

Novembro 2022

Relatório

# Liderança Responsável: Em que consiste e que caminho para Portugal?

Promovido por:



CATÓLICA-LISBON  
CENTER FOR RESPONSIBLE  
BUSINESS & LEADERSHIP

Com o apoio de:



# Equipa



**Nuno Moreira da Cruz** é Diretor é Executivo e co-fundador do CRB, e leciona diferentes cadeiras focadas em negócios responsáveis em vários mestrados e licenciaturas da UCP. Tem licenciatura em Direito, Mestrado em Estudos Europeus, e MBA pelo IE Business School. É co-fundador da ONG “BUS – Bens de Utilidade Social” e Presidente do Conselho de Administração do CADin.

**Maria Francisca Saldanha** é Professora auxiliar na CLSBE. Tem licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade de Coimbra, Portugal; Doutoramento em Gestão (Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos) pela Wilfrid Laurier University, Canadá.



**Isabel Monteiro** fez parte do CRB como investigadora. É licenciada em Gestão e mestranda em Psicologia em Gestão e Economia na Universidade Católica Portuguesa. Tem experiência na área da diversidade e inclusão e interesse por tópicos como julgamento e tomada de decisão.

**Carolina Estronca** é investigadora no CRB. É licenciada em Gestão e Administração de Empresas e mestranda em Estratégia, Empreendedorismo e Impacto na CATÓLICA-LISBON. Tem interesse nas áreas de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa e experiência em Supply Chain.



## E COMO SPONSOR INTERNO:



**Filipe Santos** é Professor de Inovação Social e Dean da CATÓLICA-LISBON. Tem licenciatura em Economia, Mestrado em Gestão e Estratégia, e Doutoramento em Ciências da Gestão e Engenharia pela Universidade de Stanford. O Professor Filipe Santos é cofundador e presidente do IES-Social Business School e do Laboratório de Investimento Social (Maze- Decoding Impact). É também fundador da iniciativa pública Portugal Inovação Social.

# Estrutura do Relatório

Este relatório foi desenvolvido como parte de um projeto de investigação sobre Liderança Responsável do Center for Responsible Business & Leadership da Católica-Lisbon School of Business and Economics.

O relatório está estruturado da seguinte forma:

<b>I.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Agradecimentos.....</b>	<b>2</b>
<b>III.</b>	<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	
	<b>a) Metodologia.....</b>	<b>7</b>
	<b>b) Os Pontos de Viragem.....</b>	<b>9</b>
	<b>c) Liderança do Passado vs. Futuro.....</b>	<b>10</b>
	<b>d) Características de Líderes Responsáveis.....</b>	<b>13</b>
	<b>e) Liderança Responsável vs. Outros Estilos de Liderança.....</b>	<b>19</b>
	<b>f) Desenvolvimento de Competências.....</b>	<b>21</b>
	<b>g) Antecedentes e Consequentes.....</b>	<b>24</b>
	<b>h) Conclusões da Revisão da Literatura.....</b>	<b>27</b>
<b>V.</b>	<b>Questionário I</b>	
	<b>a) Caracterização da Amostra.....</b>	<b>28</b>
	<b>b) Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>VI.</b>	<b>Questionário II</b>	
	<b>a) Caracterização da Amostra.....</b>	<b>34</b>
	<b>b) Resultados.....</b>	<b>36</b>
<b>VII.</b>	<b>Entrevistas Individuais</b>	
	<b>a) Contexto e Objetivos do Estudo.....</b>	<b>37</b>
	<b>b) Método e Participantes.....</b>	<b>38</b>
	<b>c) Técnica da Análise de Dados.....</b>	<b>40</b>
	<b>d) Temas e Subtemas Identificados.....</b>	<b>41</b>
<b>VIII.</b>	<b>Limitações do Estudo.....</b>	<b>58</b>
<b>IX.</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>59</b>

# I. Introdução

Quando o Center for Responsible Business & Leadership da CATÓLICA-LISBON foi criado, definimos como parte essencial da sua missão o tratamento do tema da Liderança Responsável. No cumprimento dessa missão, decidiu-se no início deste ano avançar com este estudo inovador em Portugal, com o objetivo de tentarmos contribuir para um melhor entendimento do que de facto identifica este tipo de liderança que hoje, mais do que nunca, se impõe. Vivemos num mundo onde os desafios do Planeta e das Pessoas (bem codificados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) só podem ser alcançados quando as organizações forem geridas por Líderes Responsáveis.

Daí a importância de se procurar entender com rigor científico este conceito de Liderança. Entender em que consiste, quer do ponto de vista académico (através da

exaustiva revisão de literatura realizada) quer do ponto de vista da sua prática (através da participação de centenas de executivos), foi o grande objetivo deste estudo e que nos orgulhamos agora de partilhar com todos aqueles que se têm a obrigação de se preocupar com esta matéria.

Oxalá este estudo possa contribuir para ajudar na reflexão sobre os estilos de liderança que cada organização tem e, sobretudo, na reflexão sobre o que deve ser feito para garantir que o estilo de Liderança Responsável seja de facto o prevalente. Com este estudo damos um passo mais indo ao encontro do Propósito que nos move e que definimos para o Centro: contribuir para uma sociedade onde só existam Negócios Responsáveis geridos por Líderes Responsáveis.

# II. Agradecimentos

Este estudo só foi possível graças ao apoio da Fundação Gaudium Magnum que desde a primeira hora, nas pessoas de Maria e João Cortez de Lobão e de João Pedro Tavares, sempre nos estimularam a realizá-lo, partilhando connosco o entendimento claro da importância do tema para todas as sociedades e em especial, para a sociedade portuguesa.

E foi com muito gosto, que vimos o BPI/ Fundação La Caixa juntar-se a este projeto, porque a visão desta organização sobre a importância do tema é também uma realidade. O nosso muito obrigado à Fundação, nas pessoas que sempre nos apoiaram: Artur Santos Silva, José Pena do Amaral e Ana Feijó.

Um último agradecimento a todas as empresas e executivos que se disponibilizaram de uma forma totalmente desinteressada para que este estudo pudesse ser uma realidade. Estamos certos de que a sua partilha vai inspirar muitos executivos na procura de uma liderança mais responsável.



**CATÓLICA-LISBON**  
CENTER FOR RESPONSIBLE  
BUSINESS & LEADERSHIP

# III. Sumário Executivo

Atualmente, as empresas enfrentam grandes desafios no modo como devem conduzir os seus negócios. Com a crescente importância das emergências climáticas e sociais aos olhos de uma sociedade cada vez mais exigente, torna-se imperativo que as empresas adotem um papel mais ativo no sentido de se responsabilizarem pelas consequências da sua atividade e de tentarem que as mesmas tenham um impacto positivo. A liderança responsável pode assim constituir-se como uma potencial resposta a estes desafios.

Este estudo pretende identificar as características diferenciadoras da liderança responsável, em si mesma e comparativamente a outros estilos de liderança. Para além disso, procura entender a perceção do público português relativamente a esta temática, incluindo como é que este percebe as suas características definidoras, os aspetos que a potenciam ou dificultam, e o seu impacto.

O estudo consubstanciou-se em três partes distintas mas interligadas: uma revisão sistemática da literatura, um estudo de questionário (incluindo duas amostras baseadas em Portugal e uma amostra baseada nos Estados Unidos da América), e um estudo qualitativo (contemplando 15 entrevistas a líderes portugueses de diferentes empresas).

A revisão sistemática da literatura forneceu uma base teórica e conceptual ao projeto. Através dos questionários foi possível perceber quais os grupos de stakeholders que, na opinião dos participantes, estão incluídos dentro da “responsabilidade” dos líderes responsáveis; bem como compreender se existem diferenças na perceção do que é a liderança responsável entre a literatura académica e a prática, e entre o público português e americano.

As entrevistas aos líderes permitiram compreender que um dos principais entraves à implementação da liderança responsável continua a ser o custo envolvido e o investimento que esta requer. Quando uma empresa enfrenta problemas a nível financeiro, o caminho da sustentabilidade pode vir a ser afetado.

No entanto, apesar dos múltiplos obstáculos, este estilo de liderança foi visto como a solução mais viável a longo prazo, e como essencial para qualquer negócio que pretenda ser sustentável. De facto, a liderança responsável foi considerada como o melhor caminho a seguir, não só pelas suas qualidades intrínsecas, mas também por se constituir como uma vantagem competitiva. Se os líderes não seguirem esta direção poderão ser ultrapassados pela concorrência que seja capaz de oferecer alternativas mais apelativas aos consumidores.

Foi ainda verificado que o papel dos colaboradores da organização aparenta ser crucial para o sucesso da implementação de medidas sustentáveis e responsáveis. Assim, uma equipa motivada e que acredite nos valores, missão e propósito da empresa torna-se essencial.

Em suma, apesar das barreiras identificadas, a liderança responsável foi vista como o caminho mais correto, bem como o caminho mais viável para assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa. Empresas sem propósito e valores, onde a única preocupação é a rentabilidade, correm o risco de não ter sucesso a longo prazo a menos que tomem a iniciativa de mudar o modo como conduzem o seu negócio. A liderança responsável pode assim corresponder à liderança do futuro.

# IV. Revisão da Literatura

## a) Metodologia

### SELEÇÃO DOS ARTIGOS

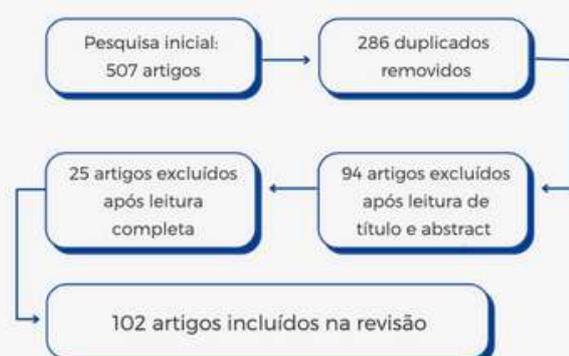
A procura por Líderes Responsáveis, mencionada anteriormente, justificou a necessidade de agregar a informação científica disponível acerca do tópico. A abordagem utilizada para o fazer foi a realização de uma Revisão Sistemática da Literatura, como forma de descrever a literatura científica sobre Liderança Responsável.

Realizar uma Revisão Sistemática da Literatura envolve várias etapas como a definição das bases de dados e palavras-chave a serem utilizadas na pesquisa, assim como os critérios que ditam a inclusão e exclusão de artigos para a revisão. As bases de dados escolhidas foram o ProQuest, o EBSCO Business Source Complete, o EBSCO Academic Search Complete, o Web of Science, e o Scopus. A pesquisa foi feita com base nas palavras-chave "responsible" e "leader\*" (o \* engloba todas as variações da palavra, tais como leaders ou leadership), ou "líder\*" e "responsável" no título do artigo. Os critérios de inclusão utilizados para a pesquisa foram os seguintes: serem artigos empíricos, teóricos, ou de revisão sobre Liderança Responsável num contexto empresarial, serem artigos revistos por pares, em inglês ou em português, e serem artigos disponíveis online. Esta pesquisa inicial resultou num total de 507 artigos, que foram reduzidos para 221 após serem removidos os duplicados.

A segunda fase da análise incluiu a leitura do título e *abstracts* do artigo.

De acordo com os critérios de inclusão, foi decidido para cada artigo se este deveria ou não ser incluído. Dos 221 artigos, 94 foram excluídos nesta fase. A última fase deste processo foi uma análise do texto completo dos artigos, que resultou na eliminação de 25 artigos, o que deixou 102 artigos finais para serem incluídos na revisão. A descrição destes artigos pode ser encontrada após a secção da Metodologia.

#### O Processo de Seleção



# a) Metodologia

## QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Para além de caracterizar a literatura científica existente sobre Liderança Responsável, outros objetivos do projeto incluíam procurar respostas para as seguintes questões de investigação:

Qual é o estado da arte da literatura?

Os estudos existentes são maioritariamente empíricos ou teóricos?

Quais são os métodos mais utilizados na literatura empírica?

Qual a melhor forma de se medir Liderança Responsável?

Qual a distribuição geográfica dos artigos existentes?

Existem estudos realizados em Portugal?

Quais são os antecedentes e consequentes da Liderança Responsável já estudados na literatura? Foram explorados moderadores ou mediadores?

Quais as competências necessárias para uma liderança do futuro?

Existe um consenso acerca da definição de Liderança Responsável?

Quais as competências necessárias para uma Liderança Responsável?

Que tipo de formação pode contribuir para o desenvolvimento de Líderes Responsáveis?

# a) Metodologia

## PROCESSO DE CODIFICAÇÃO

Após a seleção dos artigos relevantes, foi necessário desenvolver categorias de codificação que mais tarde nos permitissem responder às questões de investigação.

Para responder às questões de investigação, foram criadas categorias de codificação. À medida que os artigos eram lidos, os seus resultados eram inseridos nas respetivas categorias. As categorias de codificação que escolhemos foram as seguintes:

### ➤ Informação do Artigo

- Autor(es)
- Título
- Ano de publicação
- Jornal académico

### ➤ aspetos Metodológicos

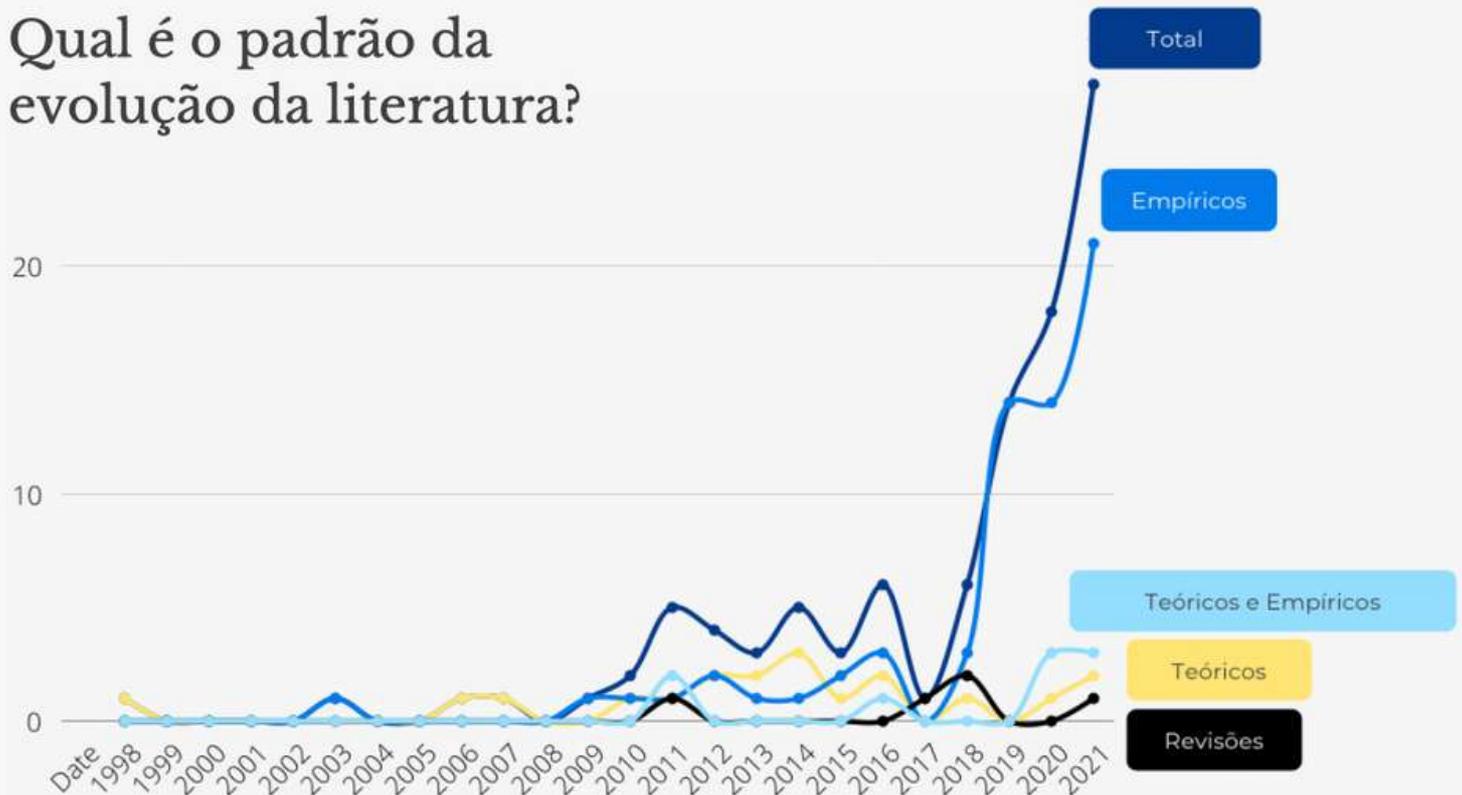
- Tipo de artigo
- Questão de investigação
- Metodologia
- Localização
- Instrumentos utilizados
- Variáveis do modelo
- Tipo de amostra

