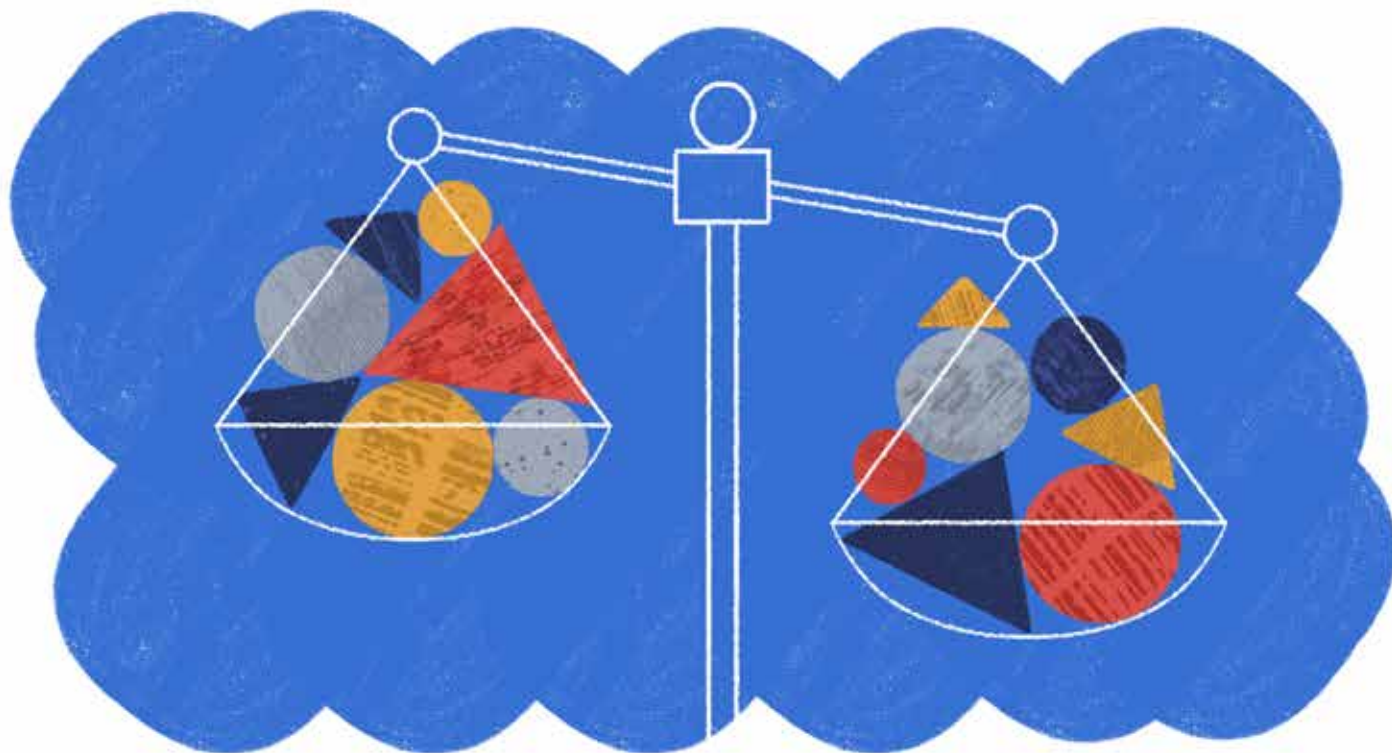




liderança

Três pilares da liderança: os Triângulos, os Círculos e a **Balança Tridimensional**

POR **JOÃO PAULO LAURIA E DENISE LEITE**

Liderar é um verbo carregado de expectativas. Espera-se que o líder inspire, conduza e transforme. Que tenha visão estratégica e habilidade tática. Que compreenda números e pessoas, saiba ouvir e decidir. Mas entre o que se espera e o que se pratica existe um espaço — um vácuo que separa intenções de realidades.

