

LC WHITE PAPER SERIES

LIDERANÇA COLETIVA CONSCIENTE: $1+1=3$

Dave Schrader

Parceiro

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

LIDERANÇA COLETIVA CONSCIENTE: 1+1=3	3
Cinco dimensões da Liderança Coletiva Criativa	5
Relação:	5
Autoconhecimento:	6
Autenticidade:	6
Consciência sistêmica:	6
Realização:	7

LIDERANÇA COLETIVA CONSCIENTE: 1+1=3

Definição de Liderança Coletiva

No mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) em que vivemos, o Leadership Circle acredita que um novo nível de Liderança Coletiva é essencial para o sucesso. Nenhuma pessoa, sozinha, possui todas as informações, habilidades ou capacidade para atender às necessidades de uma organização.

Liderança coletiva significa colocar em primeiro lugar o sucesso da organização como um todo, de modo a liberar o máximo potencial da equipe de liderança. Isso exige mais comunicação, confiança e conexão entre os líderes, permitindo que as decisões e ações conjuntas sirvam melhor ao coletivo. Essa interação torna possível que as melhores informações venham à tona, o que aumenta a qualidade das decisões e a chance de uma implementação bem-sucedida em um ambiente complexo. Em outras palavras, focar na liderança coletiva cria as condições ideais para que as organizações alcancem seu potencial mais criativo.

Seis princípios fundamentais da Liderança Coletiva saudável:

1. **O coletivo antes do individual.** Os líderes priorizam conscientemente o sucesso do coletivo em vez do desempenho isolado e alinham sistemas de recompensa e processos de trabalho a esse princípio.
2. **Investir em conexões.** Os líderes dedicam energia a conectar as partes do coletivo e fortalecer a rede como um todo.
3. **Priorizar relacionamentos profundos.** Grandes equipes de liderança cultivam cuidado genuíno umas pelas outras e constroem relações de confiança e doação — até mesmo de amor — capazes de resistir ao tempo e às pressões do contexto VUCA.
4. **Responsabilidade e propriedade mútuas.** Cada membro assume responsabilidade pelo sucesso de todos.
5. **Recursos e informações em movimento.** Os líderes buscam tornar as fronteiras organizacionais permeáveis, para que recursos e informações circulem livremente para onde forem mais necessários (como “sinais e fontes”).
6. **Autenticidade total.** A comunicação interpessoal é transparente, direta, solidária, vulnerável e generosa.

H+H+O=H₂O: O princípio de que o todo é maior do que a soma das partes fica claro quando lembramos que, ao se unirem, o hidrogênio e o oxigênio criam algo totalmente novo: a água. Esse

líquido possui propriedades que nenhum dos dois gases isoladamente apresenta. No processo de ligação, hidrogênio e oxigênio evoluem para um nível mais elevado de complexidade e utilidade. O mesmo acontece nos sistemas sociais e organizacionais que priorizam a **Liderança Coletiva**.

Tudo está interligado. Queiramos ou não, a liderança coletiva sempre está presente. Para o bem ou para o mal, as escolhas e ações de cada líder afetam diretamente a eficácia dos demais na organização. Um líder altamente controlador e autocrático, por exemplo, quase sempre dificulta que outros líderes empoderem e orientem suas equipes. A confiança diminui, o medo cresce, e o bem-estar de muitos sofre em consequência. O oposto também é verdadeiro: um líder que serve com humildade ao sistema como um todo, compartilhando sabedoria, recursos e energia em benefício dos outros, inspira os colegas a agir da mesma forma. Como em uma maré que sobe, todos os barcos se elevam juntos, sustentados por generosidade e reciprocidade.

A importância de nutrir relacionamentos profundos. Quando os líderes se esforçam para construir relações de confiança, honestidade e transparência, liberam uma energia antes aprisionada na cautela, na defensividade e na ansiedade. Como seres humanos, quando nos sentimos seguros na presença de outros, nos abrimos e relaxamos, colocando à disposição do coletivo o que temos de melhor. É nesse espaço que surgem soluções inovadoras e criativas para problemas difíceis. Relacionamentos profundos também permitem que as equipes de liderança perseverem juntas e enfrentem os desafios do mundo VUCA, cultivando a agilidade duradoura de que tanto precisamos hoje.

Qual será o caminho: consciente ou inconsciente? Intencional ou não intencional? A liderança coletiva existe, quer a reconheçamos ou não. A questão é se um grupo de líderes, que precisa colaborar entre funções, departamentos, estratégias e diferentes grupos de interesse, consegue desenvolver consciência sobre como seu impacto coletivo supera a soma de seus esforços individuais. E, a partir daí, se encontra a vontade de intervir quando necessário para aprimorar a eficácia do grupo, escolhendo de forma consciente as estratégias que potencializam seu efeito coletivo dentro da organização.

Liderança Coletiva: Reativa ou Criativa? Nossas pesquisas sobre liderança individual e coletiva mostram que a mentalidade Criativa é um passo evolutivo em relação à mentalidade Reativa. Ela permite que os líderes superem hábitos de autoproteção e autopromoção.

Na forma reativa de liderar, tendemos a priorizar primeiro o sucesso próprio ou da equipe imediata, colocando em segundo plano o sistema como um todo. A busca por aprovação, respeito, bônus ou promoções nos prende a silos estreitos, nos quais acabamos nos escondendo.

In today's high-VUCA environment, this mindset is a liability. Nas antigas estruturas hierárquicas,

isso fazia sentido: cada pessoa era uma peça da máquina, e o contexto de negócios, mais estático, sustentava essa lógica.