### ➤ Conteúdo

- Definição de liderança responsável adotada
- Ponto de viragem para a necessidade de Líderes Responsáveis
- Características de Líderes Responsáveis
- Tipo de característica (comportamentos, atitudes, valores, etc.)
- Menção a formação (sim/não)
- Tipo de formação e eficácia da mesma
- Tema do artigo
- Comentários adicionais

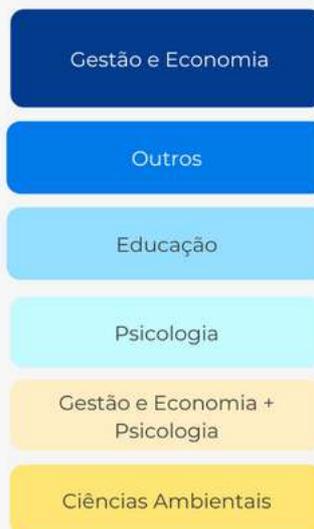
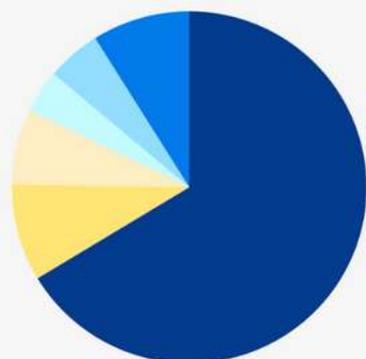
# Descrição dos Artigos Incluídos

Qual é o padrão da evolução da literatura?



A literatura científica sobre Liderança Responsável teve um início lento. A base teórica da literatura origina principalmente nos artigos de **Maak e Pless em 2006 e 2007**. A definição de Liderança Responsável e dos comportamentos de Líderes Responsáveis que estes autores apresentaram foram adotados pela maioria das publicações que se seguiram. A literatura recente sobre o tema é sobretudo **empírica**, o que pode ser uma indicação de que a base teórica já está estabelecida, e o foco está agora em recolher dados para compreender o fenómeno a um nível prático.

Em que tipo de jornais académicos foram publicados?

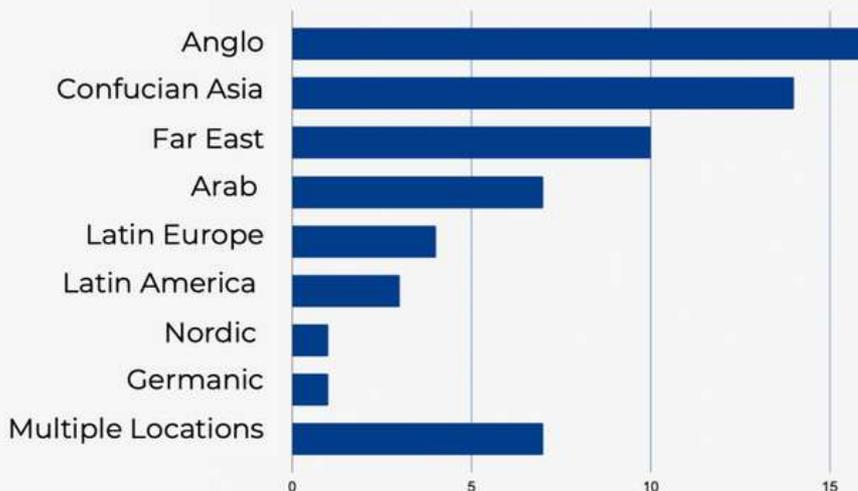
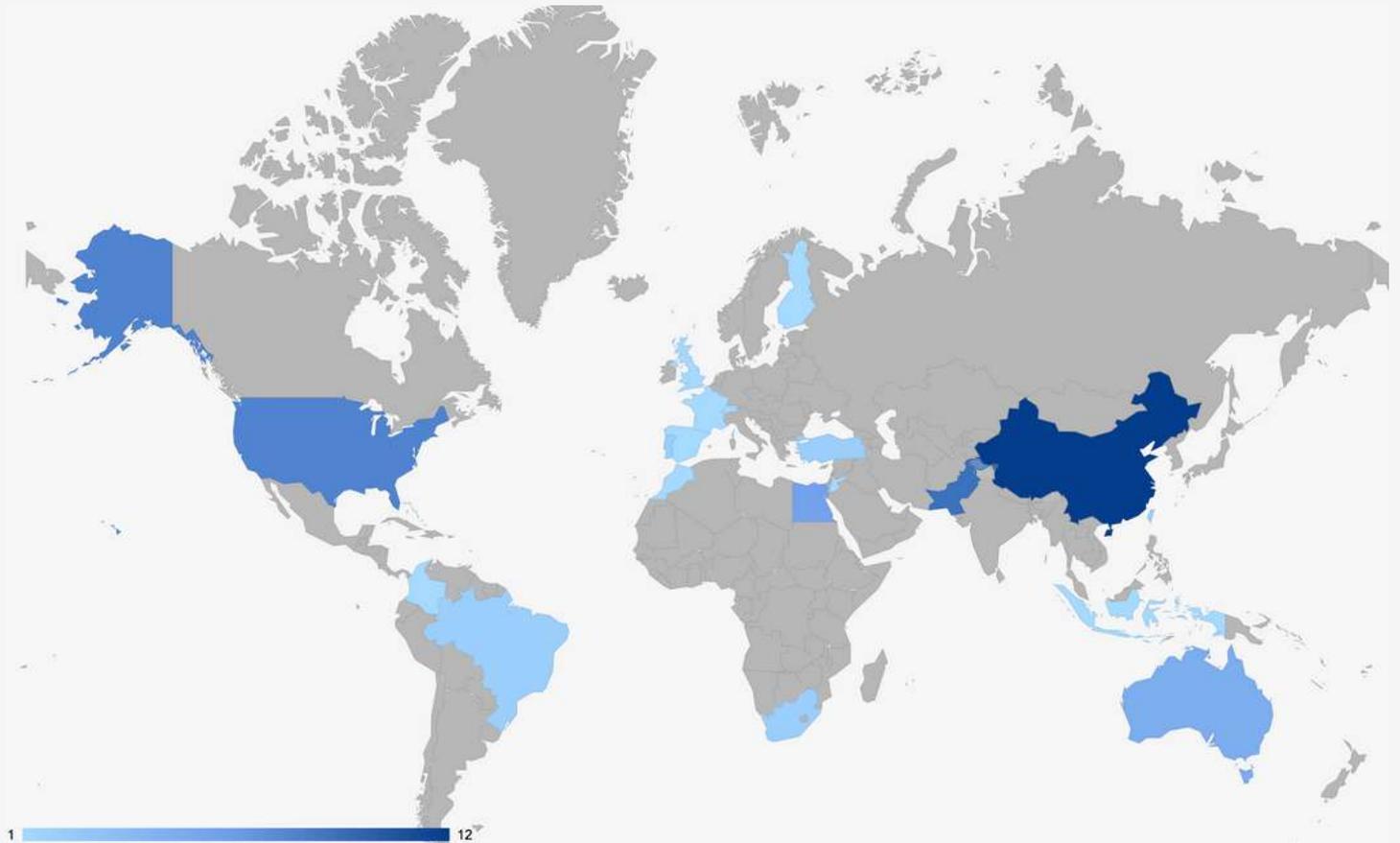


A maioria (67%) dos artigos foram publicados em jornais académicos nas áreas de **Gestão e Economia**.

O **Journal of Business Ethics** foi o jornal académico com o maior número de artigos sobre Liderança Responsável (22 artigos).

# Descrição dos Artigos Incluídos

Onde foram realizados os estudos?



Em Portugal foram apenas realizados 2 estudos sobre Liderança Responsável.

Uma análise cultural, baseada no agrupamento de clusters culturais de Ronen e Shenkar,<sup>1</sup> mostra que o **cluster Anglo** (que inclui os Estados Unidos, África do Sul e Austrália) ocupa o primeiro lugar no número de publicações, com os países do cluster Confucian Asia (como a China e Taiwan) em segundo lugar.

1. Ronen, S., & Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 867-897.

## b) Os Pontos de Viragem

A crise financeira de 2008 juntamente com a percepção de irresponsabilidade dos líderes<sup>1</sup> levantaram questões relativas à eficácia dos estilos de liderança praticados até então. Com a vinda a público de escândalos como Enron, Tyco, e Worldcom, seria de esperar que os líderes percebessem a importância da ética no mundo empresarial, porém, escândalos observados na Siemens, Volkswagen, e Uber parecem indicar o oposto.

Estes fatores contribuíram para o aumento da consciência pública acerca da irresponsabilidade executiva, o que se traduziu na erosão de confiança do público nas empresas, como demonstrado pelo declínio acentuado dos níveis de confiança nas empresas em 2012.<sup>2</sup>

Atualmente, dez anos depois, enquanto os níveis de confiança nas empresas aumentaram, o mesmo não se reflete nos níveis de confiança nos CEOs. A maioria das pessoas ainda está convencida de que os líderes empresariais tentam propositadamente enganá-las, fazendo afirmações que sabem serem falsas ou exageradas.<sup>3</sup>

Estes resultados parecem continuar a apontar para a insuficiência dos modelos de liderança atuais, e justificam o crescente apelo por Lideranças Responsáveis. Outras teorias de liderança centradas em valores não cumprem este requisito, uma vez que nenhum deles inclui componentes de responsabilidade. Os quadros das páginas seguintes fazem uma comparação entre Liderança Responsável e outras teorias de liderança baseadas em valores. A principal conclusão prende-se com o facto da Liderança Responsável, ao contrário de outras teorias de liderança, é centrada em metas e objetivos sociais e ambientais de criação de valor sustentável e de mudança positiva, ao mesmo tempo que considera também os stakeholders internos e externos.

O apelo por Líderes Responsáveis cresceu não só devido aos escândalos éticos mas também é uma consequência dos desafios sociais e ambientais emergentes. Entre problemas como o aquecimento global, alterações climáticas, esgotamento de recursos, ameaças à diversidade cultural, e desigualdades crescentes, a procura pela triple-bottom-line (people-planet-profit) nunca foi tão urgente.

1. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>

2. Edelman Trust Barometer, 2012

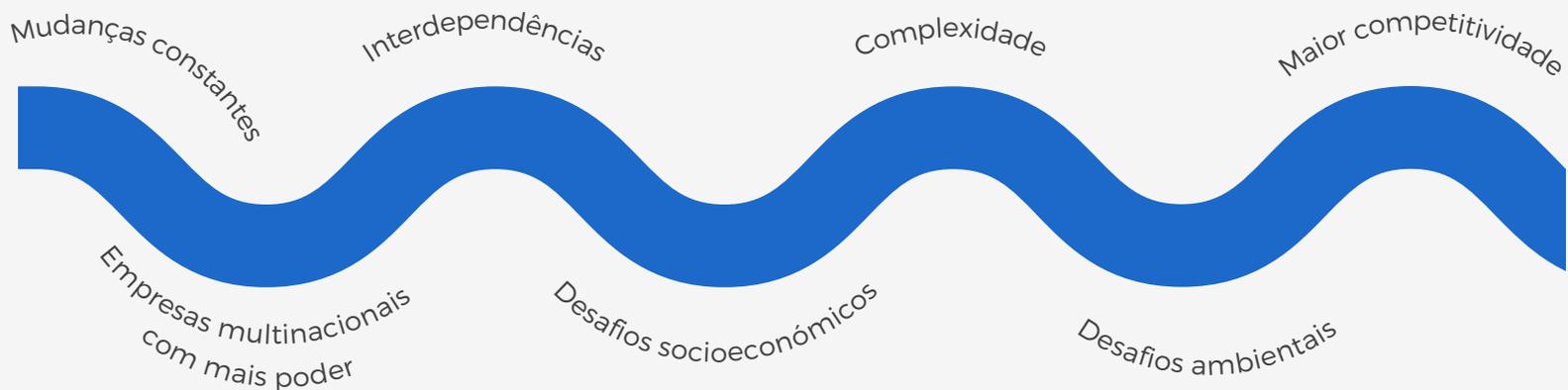
3. Edelman Trust Barometer, 2022



# c) Liderança do Passado vs. do Futuro

## A LIDERANÇA DO FUTURO É DIFERENTE DA LIDERANÇA DO PASSADO?

Um mundo globalizado exigiu aos líderes empresariais operarem num contexto caracterizado por...



Para além deste ambiente em constante mudança, um fator determinante para futuros líderes está relacionado com...

### EXIGÊNCIAS E EXPECTATIVAS DOS STAKEHOLDERS

- As más práticas dos líderes levaram à perda de confiança e legitimidade das empresas, pelo que os líderes empresariais estão sob escrutínio do público mais do que nunca
- Objetivo de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável até 2030, atualmente em risco de não serem alcançados
- Novas gerações a integrar o mercado de trabalho com crescentes preocupações sobre questões de sustentabilidade
- **Reconceptualização do papel das empresas e dos seus líderes**
  - Responsabilização para além da esfera económica
  - Expectativa de que as empresas devem contribuir para a sociedade
  - A liderança já não é vista como um mecanismo de controlo, mas sim como um processo relacional

**LÍDERES QUE QUEREM SER EFICAZES NO FUTURO NÃO DEVEM SER GUIADOS POR MODELOS DE LIDERANÇA DO PASSADO.**

# c) Liderança do Passado vs. do Futuro

NO QUE CONSISTE UMA LIDERANÇA VOLTADA PARA O FUTURO?