Ao longo dos séculos, filósofos, sociólogos e especialistas em gestão têm buscado decifrar essa lacuna. Ainda assim, a pergunta persiste: o que realmente significa liderar? Na Fundação Dom Cabral, entende-se a liderança como um exercício integral. Ser líder envolve a presença do executivo e a capacidade de inspirar confiança em diferentes níveis. Com a equipe, deve ser o exemplo a ser seguido. Entre os pares, precisa afirmar-se como capaz e

confiável. E, talvez o mais importante, precisa demonstrar potencial para grandes realizações. No Executive MBA da Fundação Dom Cabral temos refletido intensamente sobre o tema. Paradoxalmente, quanto mais avançamos nessas reflexões, menos definitiva parece a resposta.

Por sua vez, à medida que nos aprofundamos nas leituras — de Henry Mintzberg a Ram Charan, de Patrick Lencioni a Kenneth Bardach e Pedro Mandelli — e cruzamos esse conhecimento com nossas próprias experiências e com as trocas de ideias entre colegas, começa a ficar evidente a existência de padrões essenciais à liderança. Essenciais porque, a depender de como esses padrões são gerenciados pela liderança, podem levar ao sucesso ou ao fracasso das organizações. Relacionados a papéis, responsabilidades e valores, estes padrões podem ser sintetizados em três pilares que sustentam a liderança. Nesse artigo, analisamos cada um desses pilares, utilizando analogias que os tornam mais claros. E, sobretudo, discutimos os impactos da ausência deles na liderança.

PILAR 1: OS DOIS TRIÂNGULOS Ram Charan, em *The Leadership Pipeline*, e Elliott Jaques, em *Requisite Organization*, demonstram que, à medida que um profissional sobe na hierarquia das organizações, a responsabilidade aumenta, enquanto a capacidade de execução diminui. Todos os profissionais, quando iniciam a carreira, são diretamente responsáveis por suas ações que produzem resultados explícitos e diretos. Imagine, por exemplo, um analista pleno responsável pelo acompanhamento de despesas. Seu trabalho consiste em consolidar dados de sistemas, conciliar informações e produzir relatórios sobre desvios entre o orçado e o realizado. Sua entrega é objetiva e tem impacto imediato.

À medida que esse profissional avança na hierarquia e assume funções mais ligadas à gestão, torna-se necessário um novo modo de atuação. Isso significa que, em vez de produzir diretamente os relatórios, ele deve garantir que os processos de acompanhamento de despesas sejam eficazes. E ainda: ele deve fazer com que a equipe tenha clareza sobre suas responsabilidades e que as informações geradas sirvam para decisões de alto impacto. Em outras palavras, a transição para a liderança exige um deslocamento de mentalidade, saindo de um âmbito mais operacional para um mais estratégico.

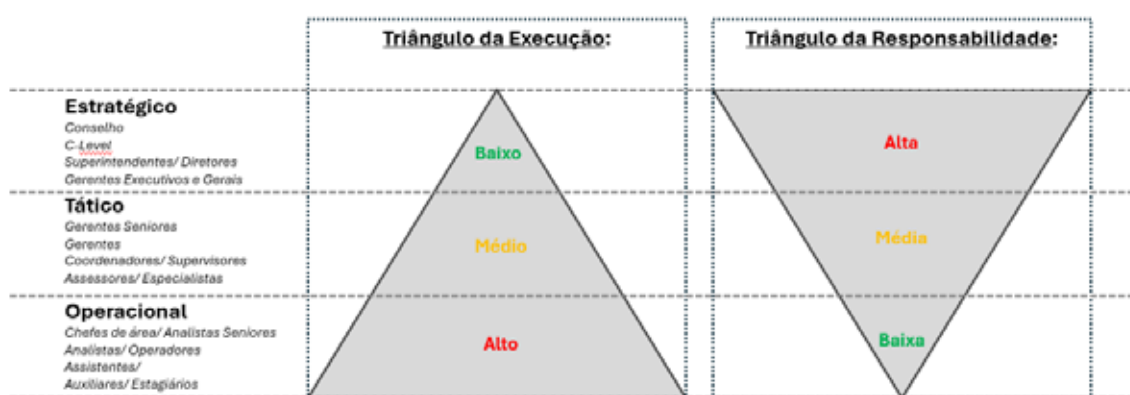
Pode parecer simples, mas essa transição não é trivial. Muitos profissionais, ao serem promovidos, acreditam que seu valor ainda esteja atrelado ao trabalho que conseguem executar pessoalmente. Entretanto, a liderança bem-sucedida não se mede mais pelo volume de

tarefas concluídas individualmente, mas pela capacidade de criar um ambiente onde outros possam executar bem suas funções.

