira de um indivíduo. Uma atuação direcionada ao atendimento das expectativas no longo prazo, à solução de problemas, à leitura de ambientes abstratos, à comunicação de significados e à emissão de uma mensagem de confiança aos diversos *stakeholders* possibilitará distinção e atração, permitindo gerar uma identidade profissional ou organizacional, que são apontadas como fatores que denotam sucesso e triunfo nos meios em que ambos estão inseridos.

BOX CURIOSIDADE: *Deep Smarts*

Dorothy Leonard, professora da *Harvard Business School*, em suas palestras sobre '*Experiências baseadas em Sabedoria*', frequentemente utiliza uma expressão como capacidade peculiar para diferenciar executivos de sucesso de outros - *Deep Smarts* - que não são os pontos fortes em um indivíduo, pois todos temos pontos fortes. Contudo, nem todos possuem *Deep Smarts*, mas, quando possuem, certamente são identificados em um número bem reduzido. *Deep Smarts* são expertises geradas com base em experiências únicas na vida, que fornecem ideias extraídas do conhecimento tácito dos indivíduos, moldada por crenças e forças sociais. Elas são baseadas em um *know-how* que possibilita que uma pessoa compreenda, de modo complexo, coisas que outras não conseguem, por vezes conseguindo fazer conexões e 'enxergando pontes' onde outros só veem obstáculos. Trocando em uma linguagem mais simplificada, são aquelas qualidades e competências que só um indivíduo possui e estão armazenadas em sua cabeça, prontas para solucionar um problema complexo. Esse conhecimento pode ser acionado para a tomada de decisões emergenciais, assim como, para a criação de um produto ou serviço. O livro que compreende esse conceito chama-se *DEEP SMARTS - How to cultivate and transfer*, dos autores Dorothy Leonard e Walter Swap. O site da *Harvard Business Review* contém uma extensa reportagem, em inglês sobre a aplicabilidade do conceito em organizações. Disponível em: <https://hbr.org/2004/09/deep-smarts>. Acesso: 01.nov.2021.

APLICANDO O CONCEITO EM MINHA EMPRESA...

Medite: Quais são os seus *Deep Smarts*? Quais são as expertises, em seu local de trabalho, que apenas você possui e o diferenciam de todos os outros funcionários que ocupam o mesmo cargo? Essa expertise pode ser transferida, de modo estratégico para a empresa em algum momento, agregando valor e evidenciando a sua contribuição peculiar para a organização? Pense sobre isso, pois se você se diferencia dos seus pares ou possui um conhecimento específico, profundo e que permita enxergar conexões sobre um tema que em algum momento possa ser utilizado para agregar valor em sua organização, você terá uma vantagem competitiva para progredir em sua empresa. Caso esteja em um cargo gerencial ou de liderança, já pensou em mapear os *Deep Smarts* dos membros de sua equipe? Não permita que outras organizações consigam enxergar e aproveitar essas expertises únicas que talvez um funcionário possua e não esteja aplicando a favor de sua empresa.

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P; POLIZZI, F.; SIQUEIRA, M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 6, n. 16, p. 71-93, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/?lang=pt>. Acesso: 14 jun. 2021.
- CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.
- CALVOSA, M. Criar valor ao liderar novas gerações em ambientes corporativos. In: CALVOSA, Marcelo. **Liderança Estratégica: Apostila de Pós-Graduação**. São Paulo: HSM, 2012.
- CALVOSA, M. As competências e as expectativas do futuro administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.
- CHARAN, R. **O Líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KOTTER, J. **Liderando a mudança**. 23 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MAAK, T., PLESS, N. Responsible Leadership in a Stakeholder Society. A Relational Perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 66, n. 1, 2006, p. 99-115.
- SAMUL, J. The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 9, n. 2, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2020.5036>.
- SANKARAN, K.; AHMED, M. Leadership and Information Technology. In: MARQUES, J; DHIMAN, S. **Leadership today: practices for personal and professional performance**. Springer, 2017, p. 387-399.
- STANLEY, C.; ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SALIBI NETO, J.; FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C.; CALVOSA, M.; GOMES, A.; ANAZ, S.; ALMEIDA, L.; LAFUENTE, F. **Liderança e pessoas: Artigos de David Ulrich, Claudio Fernández-Aráoz e outros grandes autores**. São Paulo: Editora HSM, 2015. 101p.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N.; SWEETMAN, K. **O Código da Liderança: cinco regras para fazer a diferença**. 2 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **A Marca da Liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Education Inc., 2009.
- XAVIER, A.; LOPES, P.; VILHENA, T.; CALVOSA, M. **Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional**. In: XXXVI ENANPAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_GPR2338.pdf. Acesso: 11 jan. 2021.