## LÍDERES DO FUTURO DEVERÃO...

Considerar a triple-bottom-line (people, planet, profit) em todas as suas decisões



Agir como cidadãos ativos de um mundo global

Envolver-se com os stakeholders, iniciando e facilitando o diálogo entre todas as partes



Considerar as necessidades e os interesses dos stakeholders que não se conseguem expressar, como o meio ambiente e as gerações futuras

Que tipo de competências deve ter um líder para ser eficaz neste contexto futuro?

### CRIATIVIDADE

Ter uma mentalidade de "e" e não de "ou". Ser capaz de encontrar soluções mutuamente benéficas para interesses aparentemente contraditórios.

### ADAPTABILIDADE

Ser capaz de se adaptar às circunstâncias e ser flexível a responder aos eventos.

### PENSAMENTO HOLÍSTICO

Compreender e considerar o contexto global em que as decisões são tomadas e agir em conformidade.

### INTELIGÊNCIA RELACIONAL

Uma combinação de inteligência emocional e inteligência ética.

**Inteligência emocional:** a capacidade de perceber a perspectiva e posição dos outros, e utilizar esta informação para compreender e prever reações, adaptando os próprios comportamentos.

**Inteligência ética:** a capacidade de reconhecer e refletir sobre os seus próprios valores, normas, interesses, situações e comportamentos, assim como os dos outros, partindo de um ponto de vista ético. Ser capaz de distinguir entre o certo e o errado e, assim, encontrar comportamentos eticamente adequados.

# Qual o estilo de liderança mais próximo da liderança do futuro?

Tanto quanto sabemos, o estilo de liderança que melhor engloba as características que um futuro líder deve ter é a Liderança Responsável. Embora existam várias definições do que constitui esta liderança, a que mais se encontra na literatura é a seguinte:

“

**A ARTE E CAPACIDADE ENVOLVIDAS NA CONSTRUÇÃO, CULTIVO E DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA ENTRE OS DIFERENTES STAKEHOLDERS, TANTO NO INTERIOR COMO NO EXTERIOR DA ORGANIZAÇÃO, E NA COORDENAÇÃO DE AÇÕES RESPONSÁVEIS DE FORMA A ATINGIR UMA VISÃO DE NEGÓCIO PARTILHADA E COM SIGNIFICADO<sup>1</sup>**

Propósito comum



Liderança enquanto um processo ético-relacional



Salientamos que o objetivo não é apresentar a Liderança Responsável como sendo a solução para todos os problemas ou como o melhor estilo de liderança. Ainda assim, é relevante explorar um estilo de liderança que traz uma nova perspetiva sobre qual deve ser o papel de líderes empresariais na sociedade.

# d) Características de Líderes Responsáveis

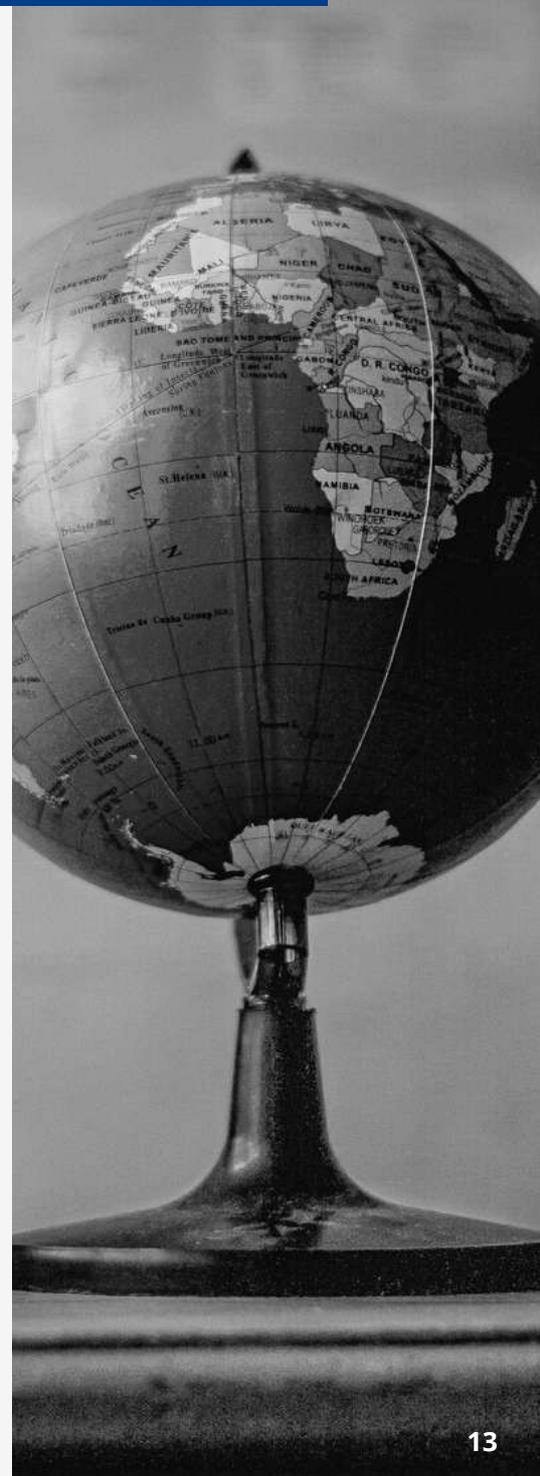
Um dos principais objetivos deste projeto era a compreensão do que engloba uma Liderança Responsável. Para isso, uma das categorias de codificação criadas foi "Características de Líderes Responsáveis". Esta categoria incluía comportamentos, atitudes, competências, ou valores que Líderes Responsáveis devem ter, de acordo com a literatura. Ao analisar as perspectivas dos diferentes artigos, começaram a surgir algumas categorias comuns, tais como a capacidade de manter relações com os stakeholders, e o objetivo de contribuir para a criação de valor. No final desta categorização, tornaram-se claras as semelhanças com a Responsible Leadership Grid, de Muff e colegas.<sup>1</sup> Publicada em 2020, a grelha consiste em 45 subcompetências de Liderança Responsável, agrupadas em 3 eixos de ação e 5 dimensões de competências. Nas secções seguintes, estas serão exploradas em profundidade, e os conhecimentos adicionais da Revisão Sistemática serão adicionados.

## EIXOS DE AÇÃO

- ↳ Saber
- ↳ Fazer
- ↳ Ser

## DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS

- ↳ Relações entre Stakeholders
- ↳ Ética e Valores
- ↳ Auto-conhecimento
- ↳ Compreensão de Sistemas
- ↳ Mudança e Inovação



1. Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254-2274. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>

# Relação entre Stakeholders

Ter uma boa percepção para analisar o ambiente social e ecológico.

Proatividade no envolvimento com stakeholders;  
Promover um processo participativo de tomada de decisões;  
Facilitar um diálogo inclusivo.

Ter uma preocupação genuína pelos interesses e necessidades dos outros;  
Alinhar a forma de pensar à dos stakeholders relevantes como forma de garantir a criação de valor para todos.

## SABER

Métodos para identificar e incluir grupos legítimos de stakeholders

Ver conflitos como uma oportunidade para criatividade

Lidar com interesses opostos de stakeholders

## FAZER

Iniciar e moderar um diálogo

Respeitar os diferentes interesses para encontrar um consenso

Desenvolver relações duradouras e à base de confiança

## SER

Ser empático/a e com vontade de ajudar os outros

Ser aberto/a e de confiança

Valorizar o que a diversidade tem de positivo

Reconhecer valores e expectativas contraditórias.

Proporcionar uma arena para a resolução de conflitos, com o objetivo de alcançar um consenso entre os stakeholders, procurando estabelecer um equilíbrio entre os vários interesses.

Desenvolver relações entre stakeholders através do diálogo e do cumprimento de acordos e promessas;

Abordar prontamente problemas que surjam.

Valorizar e respeitar as diferenças entre indivíduos e entre grupos.

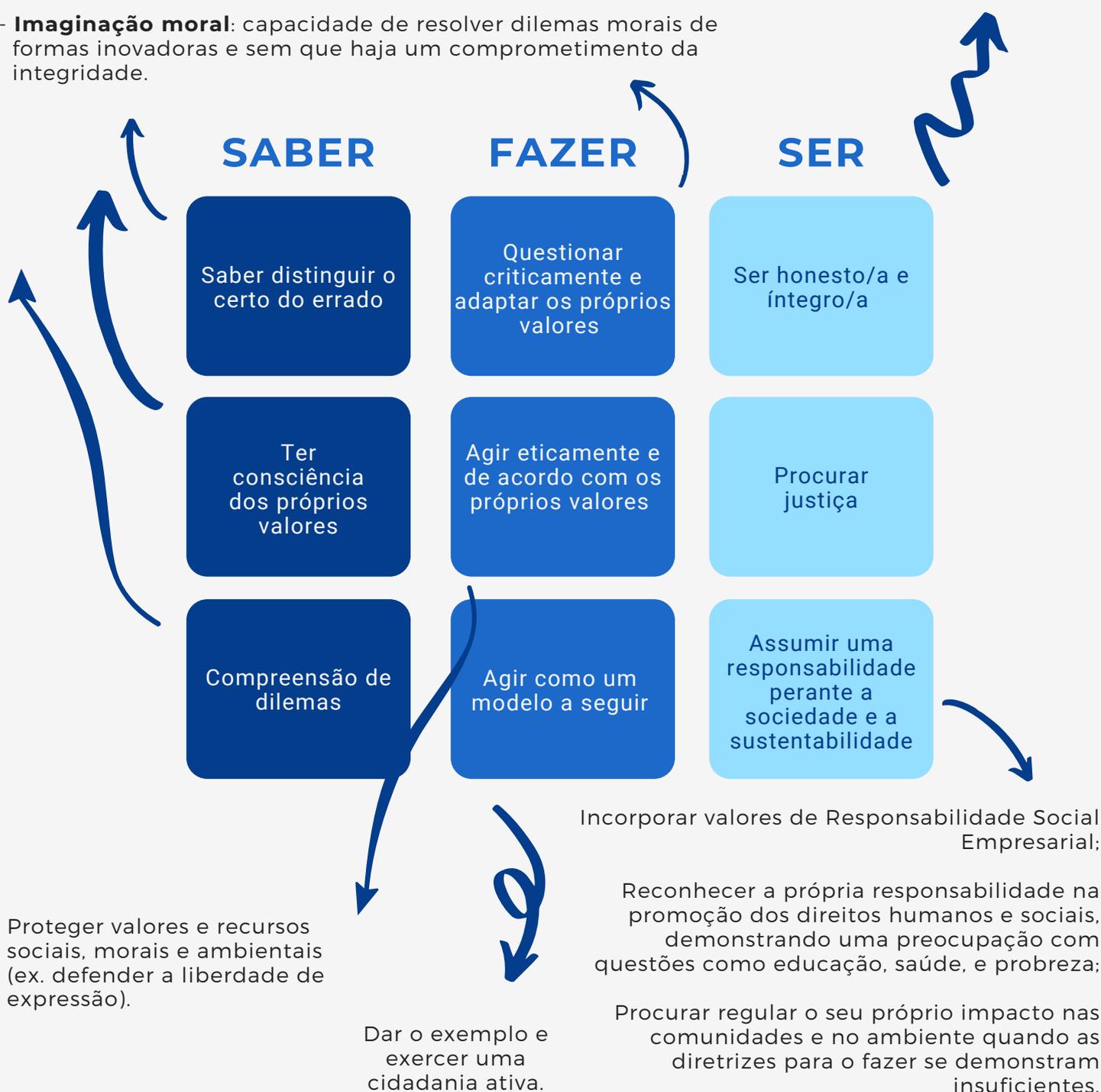
# Ética e Valores

## Inteligência Ética, composta por:

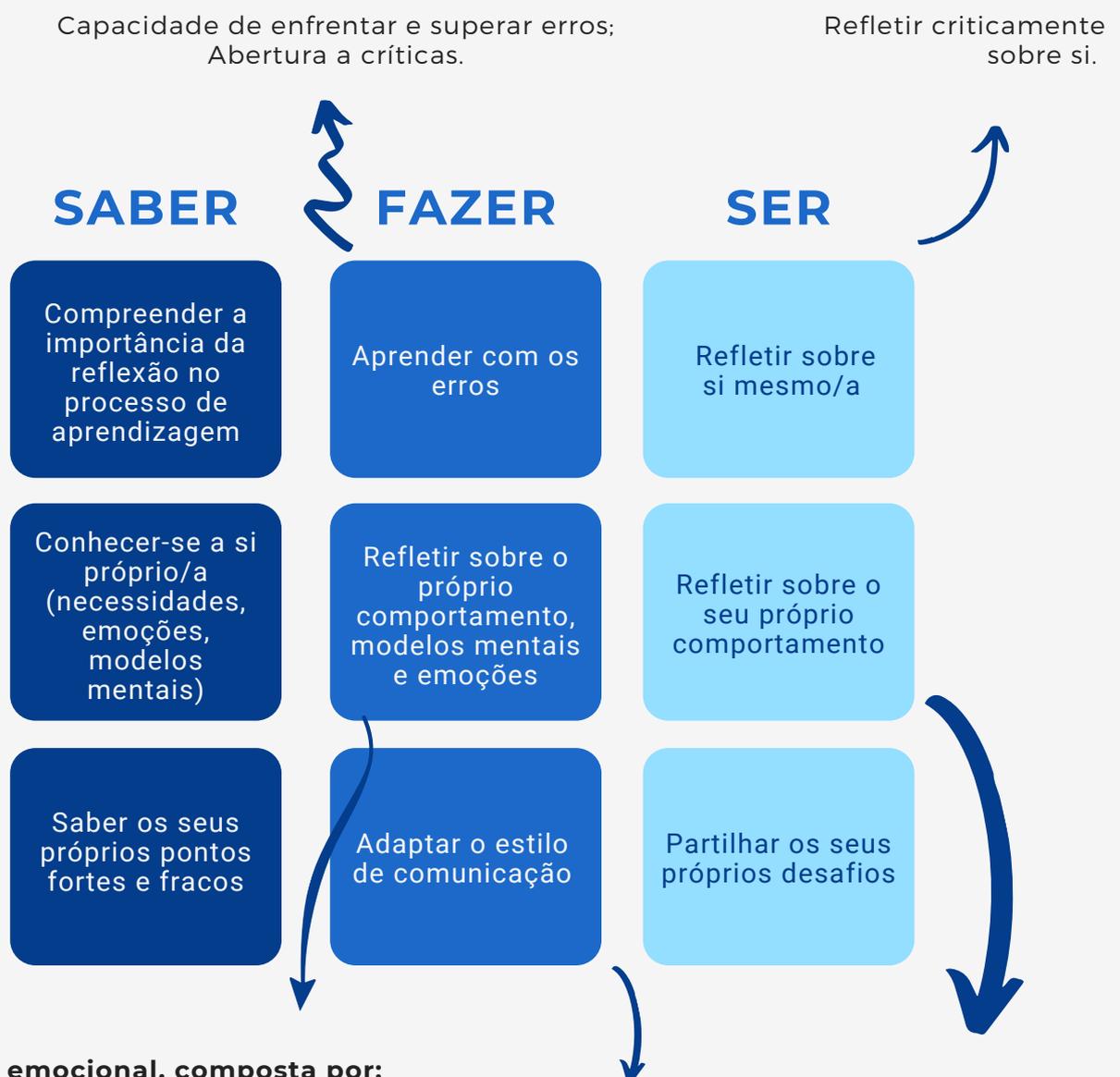
- **Consciência moral:** capacidade de identificar e compreender valores, normas e interesses tanto em si próprio como nos outros;
- **Reflexão moral:** capacidade de avaliar criticamente a moralidade das próprias perspectivas e das perspectivas dos outros;
- **Imaginação moral:** capacidade de resolver dilemas morais de formas inovadoras e sem que haja um comprometimento da integridade.