As figuras a seguir ilustram de forma clara o papel da liderança. No primeiro triângulo, em sua forma convencional, vemos a execução: intensa nos cargos operacionais da base e quase inexistente nos cargos de direção, no topo. No triângulo invertido, o foco é a responsabilidade.

Nesse modelo, cargos mais baixos concentram responsabilidades limitadas, com impactos pontuais. Já nos níveis mais altos, a responsabilidade se amplia: as decisões passam a influenciar toda a organização e geram efeitos de alcance holístico.

FIGURA 1 | OS DOIS TRIÂNGULOS DA LIDERANÇA



O líder precisa compreender essas correlações para atuar no nível correto, e o problema surge quando isso não acontece. Muitos líderes, por medo de perder relevância ou por hábito, continuam envolvidos no trabalho operacional, tornando-se um gargalo para a equipe e negligenciando a tomada de decisões estratégicas.

Em vez de guiar a organização, eles ficam presos ao dia a dia, discutindo pormenores, resolvendo problemas táticos e apagando incêndios. É a chamada microgestão, que gera um efeito cascata: equipes desmotivadas, falta de clareza sobre o futuro e adiamentos indefinidos de decisões importantes.

Além disso, essa microgestão tende a se tornar um problema sistêmico quando ela passa a caracterizar lideranças que têm outros líderes como subordinados e que insistem em supervisionar cada detalhe operacional. Nesses casos, cria-se uma cultura na qual esse comportamento se reproduz em toda a organização. Assim, gerentes e coordenadores passam a

replicar esse modelo com suas próprias equipes, resultando em um ambiente onde ninguém confia plenamente na autonomia do outro. Em tal contexto, as decisões se acumulam nas instâncias superiores, paralisando processos essenciais.

Pedro Mandelli, professor da Fundação Dom Cabral, reforça essa visão ao afirmar que “o papel do líder não é cuidar das atividades de seus subordinados, mas das pessoas, para que elas possam executar as atividades”. Enfim, um líder eficaz não se mede pelo controle que exerce, mas pelos resultados que sua equipe alcança a partir dos impactos de sua gestão. O verdadeiro desafio da liderança não é fazer, mas criar as condições para que os outros façam da melhor maneira possível.

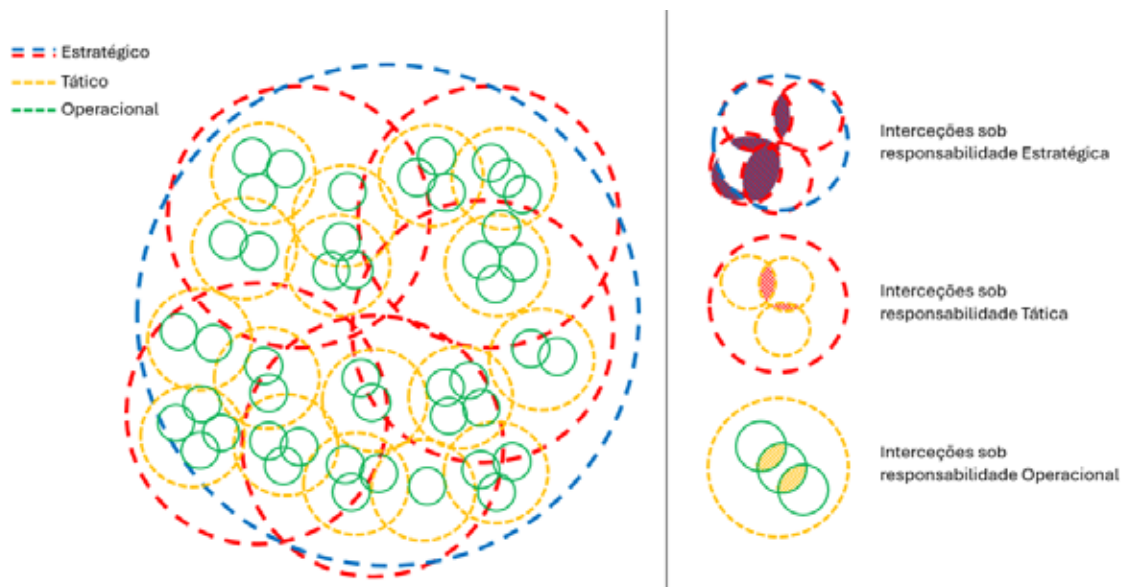
PILAR 2: OS CÍRCULOS INTERPOSTOS Patrick Lencioni, em *Silos, Politics and Turf Wars*, alerta para o impacto destrutivo da falta de clareza nas responsabilidades dentro das organizações. Quando as funções e interações entre áreas não são bem definidas, as empresas tendem a se fragmentar em silos, onde a comunicação é ineficiente e os objetivos se tornam desalinhados.