No ambiente VUCA atual, porém, essa mentalidade se torna um obstáculo.

O essencial: Ao desenvolvermos juntos as práticas mentais e comportamentais da liderança criativa, nos comprometemos com uma causa maior do que conforto, sucesso ou reputação individual. Uma visão inspiradora, concreta e compartilhada tem o poder de nos tirar do individualismo e nos convidar a assumir nosso papel ao lado dos demais líderes, realizando algo muito maior.

Cinco dimensões da Liderança Coletiva Criativa

Relação:

Uma equipe de liderança coletiva saudável entende que tudo acontece por meio das relações. Numa rede ágil de líderes, elas precisam ser cultivadas em profundidade e em número. Relações não se projetam nem se predeterminam: construí-las é mais parecido com jardinagem do que com fabricação. Exige paciência, atenção, um bom solo, energia e recursos.

- A construção de relacionamentos em toda a rede é prioridade. Nada é tomado como garantido.
- Tempo, esforço e recursos são investidos intencionalmente para ampliar o número e a força das conexões.
- Há cuidado e apoio mútuos, colaboração além de fronteiras e orientação entre gerações.
- A cultura de liderança é voltada para pessoas: mostra vulnerabilidade, pede ajuda quando necessário e compartilha informações e recursos com generosidade.
- Cada membro é visto como uma pessoa inteira, não apenas como função ou ferramenta para atingir objetivos.
- Toda a diversidade de vozes, ideias e personalidades é convidada a participar do ato coletivo de liderar. Não há espaço para patriarcado ou exclusões.
- Todos pertencem e são chamados a trazer sua influência e perspectiva. O conflito não é evitado, mas visto como recurso para aprendizado e criação.
- Uma cultura de alta confiança, aberta à diversidade, incentiva cada membro a assumir riscos e trazer plenamente sua contribuição. Somente assim a responsabilidade é, de fato, compartilhada.

Autoconsciência:

Coletivamente, o “eu” se torna “nós”. Uma equipe de liderança é mais do que a soma de individualidades. Nesse nível de identidade comunitária, equipes com alto grau de autoconsciência coletiva:

- Pedem e oferecem feedback frequente, para melhorar em prol da missão e da visão comuns.
- Reconhecem que estão sempre aprendendo e crescendo juntas, investindo no desenvolvimento mútuo.
- Passam tempo avaliando e fortalecendo o bem-estar coletivo: como estão suas interações, o nível de confiança e vulnerabilidade, a gestão de tensões e conflitos, o equilíbrio e a sustentabilidade de seu modo de trabalhar.
- Estendem compaixão e graça aos colegas, lembrando que a imperfeição é natural e que a pressão por perfeição só leva ao retraimento.

Autenticidade:

Em um grupo saudável de líderes, falar a verdade com coragem e autenticidade é norma.

- Conversas difíceis são tratadas de forma direta e solidária, para extrair o melhor potencial de cada situação.
- A comunicação clara é solicitada e oferecida em cada interação, e todos sabem que a vulnerabilidade é o preço de admissão para o alto desempenho.
- Reconhecem que integridade elevada e autenticidade corajosa nem sempre trazem conforto, mas preferem esse desconforto a uma falsa camaradagem baseada em meias-verdades ou elogios superficiais.

Consciência Sistêmica:

Consciência sistêmica é a capacidade de enxergar o todo: o panorama do projeto e do desempenho organizacional, entendendo como as partes interagem, tanto de forma positiva quanto problemática. Esse olhar permite mudanças profundas e duradouras, em vez de soluções paliativas. A mudança revolucionária exige um novo paradigma de organização, distribuição de poder, informações e acesso, além do envolvimento das partes interessadas. Esse nível de conscientização é complexo demais para ser compreendido por líderes individuais; são necessários todos, coletivamente.

- Uma equipe de liderança coletiva reconhece que é responsável pelos sistemas e estruturas em que atua. Eles não usam o design atual do sistema como desculpa para baixo desempenho.
- Os membros apoiam-se mutuamente para compreender o panorama geral do funcionamento organizacional, compartilhando perspectivas, objetivos, interesses e preocupações individuais. Apenas quando todas essas perspectivas são comunicadas de forma aberta e frequente é possível tomar decisões informadas e descobrir pontos de alavancagem para melhorias significativas no desempenho.
- Um grupo saudável de líderes não se apressa em corrigir apenas os sintomas, mas busca entender e tratar as causas fundamentais do baixo desempenho organizacional.
- Os líderes estão dispostos a subotimizar suas áreas para otimizar os resultados do todo, priorizando a realização máxima da visão coletiva. Esse nível de compromisso exige coragem, autenticidade e alta integridade.

Realização:

Na Liderança Coletiva Criativa, a realização surge de uma motivação intrínseca profunda: o desejo de contribuir de forma significativa, em conjunto, para o bem de todas as partes interessadas. Trata-se de um impulso compartilhado em direção a uma visão inspiradora e a um propósito maior, e não de uma urgência motivada pelo medo de fracassar. Um grupo saudável de líderes opera com algumas premissas fundamentais:

- Propósito e visão são criados, pertencem e são perseguidos coletivamente, e não impostos de cima por um pequeno grupo de líderes seniores.
- Estratégias se desenvolvem na prática, como resultado de um diálogo contínuo entre todos os membros da equipe de liderança coletiva.
- Decisões que afetam o todo são tomadas de forma conjunta, por meio de processos que consultam e envolvem todas as partes interessadas.
- A responsabilidade pelos resultados é compartilhada, fortalecida por feedback constante e pelo apoio mútuo para melhorar o desempenho coletivo.