Apoiar denúncias de conduta anti-ética;

Reportar informação de forma transparente.



# Auto-conhecimento



## Inteligência emocional, composta por:

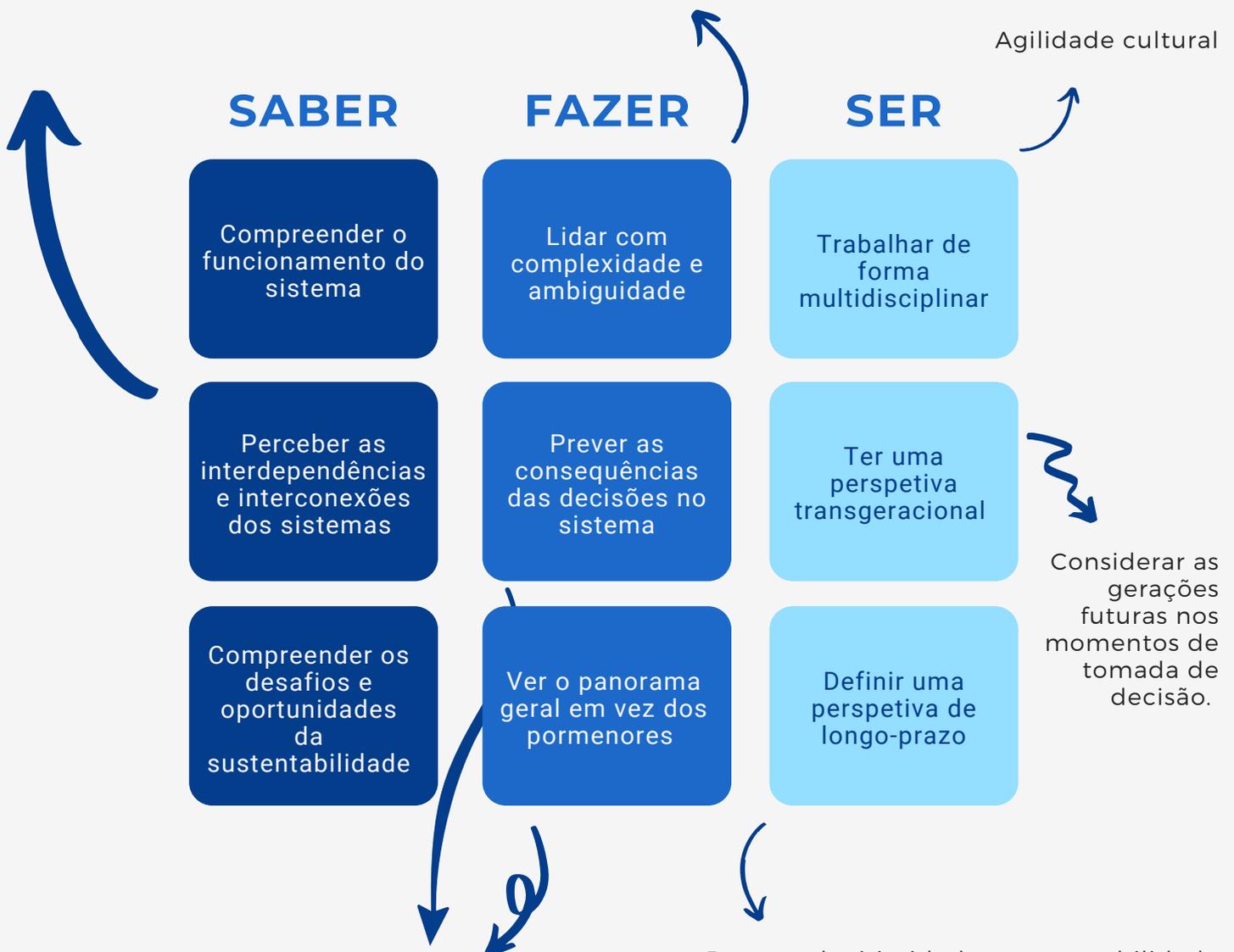
- **Perceção das emoções:** saber identificar emoções;
- **Utilizar as emoções para facilitar o pensamento:** capacidade de aproveitar a informação emocional para melhorar o pensamento;
- **Compreensão das emoções:** capacidade de interpretar informação emocional;
- **Gestão das emoções:** capacidade de gerir emoções e relações emocionais para o crescimento pessoal e interpessoal.

# Compreensão de Sistemas

Acolher a complexidade:

**Complexidade comportamental:** elaborar e desempenhar múltiplas funções, por vezes contraditórias;

**Complexidade cognitiva:** reconhecer, compreender e refletir sobre os interesses, necessidades, valores e exigências dos stakeholders de um modo global e equilibrado.



Considerar os diferentes pontos de vista e as consequências para todos os stakeholders que possam ser afetados;

Capacidade de pensar globalmente.

Procurar legitimidade e sustentabilidade financeira através da criação de um legado de valor;

Capacidade de equilibrar as expetativas de lucro a curto prazo e a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

# Mudança e Inovação



# e) Liderança Responsável vs. Outros Estilos de Liderança

TEORIA DE LIDERANÇA	O QUE DEFENDE?	SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
<p><b>Liderança Ética</b></p>	<p>Os líderes demonstram e promovem uma conduta normativamente apropriada dentro da organização, e procuram aumentar a eficácia organizacional.</p>	<p>Líderes como modelos a seguir.</p>	<p>O objetivo final não é a eficácia organizacional, mas a mudança social positiva.</p>
<p><b>Liderança Transformacional</b></p>	<p>Os líderes fomentam o compromisso organizacional e o empoderamento entre colaboradores como forma de alcançar os objetivos organizacionais e melhorar o desempenho dos colaboradores.</p>	<p>Noções transformacionais de visão, inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada, mudança e transformação.</p>	<p>Enquanto líderes transformacionais influenciam os colaboradores com o propósito de melhorar o desempenho, líderes responsáveis servem diferentes stakeholders e mobilizam-nos para se envolverem e apoiarem objetivos ligados a um propósito social comum, tanto a nível organizacional como social. Líderes Responsáveis não são apresentados como sendo grandiosos, carismáticos ou transformadores. Em vez disso, o que define esta liderança é uma abordagem relacional baseada na inclusão, colaboração, e cooperação com os diferentes stakeholders.</p>

# e) Liderança Responsável vs. Outros Estilos de Liderança

TEORIA DE LIDERANÇA	O QUE DEFENDE?	SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
<p><b>Liderança Autêntica</b></p>	<p>Espera-se que os líderes sejam os seus "eus" verdadeiros e que se envolvam em processos como o auto-conhecimento e a auto-regulação. Estes fatores aumentam a confiança, o compromisso, e o bem-estar e, consequentemente, tornam a liderança mais eficaz, contribuindo para um desempenho e crescimento sustentável.</p>	<p>A importância do auto-conhecimento e auto-regulação de um líder.</p>	<p>O auto-conhecimento e a auto-regulação são condições necessárias, mas não suficientes para uma Liderança Responsável, uma vez que não considera a noção de responsabilidade para com as pessoas e o planeta.</p> <p>A Liderança Responsável tem como objetivos resultados organizacionais positivos para além do desempenho económico, como a criação de valor para a comunidade e o desenvolvimento de capital social que contribuem para mudanças sociais positivas.</p> <p>Os grupos a quem um líder deve responder incluem stakeholders internos e externos, e não apenas colaboradores dentro da organização.</p>
<p><b>Liderança Servidora</b></p>	<p>Os líderes servem as necessidades dos seus colaboradores e contribuem para o seu desenvolvimento pessoal.</p>	<p>Servir para além do interesse próprio: o centro da liderança está nos colaboradores.</p> <p>Os líderes devem-se demonstrar atenciosos e genuinamente preocupados.</p>	<p>Os grupos a quem um líder deve responder incluem stakeholders internos e externos, e não apenas colaboradores dentro da organização.</p> <p>Líderes Responsáveis não seguem o princípio de servir com auto-sacrifício (onde o único propósito do líder é ajudar no desenvolvimento dos seus colaboradores). Na Liderança Responsável, o serviço está ligado a objetivos organizacionais e sociais (como a criação de valor sustentável e a mudança social).</p>

# f) Desenvolvimento de Competências

Embora não haja muitos estudos acerca do desenvolvimento das competências mencionadas no âmbito da Liderança Responsável, os estudos existentes podem ser divididos em duas categorias: os que se concentram no desenvolvimento de líderes num contexto educativo, e os que criam programas dentro das organizações que visam desenvolver estas competências nos seus atuais colaboradores e líderes.

## NAS UNIVERSIDADES

- Disciplinas e módulos
- Experiências internacionais

## NAS ORGANIZAÇÕES

- Projetos de aprendizagem internacionais

O questionário CARL (Competency Assessment for Responsible Leadership) é uma boa ferramenta para avaliar a eficácia de formações. É um questionário extremamente prático por ser gratuito, disponível online, facilmente compreensível e cientificamente validado. Pode ser respondido online e, após a sua conclusão, indica o nível de proficiência em cada uma das competências (de 1 a 4), o que permite uma reflexão acerca do que pode ser melhorado.

O questionário pode ser acedido através do seguinte link:

<https://carl2030.org/survey/index.php/survey/index/sid/714169/newtest/Y>



# Formação nas Universidades

TIPO DE FORMAÇÃO	NO QUE CONSISTE?	QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE DESENVOLVE?
<p><b>UNIDADE CURRICULAR DE SUSTENTABILIDADE</b></p>	<p>Disciplina que aborda questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável, apresentando a Agenda 2030, os ODS, os princípios do Pacto Global e os PRME (Principles for Responsible Management Education).</p>	<p>Conhecimentos sobre (1) PRME, (2) Pacto Global, (3) Liderança globalmente responsável, (4) O conceito de legado, (5) Compreensão de sistemas, (6) Desenvolvimento sustentável, (7) Tripé da sustentabilidade, (8) ODS, (9) Pegada ecológica, (10) Comunidades de aprendizagem.</p>
<p><b>UNIDADE CURRICULAR DE LIDERANÇA</b></p>	<p>Unidade de licenciatura com ênfase nos conceitos de responsabilidade individual e empresarial, recorrendo a estudos de caso e debates semanais em grupos reduzidos.</p>	<p>Pontuação geral do questionário CARL, que inclui as dimensões das relações com stakeholders, ética e valores, auto-conhecimento, compreensão de sistemas, e mudança e inovação.</p>
<p><b>MÓDULO DE CIDADANIA GLOBAL INTEGRADO NUMA UNIDADE CURRICULAR DE LIDERANÇA</b></p>	<p>Módulo que promove uma perspetiva diversificada e crítica, feedback dos pares, auto-reflexão, e ações para além da caridade. Ao longo do curso, os estudantes têm a oportunidade de assumir um papel ativo de cidadão global, melhorar as suas capacidades de colaboração com exercícios de grupo, e desenvolver um projeto final de criação de uma solução para um desafio específico de sustentabilidade.</p>	<p>Maior consciência de desafios globais e maior sentido de responsabilidade pelo futuro. Maior predisposição para agir e procurar soluções, colaboração e espírito de equipa, valorização da diversidade, capacidade de negociação e desenvolvimento cognitivo contínuo.</p>
<p><b>UNIDADE CURRICULAR DE LIDERANÇA RESPONSÁVEL</b></p>	<p>Projeto desenvolvido para proporcionar o envolvimento dos estudantes com uma ONG local e possibilitar o desenvolvimento conjunto de experiências autênticas de aprendizagem.</p>	<p>Pontuações do questionário CARL nas competências de ética e valores, auto-conhecimento e compreensão de sistemas, bem como um melhoramento nos domínios de "saber" e "ser".</p>
<p><b>EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS</b></p>	<p>Experiências imersivas de estudo no estrangeiro criadas para integrar conteúdos interdisciplinares através de um contato com práticas de gestão global.</p>	<p>Papéis de Liderança Responsável: líder como servidor, cidadão global, agente social, narrador de histórias, e visionário.</p>

# Formação nas Universidades

TIPO DE FORMAÇÃO	NO QUE CONSISTE?	QUAIS AS COMPETÊNCIAS QUE DESENVOLVE?
<b>PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO QUE UTILIZAM MISSÕES DE SERVIÇO E APRENDIZAGEM INTERNACIONAIS (DE UM MODO GERAL)</b>	Empresas enviam os melhores profissionais em sabáticas para países em desenvolvimento para prestarem os seus conhecimentos especializados a organizações sem fins lucrativos, comunidades e empresários sociais.	Reforço do pensamento crítico e de resolução de problemas, desenvolvimento moral e maior consciência moral, participação cívica e voluntariado, responsabilidade social e desenvolvimento de valores, auto-eficácia e confiança.
<b>PRJETO ULYSSES (EXEMPLO ESPECÍFICO)</b>	Programa de desenvolvimento que utiliza missões de serviço e aprendizagem internacional que envolve o envio de profissionais em equipas para países em desenvolvimento para trabalhar em parcerias intersectoriais com ONGs, empreendedores sociais, ou organizações internacionais. Inclui actividades pré, durante e pós-missão, tais como formação e treino de equipas, treino individual, feedback 360 graus, exercícios de reflexão, meditação e ioga, e sessões de storytelling.	Competências nas áreas de mentalidade responsável, literacia ética, inteligência cultural, auto-desenvolvimento, e desenvolvimento comunitário.

# g) Antecedentes e Consequentes da Liderança Responsável

Na literatura empírica, a Liderança Responsável é estudada através da compreensão da sua ligação com certos antecedentes (os fatores que podem levar à Liderança Responsável) e consequentes (os resultados da Liderança Responsável), bem como variáveis que mediam e moderam os seus efeitos.

É importante estar ciente de que, embora teoricamente sejam enquadrados como antecedentes e consequentes, a maioria destes estudos utiliza uma abordagem correlacional. Isto significa que os supostos antecedentes podem não ser a causa da Liderança Responsável e que os supostos consequentes podem não acontecer estritamente devido à Liderança Responsável.



A literatura sobre os antecedentes da Liderança Responsável encontra-se pouco desenvolvida, uma vez que ainda não está claro quais são os fatores precursores da mesma.

A nível individual, os fatores considerados importantes para este estilo de liderança (tais como o auto-conhecimento, inteligência ética, ou pensamento holístico) ainda não foram estudados. É importante verificar estes antecedentes para sustentar o conhecimento teórico, assim como para compreender o peso relativo de cada antecedente. Apenas compreendendo isto poderemos concentrar-nos no desenvolvimento dessas competências que têm mais peso, com a certeza de que terão uma maior probabilidade de contribuir eficazmente para uma Liderança Responsável. Partindo da literatura sobre antecedentes também não compreendemos ainda o impacto dos fatores organizacionais (tais como estratégia de RSE ou clima ético) no desenvolvimento da Liderança Responsável.