Por sua vez, Henry Mintzberg, em *The Rise and Fall of Strategic Planning*, reforça que a verdadeira gestão não ocorre apenas dentro de cada área da empresa, mas nas conexões entre elas. As responsabilidades de um líder não se limitam à sua equipe imediata e a organização precisa funcionar como um sistema integrado.

A melhor forma de visualizar esse conceito é por meio da analogia dos círculos. Com base nessa construção, cada equipe ou área é representada por um círculo, e os líderes, por círculos maiores que os englobam. No entanto, é nos pontos de interseção entre esses círculos que surgem os desafios mais complexos, como desalinhamentos, conflitos e redundâncias.

O líder não deve apenas coordenar sua equipe, mas atuar ativamente nesses espaços de interseção, garantindo que os fluxos de trabalho sejam fluidos, e as decisões, bem distribuídas.

FIGURA 2 | OS CÍRCULOS INTERPOSTOS



Quando essa responsabilidade é negligenciada, as consequências são imediatas, uma vez que a falta de alinhamento gera retrabalho, decisões demoradas e perda de eficiência. A organização se torna lenta e burocrática, pois ninguém assume a responsabilidade pelo que é deixado no meio do caminho.

Vamos supor a figura de um líder que se omite diante de uma sobreposição de escopos entre duas equipes. Ele pode agir dessa forma para evitar desgastes com seus subordinados ou mesmo por entender que o papel de solucionar os conflitos entre áreas seja de seus comandados.

Sem uma decisão clara por parte dele, os recursos limitados levam os times a disputarem responsabilidades, criando um jogo de empurra. Com o tempo, a situação se agrava ainda mais: tarefas ficam paradas, conflitos aumentam e o ambiente de trabalho se deteriora. O líder, ao não atuar, não apenas deixa de resolver o problema, mas também contribui para a ampliação dele.

Nesse sentido, ressaltamos que liderança exige coragem, para tomar decisões impopulares, e determinação, para atuar quando os problemas surgem. O líder que ignora conflitos, na esperança de que eles se resolvam sozinhos, compromete a eficiência da organização e a coesão da equipe. Afinal, assumir a responsabilidade pelas interações não é uma escolha, mas uma necessidade para aqueles que realmente desejam liderar.

PILAR 3: A BALANÇA TRIDIMENSIONAL DO EQUILÍBRIO O terceiro pilar – apesar da concepção mais complexa e, portanto, mais desafiadora para os líderes – pode ser compreendido por meio de uma analogia mais clara. Dessa forma, aludimos a quase um clichê para dizer que liderar significa equilibrar diversos pratos ao mesmo tempo, sendo que o difícil é identificar quais são esses pratos e como mantê-los em harmonia.

Kenneth Bardach, em *Noble Leadership in the Emergent Reality*, argumenta que a liderança exige um equilíbrio constante entre a busca por resultados e a manutenção dos valores organizacionais. A pressão por desempenho pode levar líderes a priorizarem métricas de curto prazo, como crescimento acelerado, margens de lucro satisfatória e retorno imediato aos acionistas. Nesses casos, eles podem estar negligenciando elementos fundamentais, como cultura organizacional, ética e desenvolvimento de pessoas.