ANTECEDENTES



## LIDERANÇA RESPONSÁVEL



CONSEQUENTES

### NÍVEL MICRO

- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- Motivação autónoma dos colaboradores
- Motivação extrínseca dos colaboradores
- Bem-estar dos colaboradores
- Compromisso organizacional dos colaboradores
- Intenção de turnover dos colaboradores
- Perceção de responsabilidade de RSE (Responsabilidade Social da Empresa)
- Trabalho com significado
- Comportamentos de cidadania comunitária dos colaboradores
- Comportamentos de cidadania ambientais dos colaboradores
- Compromisso afetivo
- Comportamentos de cidadania com stakeholders dos colaboradores
- Desempenho no trabalho
- Desempenho de expatriados
- Intenção de denúncia dos colaboradores
- Comportamento antiético em benefício da organização
- Comportamentos de proteção contra Covid-19

### NÍVEL MESO

- Desempenho da triple-bottom-line
- Envolvimento em inovações ambientais
- Eficácia da liderança

### NÍVEL MACRO

- Capital social relacional
- Perceção dos stakeholders do líder como um bom exemplo
- Perceção dos stakeholders sobre a atratividade da organização para a qual o líder trabalha
- Reputação corporativa

Torna-se claro que o foco dos estudos empíricos é principalmente a compreensão das consequências da Liderança Responsável. Os resultados foram divididos de acordo com o framework de Voegtlin (2011)<sup>1</sup>, que divide os consequentes da liderança responsável em três níveis: o nível micro (interacções pessoais, tais como o impacto da liderança nas atitudes dos colaboradores), o nível meso (relacionado com a cultura e desempenho organizacional), e o nível macro (relações com stakeholders externos).

É interessante observar que a maioria dos consequentes estudados pertencem ao nível micro, particularmente relacionados aos comportamentos e cognições dos colaboradores. Seria de esperar que, devido ao foco da Liderança Responsável no envolvimento com stakeholders internos e externos e na criação de valor para a sociedade, houvesse mais consequentes do nível macro a serem estudados (por exemplo, através da compreensão das relações com os stakeholders ou da legitimidade empresarial na sociedade). Apenas um número reduzido de estudos (4 estudos) focaram-se nesses consequentes.



- Guanxi entre superior e colaborador (relação informal entre líderes e colaboradores fora do contexto profissional)
- Pressões institucionais
- Conscienciosidade
- Permanência média num emprego
- Autenticidade
- Individualismo
- Distância do poder
- Governança corporativa
- Individual perceived role of ethics and social responsibility (PRESOR)
- Poder dos gestores
- Congruência de valores entre líder e colaboradores
- Ambiente de trabalho

Moderadores são variáveis que alteram a força ou a direção de uma relação entre duas outras variáveis.

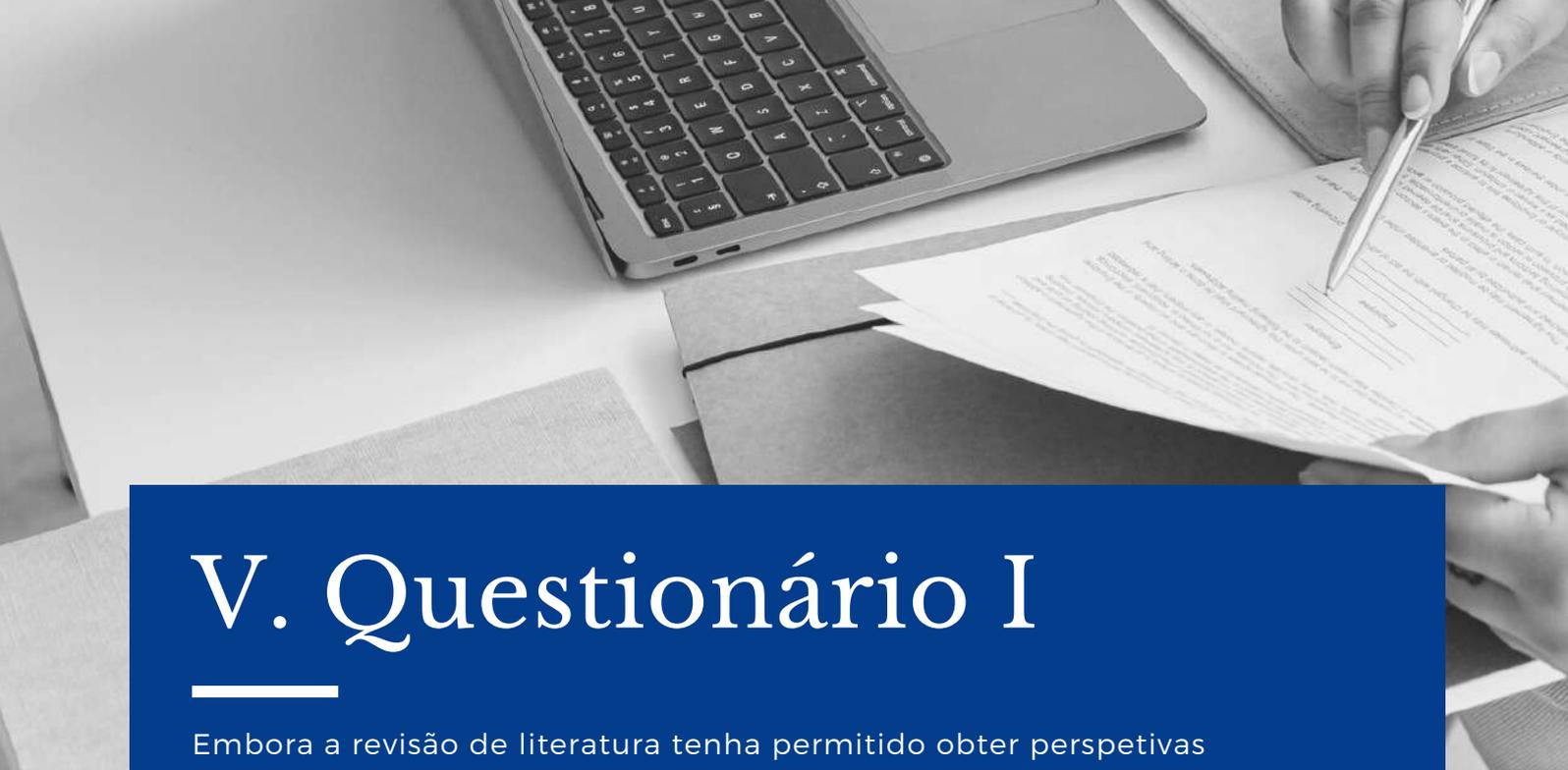
Como exemplo, o PRESOR individual modera a relação entre a Liderança Responsável e o comportamento de cidadania organizacional para o ambiente (OCBE) dos colaboradores, de tal forma que a Liderança Responsável só aumentará os OCBE dos colaboradores se estes tiverem um nível de PRESOR elevado. Se os colaboradores não tiverem essa perceção, a Liderança Responsável não terá impacto nos comportamentos dos colaboradores.

O facto de não haver moderadores relativos aos antecedentes era previsível, uma vez que as variáveis de consequentes são mais estudadas, como vimos anteriormente.

## h) Conclusões da Revisão de Literatura

A Liderança Responsável é um estilo de liderança distinto dos anteriormente conhecidos. Eis as principais conclusões deste relatório:

- Os stakeholders têm vindo a mudar as suas expectativas em relação aos líderes nas organizações. Num contexto de globalização, há uma maior pressão para os líderes serem cidadãos globais ativos e terem uma mentalidade de sustentabilidade.
- Líderes Responsáveis devem possuir as seguintes competências: relações com stakeholders, ética e valores, auto-conhecimento, compreensão de sistemas, e mudança e inovação.
- As características da "liderança do futuro" identificadas na literatura coincidem com as competências de Líderes Responsáveis.
- Os principais pontos de diferenciação da Liderança Responsável são: responsabilidade pelos stakeholders (para além dos acionistas), envolvimento ativo com os stakeholders (para além de ver este envolvimento como gestão de stakeholders de forma a evitar conflitos), e a procura de uma visão comum, voltada para o impacto social, e alcançada através de uma mobilização coletiva.
- Embora a maioria da literatura da Liderança Responsável seja empírica, a investigação sobre antecedentes e consequentes é limitada e não aprofunda a importância dos stakeholders no processo.



# V. Questionário I

---

Embora a revisão de literatura tenha permitido obter perspetivas importantes sobre o fenómeno da liderança responsável, apenas dois estudos incluíram amostras em Portugal. Para compreender de forma mais profunda a forma como a liderança responsável é vista em Portugal, foi efetuado um questionário online (através da plataforma Qualtrics), divulgado através de contactos pessoais de membros do Católica-Lisbon Center for Responsible Business and Leadership.

## a) Caracterização da Amostra

Foram obtidas 155 respostas válidas, das quais 137 correspondiam a inquiridos que desempenhavam papéis de liderança. De modo a ser possível caracterizar a amostra, foram colocadas questões relacionadas com: género, idade, nacionalidade, habilitações académicas, localização do trabalho, tempo de permanência na atual organização e na atual função, setor de atividade, e número de colaboradores da atual organização.

Quanto ao género, 54,8% dos inquiridos são do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino. A maioria dos inquiridos tem entre 45 e 65 anos de idade (60%), seguido por inquiridos entre os 25 e 45 anos (32,9%) e por inquiridos com idade superior a 65 (6,5%). Quase todos os inquiridos eram de nacionalidade portuguesa (98,7%), sendo que os restantes dois inquiridos tinham nacionalidade inglesa e brasileira, encontrando-se em Portugal há 8 meses e há 5 anos, respetivamente. No que se refere às habilitações académicas, a maior parte dos inquiridos apresenta o grau de licenciatura (49%), seguido pelo grau de mestrado (37,4%). Ensino secundário, doutoramento, e pós-graduação/MBA ambos apresentaram uma percentagem de 4,5% cada.

Relativamente ao distrito em que trabalham, a grande maioria dos participantes referiu Lisboa (72,3%), seguido do Porto (10,3%) e Aveiro (3,9%). Os restantes (12,7%) estão divididos por outras áreas do país. Em relação ao tempo de permanência na atual organização, 29% encontra-se na organização há entre 10 e 20 anos, 25,2% há entre 20 e 50 anos, 16,8% há menos de 2 anos, 16,1% há entre 5 e 10 anos, e 12,3% há entre 2 e 5 anos.

Em relação à permanência na atual organização, 29% encontra-se na organização há entre 10 e 20 anos, 25,2% há entre 20 e 50 anos, 16,8% há menos de 2 anos, 16,1% há entre 5 e 10 anos, e 12,3% há entre 2 e 5 anos. Relativamente ao setor das organizações em que os inquiridos trabalham (Figura 1), a maioria pertence ao setor dos serviços (40,7%), seguido do setor financeiro (14,2%), industrial (13,5%), bens de consumo (12,9%), e energético (8,4%). Os setores menos referidos foram o social, de tecnologia da informação, e de transportes, com 3,9%, 3,2% e 1,3%, respetivamente.

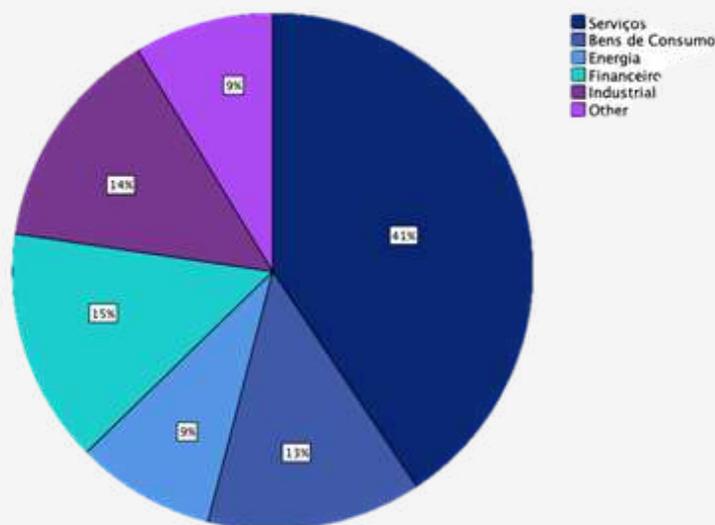


Figura 1: Setores onde os inquiridos trabalham

Relativamente ao número de colaboradores das organizações em que os inquiridos trabalham, a maior parte (61,9%) tem mais de 250 colaboradores, o que indica serem empresas de grande dimensão. As empresas com 0 a 10 colaboradores (9,7%) juntamente com as de 10 a 50 colaboradores (18,2%) representam as pequenas empresas, e as com 50 a 250 colaboradores (9,7%) representam as médias empresas (Figura 2).

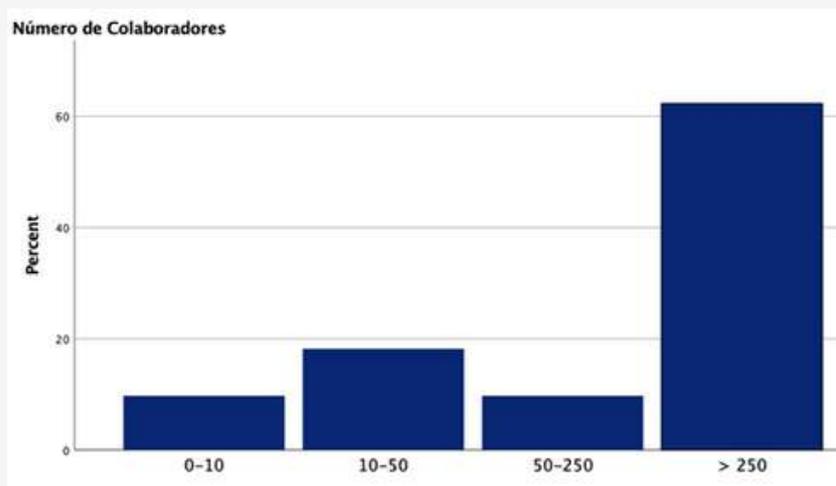


Figura 2: Número de trabalhadores da organização

## b) Resultados

### CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

De modo a compreender quais as características consideradas pelos participantes como mais relevantes para o exercício da liderança responsável, foi-lhes pedido que ordenassem por ordem decrescente de importância para uma liderança responsável algumas características identificadas na literatura como relevantes para a liderança responsável ou para outros estilos de liderança que com ela partilham algumas semelhanças. A análise desta pergunta permitiu identificar a importância da ética para os inquiridos para o exercício da liderança responsável, seguida da honestidade e autenticidade dos líderes.

A ética foi, curiosamente, a única característica teórica de liderança responsável identificada pela revisão de literatura que os inquiridos consideram mais importante (Figura 3). Honestidade e autenticidade são características comumente associadas à liderança autêntica, e não necessariamente responsável.

Nenhuma outra competência de liderança responsável (i.e., pensamento holístico, capacidade de inovação, autoconhecimento, e manter relações com os stakeholders) está contemplada entre as cinco características mais relevantes.

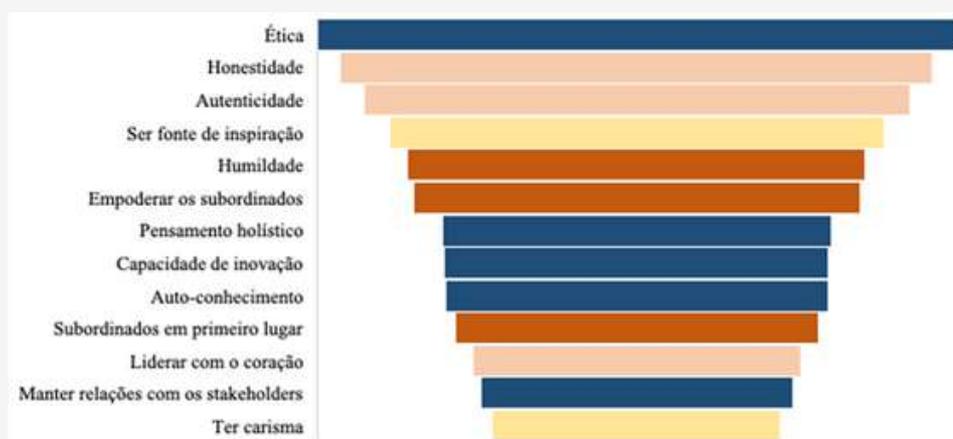


Figura 3: Relevância de características para uma liderança responsável

**Através desta análise conclui-se que existe uma lacuna entre o que é entendido por liderança responsável em contexto académico e na prática.**



**Com o objetivo de identificar mais detalhadamente características e padrões comportamentais de liderança responsável, foi pedido aos participantes que reportassem exemplos de liderança responsável e que explicassem o porquê de essa situação ser vista como liderança responsável. Foram identificados quatro temas principais, dentro dos quais várias características foram mencionadas.**

- O primeiro tema, e o mencionado mais frequentemente, inclui competências associadas a relações interpessoais. Estas competências foram maioritariamente referidas no contexto de uma relação chefia-colaborador. Características específicas identificadas nas respostas incluíram uma preocupação genuína por parte dos líderes com os colaboradores, a valorização dos colaboradores, e a criação de uma relação baseada em transparência, comunicação e empatia.
- O segundo tema identificado está relacionado com os comportamentos dos líderes em momentos de crise. Momentos de crise mencionados incluíram, por exemplo, reestruturações da empresa, a recente pandemia de Covid-19, e a guerra na Ucrânia. Nestes momentos, as características identificadas em líderes responsáveis incluíram tomada de decisões difíceis num curto espaço de tempo, consideração de todos os envolvidos, e preservação da esperança.
- O terceiro tema refere-se à forma como os líderes abordam o assunto da sustentabilidade. De acordo com os inquiridos, líderes responsáveis impulsionam agendas de sustentabilidade, propõem objetivos ambiciosos, são inclusivos, e adotam uma visão a longo prazo.
- O último tema identificado está relacionado com a ética e os valores dos líderes. Existe a perceção de que líderes responsáveis são éticos e coerentes aos seus valores, tornando-se exemplos a seguir.

## STAKEHOLDERS

Seguidamente procurou-se perceber quais os grupos que, na opinião dos participantes, estão incluídos dentro da “responsabilidade” dos líderes responsáveis. De um modo geral, foi observado um padrão de concordância entre os inquiridos no que toca ao dever de promover os interesses dos colaboradores, meio ambiente, clientes, gerações futuras, e investidores. Quanto aos fornecedores e membros de entidades parceiras, a percentagem de inquiridos a concordar

totalmente que líderes responsáveis devem promover os interesses destes grupos diminui, mas a percentagem dos inquiridos que concordam mantém-se alta. Relativamente aos representantes da comunidade local, instituições governamentais, ONGs, e sindicatos, a distribuição encontra-se mais dispersa, o que indica menos concordância entre os inquiridos sobre o dever dos líderes responsáveis em promover os interesses destes grupos (Figura 4).

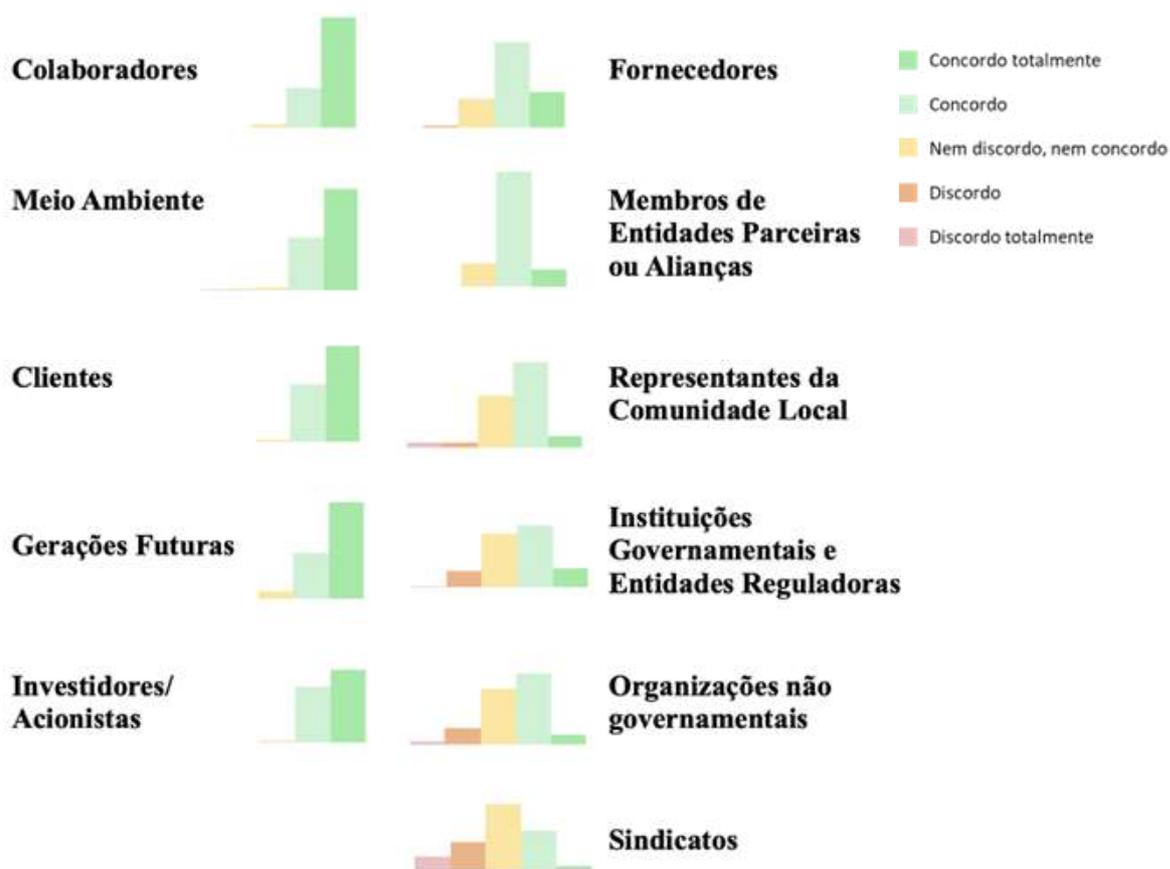


Figura 4: Diferentes stakeholders e percepção do nível de responsabilidade para com cada um

Estes resultados podem eventualmente refletir uma desconfiança de instituições e/ou grupos organizados em geral, por exemplo através de uma falta de confiança na honestidade dos propósitos destas instituições. Por exemplo, os inquiridos poderão suportar uma determinada causa e, ainda assim, não suportarem uma ONG específica que defenda essa mesma causa. O facto de em 2018, em Portugal, mais de 90% destas entidades não utilizarem métodos de

medição do impacto social reforça esta hipótese<sup>1</sup>. A falta de transparência sobre os processos pode levar a uma erosão de confiança e a pouca legitimidade destas organizações.<sup>2</sup> O mesmo fator pode estar por trás dos resultados referentes às instituições governamentais e entidades reguladoras, visto que também existe uma desconfiança, por parte dos executivos portugueses, relativamente à ética e competência dos membros do governo.<sup>3</sup>

1. INE. Instituto Nacional de Estatística-Inquérito ao Setor da Economia Social: 2018. Available online: <https://www.ine.pt/xurl/pub/450307417> (accessed on 16 June 2022)

2. Ferreira, A., Santos, C., Inácio, H., Costa, A. J., Bandeira, A. M., Tomé, B., Joaquim, C., Góis, C., Curi, D., Meira, D., Azevedo, G., Jesus, M., Teixeira, M. G., Monteiro, P., Duarte, R., & Marques, R. P. (2022). Accountability in the Social Economy: The Case of Private Social Solidarity Institutions. *Sustainability*, 14(3), 1147. <https://doi.org/10.3390/su14031147>

3. Rego, A., Sarrico, C., & Moreira, J. (2006) Trust in Portuguese Public Authorities, *Public Integrity*, 8(1), 77-92, DOI: 10.2753/PIN1099-9922080106

## CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA NECESSÁRIAS PARA RESPONDER AOS DESAFIOS DO MUNDO ATUAL

Foi colocada uma pergunta aberta aos inquiridos, perguntando quais as competências de liderança que estes consideravam essenciais para responder aos desafios do mundo atual. Esta questão teve como objetivo triangular a informação obtida durante a revisão de literatura quanto à correspondência entre a liderança do futuro e um estilo de liderança responsável.

Os inquiridos mencionaram 88 competências diferentes. As cinco competências mais referidas foram empatia, liderar por exemplo, adaptabilidade, ética, e ser fonte de inspiração. Na Figura 5 expõem-se, de forma visual, todas as competências mencionadas. O tamanho das palavras corresponde ao número de vezes que foi mencionada (quanto maior a palavra, mais vezes foi referida).



Figura 5: Competências da Liderança Responsável identificadas como relevantes

Com o objetivo de organizar as competências referidas, foi utilizado a Grelha de Liderança Responsável<sup>1</sup> para categorização (Figura 6). Das 88 palavras, considerámos que 61 correspondiam a categorias da grelha, das quais: 23 estavam associadas a competências para desenvolver e manter relações com os stakeholders e 32 estavam relacionadas com a dimensão “ser”, enquanto apenas 2 competências referiam a dimensão “saber”.

	Saber	Fazer	Ser	
Relação com Stakeholders	0	10	13	23
Ética e Valores	0	3	10	13
Auto-conhecimento	0	2	2	4
Compreensão de Sistemas	2	3	1	6
Mudança e Inovação	0	9	6	15
	2	27	32	

Figura 6: Categorização de acordo com a Grelha da Liderança Responsável

# VI. Questionário II

Com o intuito de compreender se existem diferenças no modo como a liderança responsável é vista em diferentes países, foi conduzido um segundo questionário, divulgado através da plataforma online Prolific, cujos participantes eram Portugueses e Americanos (EUA). Os Estados Unidos da América foram escolhidos como país de comparação por serem um dos países com mais estudos empíricos identificados na revisão da literatura. Este segundo questionário focava-se apenas nas questões relativas às características de liderança responsável e dos grupos incluídos na responsabilidade dos líderes.



## a) Caracterização da Amostra

Foram obtidas 262 respostas válidas nos Estados Unidos da América e 259 em Portugal. Na amostra americana, 42,5% dos inquiridos ocupavam cargos em posições de liderança, enquanto na amostra portuguesa esta percentagem era de 33,6%.

Nos EUA, a amostra contava com 133 participantes do sexo feminino (50,8%), 121 do sexo masculino (46,2%), e 1 participante não binário (0,4%). Em Portugal, a amostra contava com 97 participantes do sexo feminino (37,5%), 154 do sexo masculino (59,5%), e 2 participantes não binário (0,8%).

O grupo etário dos 25 aos 35 anos foi o mais representados em ambas as amostras (38,5% na amostra dos EUA e 37,1% na amostra de Portugal); nos EUA, o segundo maior grupo etário foi o dos 35 aos 45 anos (28,2%), seguido dos 45 aos 65 anos (16,8%), dos 18 aos 25 anos (15,3%) e, por último, o grupo com mais de 65 anos (1,1%); em Portugal, o segundo maior grupo etário foi o dos 18 aos 25 anos (34%), seguido do grupo dos 35 aos 45 anos (20,5%), sendo que o grupo etário de mais de 65 anos o menos representado (8,5%).

Nos EUA, a distribuição geográfica da amostra era diversificada, sendo que 33,2% mencionaram o Sul como a região em que trabalhavam, 29,4% o Nordeste, 22,5% o Centro-Oeste, e 14,9% a região Oeste. Em Portugal, a amostra estava mais concentrada nos distritos de Lisboa (38,6%), Porto (20,8%), e Braga (8,5%). Nos EUA, 88,9% dos inquiridos tinham nacionalidade americana, e em Portugal 96,6% tinham nacionalidade portuguesa.

Quanto às habilitações dos participantes, nos EUA, 45,8% dos inquiridos tinham completado a Licenciatura, 19,1% o Mestrado, 16,4% o Ensino Secundário, 11,1% um Associate Degree, e 6,1% o Doutoramento. Em Portugal, 37,8% dos inquiridos completaram o Mestrado, 34,7% a Licenciatura, 19,1% o Ensino Secundário, 5,3% uma Pós-Graduação, e 1,9% o Doutoramento.

## CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nos EUA, 31,3% dos inquiridos trabalhavam na atual organização há entre 2 e 5 anos, 25,6% há menos de 2 anos, 22,9% há entre 5 e 10 anos, 14,5% há entre 10 e 20 anos, 3,8% há entre 20 e 50 anos, e 2 inquiridos trabalhavam na atual organização há mais de 50 anos. Em Portugal, 43,9% dos inquiridos trabalhava na atual organização há menos de 2 anos, 30,5% há entre 2 e 5 anos, 12,2% há entre 10 e 20 anos, 9,9% há entre 5 e 10 anos, e 1,9% entre 20 e 50 anos (Figura 7).