Essa estratégia, embora possa gerar ganhos temporários, tende a corroer a identidade da empresa, afastando talentos e comprometendo a sustentabilidade do negócio. Para Bardach, empresas que ignoram essa dualidade frequentemente colhem crises institucionais, escândalos de governança e declínio progressivo. O verdadeiro desafio da liderança não está em escolher entre resultados ou valores, mas em encontrar formas de integrá-los, garantindo que o crescimento seja sustentável e alinhado aos princípios que regem a organização.

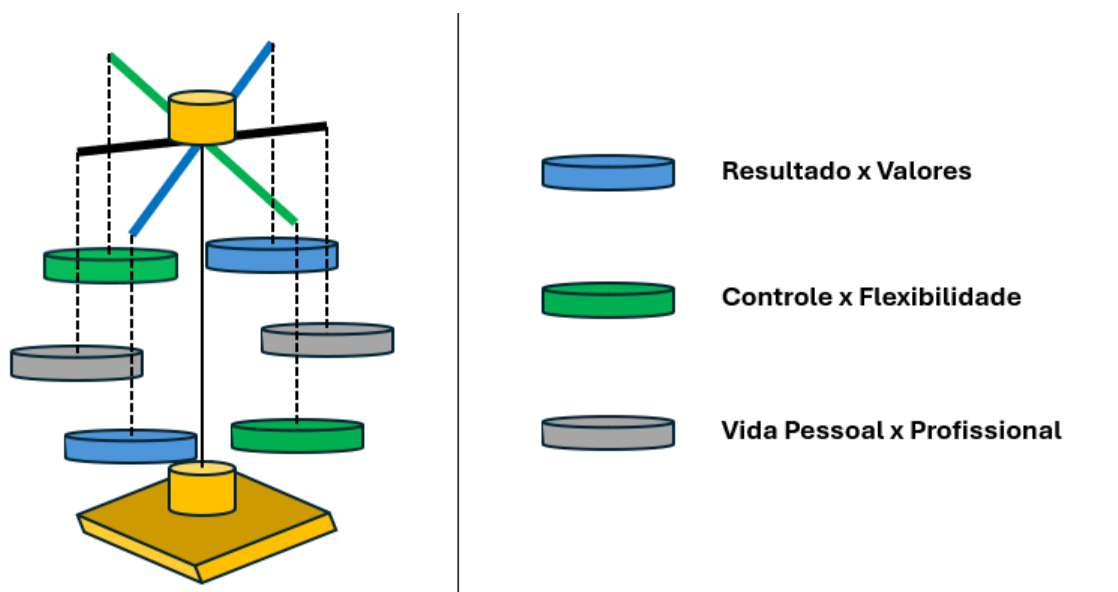
Outro ponto de tensão crucial na liderança, segundo Bardach, é o equilíbrio entre controle e flexibilidade. Se um líder adota uma abordagem excessivamente controladora, ele estabelece um ambiente de microgerenciamento que sufoca a criatividade e inibe a inovação. As decisões passam a ser tomadas apenas nas instâncias superiores, gerando lentidão nos processos e frustração nas equipes, que perdem autonomia e senso de propósito.

Por outro lado, uma governança demasiadamente permissiva cria um ambiente desorganizado, onde as regras são fluidas ou inexistentes, levando a um cenário de baixa *accountability* e falta de direcionamento estratégico. O desafio do líder é, mais uma vez, encontrar o ponto de equilíbrio: estruturar processos que garantam eficiência e previsibilidade sem restringir a capacidade de adaptação da organização.

Empresas que atingem esse nível de harmonia conseguem se manter ágeis em mercados dinâmicos, enquanto as que pendem demais para um dos extremos acabam estagnadas ou à mercê do caos organizacional. Pedro Mandelli reforça essa ideia ao afirmar que líderes eficazes devem saber até onde podem interferir sem sufocar suas equipes, criando um ambiente em que estrutura e adaptabilidade coexistam.

Além desses desafios, há o aspecto humano da liderança, que muitas vezes é subestimado. De acordo com Mandelli, o nível de energia dos líderes impacta diretamente sua capacidade de tomar decisões e inspirar pessoas, mas eles não podem ser vistos como super-heróis. A liderança exige clareza mental, inteligência emocional e resiliência, ou seja, fatores diretamente ligados ao bem-estar do líder. Quando ele está exausto, sobrecarregado e sem tempo para se recuperar emocionalmente, torna-se mais reativo, perdendo a capacidade de refletir estrategicamente e de antecipar desafios.