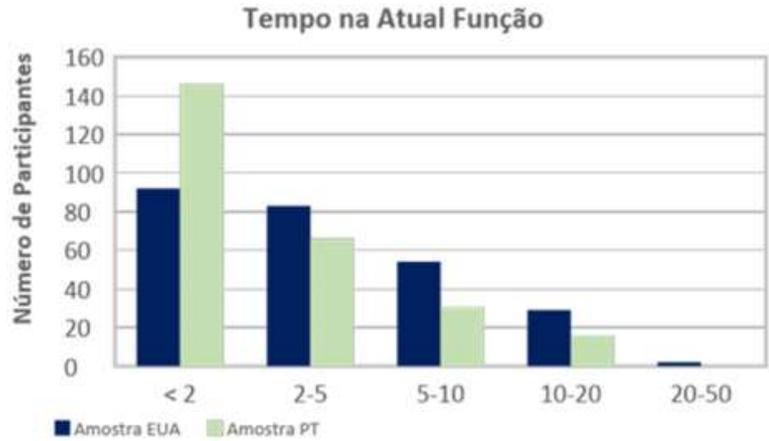


Figura 7: Tempo na função atual

Amostra EUA - Setor

Amostra Portugal - Setor

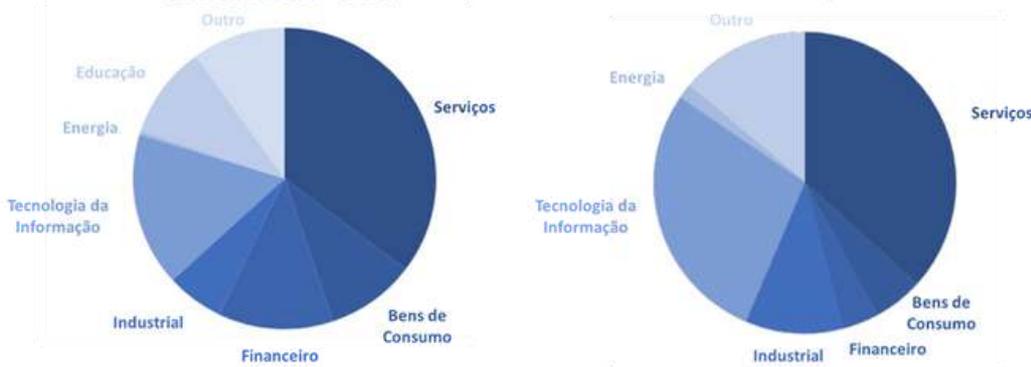


Figura 8: Setores onde os inquiridos trabalham

Relativamente ao setor das organizações em que os inquiridos trabalhavam, o mais mencionado nas duas amostras foi o dos Serviços, correspondendo a 35,1% da amostra nos EUA, e 36,6% em Portugal. O segundo setor mais referido foi das Tecnologias da Informação, representando 16,4% da amostra americana e 27,9% da amostra portuguesa (Figura 8).

Relativamente ao número de colaboradores das organizações em que os inquiridos trabalham (Figura 9), existe uma maior representação de grandes empresas (mais de 250 colaboradores) (48,1% na amostra americana e 45,4% na amostra portuguesa). Em seguida, as médias empresas são as mais representadas, correspondendo ao conjunto das organizações com 10 a 50 colaboradores (16,8% nos EUA e 21,4% em Portugal), e às organizações com 50 a 250 colaboradores (24,8% nos EUA e 18,3% em Portugal). As pequenas empresas (menos de 10 colaboradores) foram as menos referidas, correspondendo a 9,9% na amostra americana e a 13,7% na amostra portuguesa.

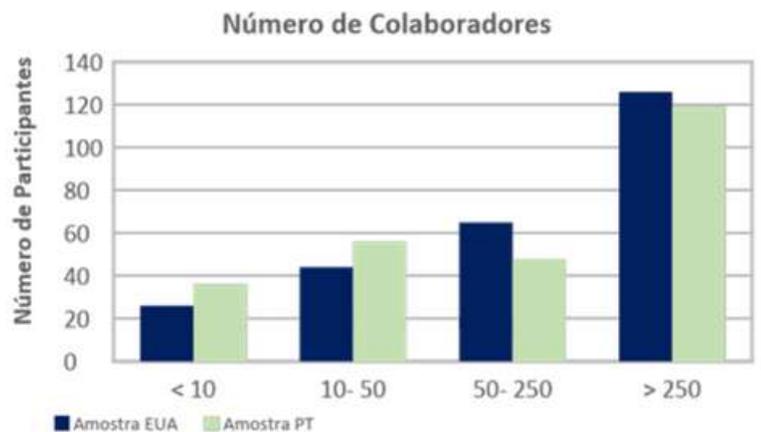


Figura 9: Número de trabalhadores da organização

## b) Resultados

### CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL: COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS AMOSTRAS

No que toca às características de Liderança Responsável, as duas amostras apresentaram muitas semelhanças entre si e com a amostra inicial (Figura 10 e Figura 11). Especificamente, 4 das 5 características consideradas mais relevantes pelos inquiridos foram as mesmas: honestidade, ética, autenticidade, e ser fonte de inspiração. A diferença deve-se à amostra portuguesa dar mais importância à humildade do líder, enquanto a amostra americana dá mais ênfase ao empoderamento dos colaboradores.

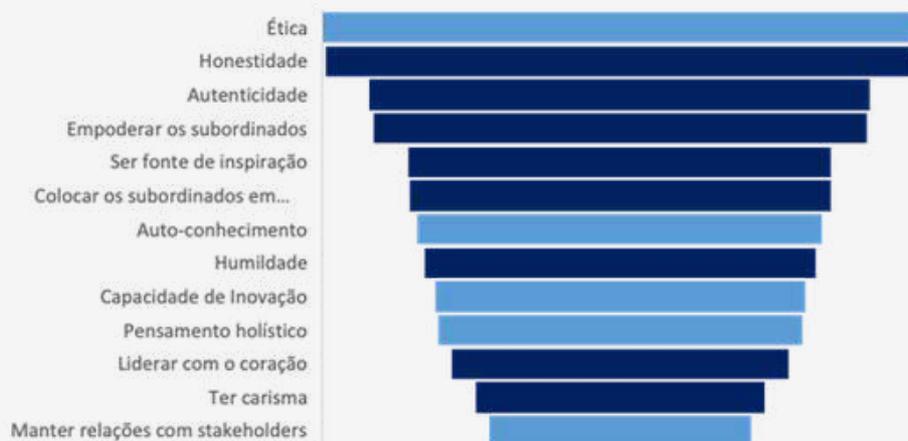


Figura 10: Amostra EUA: Características, por ordem de importância, para uma Liderança Responsável

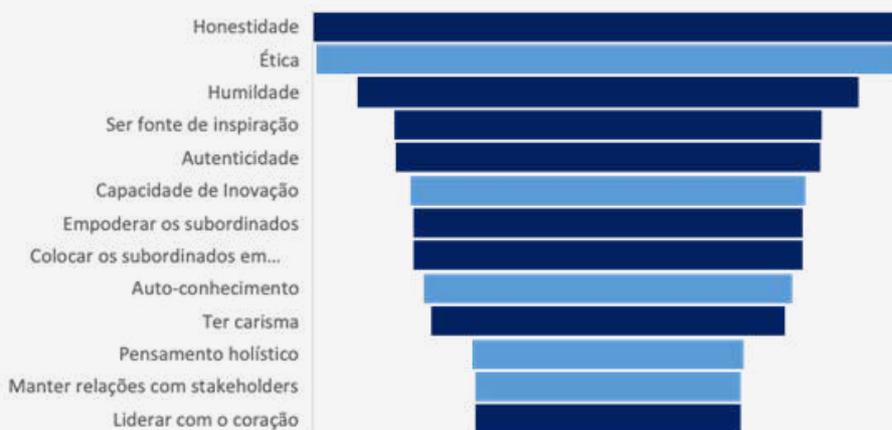


Figura 11: Amostra Portugal: Características, por ordem de importância, para uma Liderança Responsável



Conclui-se, novamente, a existência de uma lacuna entre o entendimento do fenómeno da liderança responsável em contexto académico e na prática, particularmente no que toca à competência relacional com os stakeholders. Esta competência, vista como essencial na literatura, aparenta nos dados recolhidos ser vista como menos relevante na prática.



# VIII. Entrevistas Individuais

## a) CONTEXTO E OBJETIVOS DO ESTUDO

Após a realização de uma revisão sistemática da literatura, bem como de dois estudos com recolha de dados através de questionário, torna-se clara a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca do tópico de liderança responsável. Por um lado, numa literatura composta maioritariamente por estudos quantitativos, importa clarificar como é que os líderes, na sua experiência do dia-a-dia, vivenciam a liderança responsável, e de que forma a liderança responsável se traduz de forma aplicada nas organizações. Por outro lado, os dados de questionário sugerem a possível existência de uma lacuna entre o desenvolvimento teórico e os reais entendimentos dos executivos sobre o tópico da liderança responsável. Por se consubstanciarem em realidades individuais e subjetivas, para compreender a fundo estas experiências e entendimentos, uma abordagem qualitativa apresenta-se como indicada.

As perspetivas individuais acerca da liderança responsável podem ser influenciadas pelo contexto cultural e variar de país para país.<sup>1</sup> Dada a escassez de estudos com amostras portuguesas focados nesta temática, incluindo estudos de natureza qualitativa (para a única exceção identificada),<sup>2</sup> entendemos como relevante um foco específico no contexto português.

Tendo em consideração o contexto acima exposto, o presente estudo tem como objetivo geral descrever o fenómeno da liderança responsável à luz das perceções de executivos portugueses. Sub-objetivos incluem investigar as perceções dos executivos relativamente ao que entendem por liderança responsável e respetivas práticas, compreender facilitadores e barreiras à implementação de práticas de liderança responsável, entender os benefícios que os executivos consideram estar associados à liderança responsável, bem como compreender o papel das diversas possibilidades de formação e treino no desenvolvimento da liderança responsável.

1. Miska, C., Witt, M. & Stahl, G. (2015). Drivers of Global CSR Integration and Local CSR Responsiveness: Evidence from Chinese MNEs. *Business Ethics Quarterly*, 26(3):317-345. DOI: 10.1017/beq.2016.13

2. Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126-152. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0084>



## b) MÉTODO E PARTICIPANTES

De modo a responder às questões de investigação do estudo, foram efetuadas 15 entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade. Os entrevistados, líderes de empresas portuguesas, foram contactados pelo Católica-Lisbon Center for Responsible Business and Leadership e convidados a participar no estudo. A escolha dos líderes foi feita com base nos contactos pessoais do centro, e procurou ser o mais diversa e inclusiva possível, para que múltiplas perspetivas estivessem contempladas. Nesse sentido foram entrevistados líderes de diversas faixas étarias, géneros, e que trabalhassem em organizações de dimensões e distribuições geográficas diversificadas.

<b>Nomes Atribuídos aos Entrevistados</b>	<b>Género dos Entrevistados</b>	<b>Tempo na Função Atual</b>	<b>Dimensão da Organização (Nº de Colaboradores)</b>
Teresa	Feminino	1 - 2 anos	50 - 250
Pedro	Masculino	5 - 10 anos	> 250
Miguel	Masculino	> 10 anos	> 250
Carlos	Masculino	5 - 10 anos	< 10
Frederico	Masculino	< 1 ano	> 250
André	Masculino	2 - 5 anos	> 250
Rita	Feminino	2 - 5 anos	> 250
Margarida	Feminino	5 - 10 anos	> 250
Tomás	Masculino	5 - 10 anos	> 250
Guilherme	Masculino	> 10 anos	> 250
Tiago	Masculino	2 - 5 anos	> 250
Matilde	Feminino	< 1 ano	10 - 50
Emília	Feminino	5 - 10 anos	> 250
Carlota	Feminino	2 - 5 anos	> 250
Mariana	Feminino	2 - 5 anos	> 250



## b) MÉTODO E PARTICIPANTES

As entrevistas tiveram uma duração de 25 a 60 minutos tendo ocorrido de forma virtual (via Zoom). Antes do início da entrevista, os participantes receberam informação sobre os objetivos do projeto de investigação e das entrevistas, sobre os procedimentos a adotar, e sobre os termos de confidencialidade. Após providenciar consentimento informado à gravação da entrevista e posterior transcrição e análise da mesma, foi pedido aos entrevistados que se apresentassem. De seguida, foram realizadas as seguintes questões:

- O que é para si ser um Líder Responsável? Consegue dar exemplos?
- No seu dia-a-dia, que tipo de barreiras enfrenta ao tentar praticar ações consideradas como responsáveis?
- No seu dia-a-dia, que tipo de facilitadores enfrenta ao tentar praticar ações consideradas como responsáveis?
- Considerado as formações em que participou, tanto ao longo do seu percurso pessoal como profissional, que competências procuravam desenvolver? Sente que teve preparação para assumir um papel de Líder Responsável?
- Quais são os benefícios para uma empresa cujos líderes pratiquem este estilo de liderança?

## c) TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O método qualitativo utilizado para analisar estas entrevistas foi a análise temática. Este método permite identificar e organizar padrões de significado que se repetem ao longo dos dados em análise.<sup>1</sup> Nesta técnica a análise é dividida em 5 etapas.

A primeira etapa consiste na familiarização com os dados (por exemplo, através de uma escuta ativa das gravações, da transcrição integral das mesmas, e de leituras aprofundadas das transcrições). A segunda etapa consiste na codificação dos dados. Os códigos caracterizam sumariamente uma ideia associada a um segmento de dados (e.g., frase, conjunto de frases, parágrafo), tendo sido adotada uma abordagem semântica de codificação (ou seja, mais próxima dos termos utilizados pelos inquiridos).<sup>2</sup> Este processo repete-se até que a totalidade dos dados relevantes tenha sido codificada.

A etapa seguinte consiste na revisão dos códigos e na criação de temas. Os códigos anteriormente definidos são reavaliados no sentido de perceber se há códigos demasiado semelhantes ou que se sobreponham, que podem ser combinados numa designação comum. Posteriormente, códigos que partilhem características comuns (ou seja, que formem um padrão específico e consistente de significado) e que sejam relevantes para responder às questões de investigação são agrupados, formando temas e subtemas.

Na quarta etapa os temas e subtemas são revistos, e é assegurado que os códigos agregados sob cada tema são coerentes, e que os temas são efetivamente diferentes entre si. A análise temática termina com a escolha de designações adequadas e a criação de definições para todos os temas.

1. Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (pp. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>

2. Virginia Braun & Victoria Clarke (2019) Reflecting on reflexive thematic analysis, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11:4, 589-597, DOI: 10.1080/2159676X.2019.1628806



## **d) TEMAS E SUBTEMAS IDENTIFICADOS**

ATRAVÉS DA ANÁLISE TEMÁTICA, FORAM IDENTIFICADOS 5 TEMAS, E UM TOTAL DE 16 SUBTEMAS:

### **1. AMBIENTE ATUAL E PERSPETIVA DE AMBIENTE FUTURO EM QUE A LIDERANÇA SE INSERE**

- i. Mudança de Mentalidade
- ii. Novas Condições para o Sucesso das Empresas

### **2. LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

- i. Características de um Estilo de Liderança Responsável
- ii. O Líder Responsável: Ações
- iii. O Líder Responsável: Características Pessoais

### **3. FACILITADORES DA ADOÇÃO DE UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

- i. Experiência e Aprendizagem
- ii. Fatores Organizacionais
- iii. Fatores do Contexto Externo

### **4. BARREIRAS À ADOÇÃO DE UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

- i. Fatores Externos
- ii. Fatores Internos: Posição dos Líderes
- iii. Fatores Internos: Liderança Responsável vs. Rentabilidade
- iv. Fatores Internos: Tomada de Decisão
- v. Fatores Internos: Cultura/Estrutura Organizacional

### **5. CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS DA ADOÇÃO DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

- i. Fora das Organizações: Stakeholders
- ii. Dentro das Organizações: Desempenho Financeiro
- iii. Dentro das Organizações: Pessoas

# 1. AMBIENTE ATUAL E PERSPETIVA DE AMBIENTE FUTURO EM QUE A LIDERANÇA SE INSERE

*Através da análise das entrevistas, foram identificados dois subtemas relativos ao ambiente atual e perspetiva de ambiente futuro em que a liderança se insere: a) existe uma nova perceção por parte de diversos atores relevantes sobre o modo como as empresas devem gerir os seus negócios (mudança de mentalidade); e b) o ponto de partida para o sucesso de qualquer empresa sofreu uma alteração, passando a incorporar aspetos que outrora não eram considerados tão relevantes (emergência de novas condições para o sucesso).*

## i. MUDANÇA DE MENTALIDADE

- sociedade mais exigente
- acionistas mais exigentes
- novas gerações mais exigentes

Os participantes referiram que a sociedade está cada vez mais exigente, mostrando-se preocupada com as repercussões da sua atividade no ambiente que a rodeia, o que, inevitavelmente, levou a que o conceito de Liderança Responsável se tornasse gradualmente mais relevante. Para além disso, mencionaram que os novos talentos cada vez mais procuram empresas que partilhem da sua visão relativamente a esta temática. Por exemplo, como foi referido numa das entrevistas (Margarida), os jovens “estão muito atentos, por exemplo, se distribuímos garrafas de água de plástico porque tem que ser, porque está muito calor, aparece alguém a dizer, “mas não há... Não podem pôr os copos de papel?””. Os participantes indicaram também que a sociedade, através das redes sociais e da opinião pública, tem atualmente um enorme poder, suficiente para desacreditar uma empresa pelas medidas que adota.