FIGURA 3 | A BALANÇA TRIDIMENSIONAL DO EQUILÍBRIO



Ao refletirmos sobre essa balança tridimensional, que ilustra as exigências do líder para equilibrar esses diversos pratos, percebemos que quem lidera deve navegar sempre entre extremos, buscando o caminho do meio a fim de ser bem-sucedido. É justamente essa ideia que encontramos muito bem desenvolvida no livro *The Dichotomy of Leadership*, de Jocko Willink e Leif Babin. De acordo com eles, é preciso ser firme, mas não inflexível; ser disciplinado, mas não controlador; e se manter presente sem se tornar centralizador.

O desafio da liderança não é encontrar um único caminho, mas saber oscilar entre diferentes posturas conforme a situação exige, mantendo o equilíbrio e a coerência no longo prazo. Mais do que enfrentar um dilema pontual, a liderança vive uma constante tensão entre forças opostas, onde a capacidade de navegar por esses extremos diferencia líderes comuns daqueles verdadeiramente transformadores.

CONCLUSÃO Liderar não é seguir um manual de regras predefinidas, mas navegar por um mar de incertezas, equilibrando demandas conflitantes e mantendo a clareza, mesmo quando o horizonte não está visível. Nesse percurso, o líder precisa ajustar constantemente, seja buscando o equilíbrio entre resultados e valores, entre controle e flexibilidade estratégica; ou, ainda, entre o compromisso profissional e o bem-estar pessoal.

A liderança não se sustenta em certezas absolutas, mas na capacidade de adaptação contínua. Aqueles que compreendem essa dinâmica abandonam a busca por respostas simples e passam a enxergar a complexidade como parte essencial do processo. O verdadeiro líder não apenas reage aos desafios, mas antecipa, influencia e transforma realidades.

Não há um destino final nessa jornada. Há, sim, um compromisso diário de crescer, aprender e desenvolver aqueles que estão ao seu redor. A questão que fica, portanto, não é se o profissional está pronto para ser líder, mas se está disposto a se transformar continuamente para liderar da melhor forma possível.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALMEIDA, Paulo; LEITE, Denise. Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador? *Revista DOM*, 2021.

BARDACH, Kenneth. *Noble Leadership in the Emergent Reality*. Publicado por AuthorHouse, 2008. ISBN 978-1-4343-4780-0.

CHARAN, Ram; DOTTER, Stephen; NOEL, James. *The leadership pipeline: how to build the leadership powered company*. Publicado por Jossey-Bass, 2001. ISBN 978-0-7879-5172-6.

JACQUES, Elliott. *Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st Century*. Publicado por Cason Hall & Co., 1997. ISBN 978-0-9664-0050-1.

LENCIONI, Patrick. *Silos, politics and turf wars: a leadership fable about destroying the barriers that turn colleagues into competitors*. Publicado por Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-7638-5.

MANDELLI, Pedro. *Exercendo a liderança*. Editora Gente, 2002. ISBN 978-85-7312-341-0.

MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Publicado por Free Press, 1994. ISBN 978-0-0292-1576-9.

WILLINK, Jocko; BABIN, Leif. *The dichotomy of leadership: balancing the challenges of extreme ownership to lead and win*. Publicado por St. Martin's Press, 2018. ISBN 978-1-2501-9577-7.

DENISE LEITE é Gerente do Executive MBA da Fundação Dom Cabral. Possui Mestrado Profissional em Administração, pela FDC, pós-MBA pela Kellogg School of Management (EUA), MBA Empresarial, pela FDC, e Management Executive Program, pela Ohio University (EUA).

JOÃO PAULO LAURIA é atualmente Head de Finanças e Administração na Viiv Empreendimentos S.A., urbanizadora ligada ao Grupo Cerradinho. Foi também Líder em empresas como Gerdau, Totvs, FS Fueling Sustainability e Grupo Patrimar. Possui Executive MBA, pela Fundação Dom Cabral, e pós-MBA em Advanced Corporate Finance, pela Wharton School (EUA).