## ii. NOVAS CONDIÇÕES PARA O SUCESSO DAS EMPRESAS

- crescente importância da sustentabilidade
- impacto positivo da atividade da empresa
- foco apenas no financeiro visto como negativo pela sociedade
- emergência de novas métricas para medir impacto
- novos modelos de negócio
- necessidade de papel ativo das empresas
- procurar ir ao encontro dos interesses dos clientes

Para além da mudança de mentalidade, no que se refere ao ambiente atual e perspetiva de ambiente futuro em que a liderança se insere, os participantes salientaram também a existência de novas condições para o sucesso.

O impacto que a atividade da empresa tem na sociedade e no ambiente, é, na perspetiva dos líderes entrevistados, um ponto central num negócio de sucesso. Foi amplamente mencionada a necessidade de considerar todos aqueles que são afetados pelas ações da empresa, bem como a ideia de que a mentalidade de que os acionistas de empresa são a preocupação principal da empresa (shareholder theory) já não é largamente suportada pela sociedade. Esta nova forma de fazer negócios é suportada pela emergência de uma variedade de novas métricas que permitem capturar valor para além dos resultados financeiro. Especificamente, estas métricas passam não só por avaliar as questões do impacto da atividade da organização: “vão começar a haver indicadores que as empresas vão ter que se começar a pautar por indicar, por reportar, que começam a ter maior valor para o acionista, para o cliente, para o consumidor”; mas também: “o futuro vai passar muito por métricas que passem pela sustentabilidade, e a sustentabilidade vai ter [...] uma amplitude enorme, não é sustentabilidade climática apenas” (Teresa), mas também a nível interno, por exemplo a percentagem de mulheres e homens que ocupam posições de liderança: “a empresa quer ter 50/50 de homens e mulheres, [...], nos [seus] quadros” (Tomás).

Mencionaram também que atualmente é frequentemente mais simples conseguir adotar uma liderança responsável. Nos dias de hoje, com a rápida evolução tecnológica, torna-se mais fácil estar a par de todas as alternativas que vão sendo descobertas diariamente. Paralelamente, foi ainda indicada a necessidade de que sejam as próprias empresas a tomar iniciativa de implementar a mudança, e que não devem aguardar que os governos deem sempre o primeiro passo neste sentido. Como foi indicado pelos líderes entrevistados (Tomás e Carlos): “temos uma cultura que estamos, sempre, à espera que se criem condições, ou que o Governo nos apoie” [mas] “Se estamos à espera que os governos façam alguma coisa, garantidamente, estamos todos mortos.”

Um aspeto indicado nas entrevistas como essencial para o sucesso das empresas no futuro foi centrar o negócio no cliente e nas suas necessidades. Se as empresas não forem capazes de oferecer a melhor solução para os seus clientes, estes vão procurá-las nos seus concorrentes. “O resultado disso vai ser que eu não vou ser capaz de prestar um serviço tão fiável, não vou ter equipamentos tão eficientes que não me vão ter menos impacto no ambiente, na minha pegada de carbono, os meus clientes vão ficar insatisfeitos porque eu não estou a fazer esse percurso, provavelmente, no próximo concurso já não me escolhem mim e escolhem o meu concorrente” (Margarida).

## 2. LIDERANÇA RESPONSÁVEL

*No que se refere à liderança responsável propriamente dita, três subtemas foram identificados através da análise das entrevistas. Nomeadamente, a) um estilo de liderança responsável apresenta algumas características particulares que são críticas para o seu exercício, e os líderes que praticam este estilo de liderança b) desenvolvem ações e c) apresentam características pessoais (competências, traços, etc.) específicas.*

### i. CARACTERÍSTICAS DE UM ESTILO DE LIDERANÇA RESPONSÁVEL

- liderança pressupõe responsabilidade
- normalizar o erro
- ver a "big picture"
- fenómeno holístico
- ter em conta todos os stakeholders
- responsabilidade pelas pessoas
- tratamento individualizado
- honestidade com stakeholders
- visão a médio/longo prazo
- ter um objetivo/visão para além do financeiro
- tomar a decisão certa mesmo sem garantia de retorno económico
- fenómeno dinâmico
- responsabilidade de educar o consumidor
- fenómeno informal
- ir para além do estabelecido por lei

Na perspetiva dos líderes entrevistados, não existe liderança sem responsabilidade. Por exemplo, um dos participantes (Mariana) mencionou: "É um ato de responsabilidade, porque, ao tornarmo-nos líderes, mais abrangente ou menos abrangentes, o que assumimos é uma responsabilidade perante as pessoas que, obviamente, estamos a liderar, e as pessoas com que nós e a nossa equipa se relacionam. Portanto, por si só, diria que não há liderança se ela não for responsável."



## i. CARACTERÍSTICAS DE UM ESTILO DE LIDERANÇA RESPONSÁVEL

O erro é visto como algo normal e como uma fonte de aprendizagem. Não existindo um peso tão grande no medo de errar, permite que tanto o líder como a equipa cresçam, aprendam, e tenham mais confiança nas decisões que tomam. De modo geral, os participantes indicaram que a aprendizagem faz parte do caminho para a liderança responsável. Como foi referido por um dos participantes (André): “há esta cultura de aceitar que o erro faz parte do caminho, as pessoas correm mais riscos, e nós aprendemos [...] que o retorno está associado ao risco. Portanto, [...] se permitimos às pessoas que haja um bocadinho mais de risco, eu acredito que vai haver mais retorno.”

É também importante considerar as diferentes dimensões que este conceito engloba. A liderança responsável, caracterizada como global e abrangente, envolve uma visão do panorama geral, e não apenas o núcleo da empresa – ou seja, envolve considerar todos aqueles que são afetados pelas decisões tomadas, obrigando, portanto a que exista constantemente um equilíbrio entre os diversos stakeholders. Assim, de acordo com Frederico, a responsabilidade da empresa vai para além da sua “atividade do dia-a-dia que tem impacto nas [...] pessoas, [...] no meio ambiente, a nível do governance, a nível social”. Envolve também perceber que a empresa tem de assumir responsabilidade pelas ações que toma. Nas palavras de Pedro: “Não existimos no vácuo: existimos num ambiente social, com quem interagimos. Se interagimos bem, criamos um ecossistema que nos é favorável. Se interagimos mal, vamos ser vítimas de um ecossistema que não nos vai ser favorável”.

Para além da sua dimensão global, a liderança responsável foi também vista como um fenómeno que tem em conta a pessoa individual, e as suas necessidades específicas: “ter em conta as necessidades específicas de cada pessoa, porque cada pessoa é uma pessoa. Não tratar todas as pessoas da mesma forma, porque é impossível” (Guilherme).

Os participantes consideraram que ainda que possa ser longo, o caminho da sustentabilidade é o mais correto. Para além disso, foi amplamente mencionado que a liderança responsável tem muitas vezes em vista resultados a longo prazo; pressupondo também que as decisões tomadas a curto prazo, embora por vezes difíceis, não terão

repercussões negativas a longo prazo.

Uma outra característica indicada múltiplas vezes pelos entrevistados foi o facto de a liderança ser um processo de aprendizagem, crescimento e transformação – algo dinâmico, constantemente em mudança. A liderança não é um processo estático e obriga a que se considere que contexto do momento presente a qualquer momento possa sofrer alterações, obrigando a uma adaptação constante do que até então era considerado a solução ideal. Apesar de muitos consumidores estarem abertos à implementação de novos métodos de gestão de empresas, há ainda muitos que não percebem o porquê destas mudanças. Nesse sentido, uma liderança responsável envolve também uma responsabilidade para educar o consumidor para a sustentabilidade.

Numa empresa responsável existem duas dimensões de liderança: a liderança formal e a liderança informal. A primeira corresponde ao que habitualmente entendemos como um cargo de liderança, por exemplo um CEO de uma empresa ou líder de equipa. Por outro lado, a liderança informal pode ser praticada por qualquer elemento de uma organização não tendo nenhuma relação com a hierarquia da empresa, é alguém que através do seu trabalho ou comportamentos fomenta práticas responsáveis. Como indicou Matilde, líderes informais “são as pessoas na organização que podem ajudar a alavancar e a acelerar este processo. E que não são, necessariamente, os diretores”.

A liderança responsável vai para além das leis definidas pelo Governo – uma empresa responsável não se limita a estar dentro dos parâmetros legalmente exigidos; pelo contrário, toma iniciativa para melhorar a sua performance. A empresa deve procurar deixar uma marca positiva, deve existir um propósito que justifique a sua atividade. A empresa cria valor para a sociedade; “é muito redutor pensar só em lucro” (Tomás). Com efeito, os líderes entrevistados consideraram que num futuro próximo aqueles que não adotem uma posição de responsabilidade social e ambiental poderão fracassar; e de que não é sustentável, no longo prazo, manter o foco exclusivamente nos lucros.

## ii. O LÍDER RESPONSÁVEL: AÇÕES

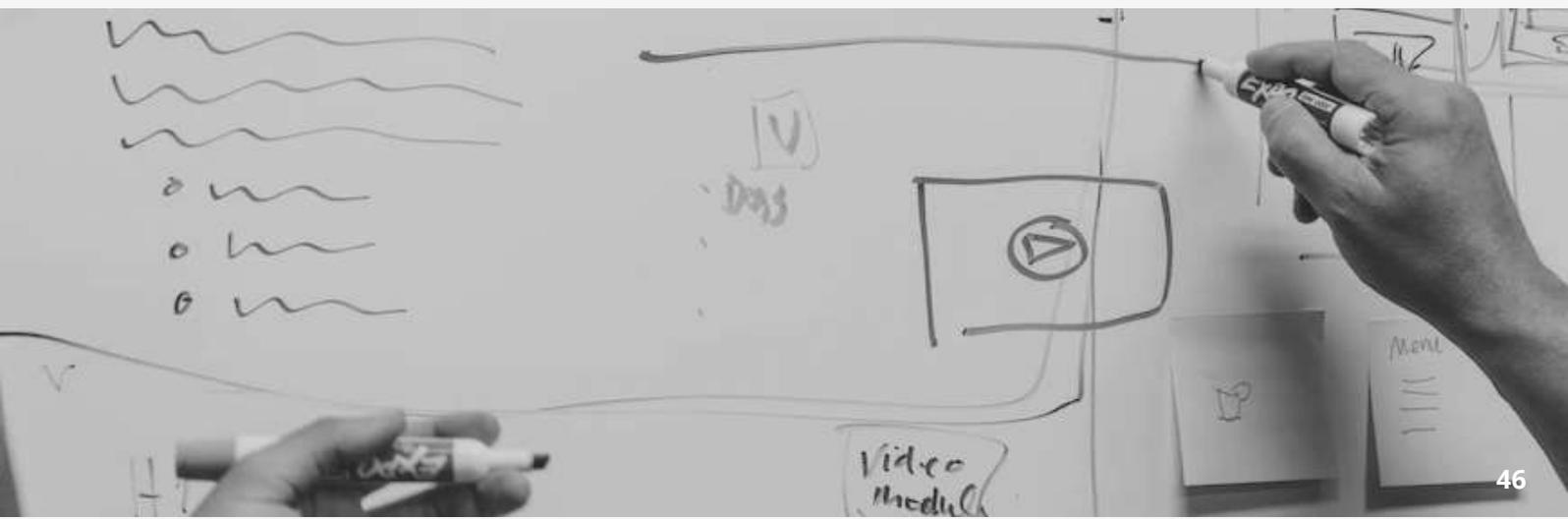
- eliminar barreiras e criar facilitadores
- líder enquanto impulsionador de negócios responsáveis
- líder enquanto responsável pelo impacto das decisões nos diferentes fatores de sustentabilidade
- líder enquanto responsável pelo estabelecimento da visão partilhada
- líder enquanto motivador
- líder enquanto exemplo a seguir

Um líder responsável tem o dever de olhar para a organização, não só para identificar e prevenir ou mitigar possíveis problemas, mas também para criar condições para o sucesso (André: “A liderança também se faz disso. Faz-se por ter um papel de desbloqueador, muitas vezes, de problemas”). Esta criação de condições inclui perceber de que modo as pessoas com quem o líder trabalha podem ajudar a empresa a alcançar o sucesso.

Os líderes responsáveis tomam a iniciativa de seguir o caminho da responsabilidade social e sustentabilidade, e mostram aos colaboradores o porquê, bem como as vantagens da adoção deste modelo. Devem influenciar positivamente o ambiente na empresa, bem como orientar na direção certa qual o caminho a percorrer. Não há sucesso neste percurso se todos os elementos da equipa não tiverem a sua mentalidade e objetivos alinhados com aqueles que o líder procura para a empresa.

O líder tem também a função de motivar a equipa e de a manter unida com o mesmo propósito em mente. Partilhar os sucessos e estratégia da empresa com toda a equipa foi amplamente considerado pelos entrevistados como um fator motivador e uma ótima forma de manter as pessoas a par do que se passa dentro da empresa.

Por fim, liderar através do exemplo. Ao mostrar as ações corretas a adotar, o líder pode influenciar positivamente a equipa, e as decisões futuras tomadas pelos seus elementos. Cabe ao líder dar o exemplo, é a partir disso que a organização se vai reger. Ou seja, ao verem o seu líder a seguir um caminho mais responsável, os colaboradores poderão compreender melhor os objetivos da empresa e reger-se pelos valores transmitidos pela chefia.



### iii. O LÍDER RESPONSÁVEL: CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

- coragem de fazer diferente
- coragem para lidar com momentos difíceis
- necessidade de se ser por vezes firme
- capacidade de comunicação
- adaptabilidade
- valores éticos
- humildade
- autorreflexão
- coragem de aceitar imperfeição própria
- autenticidade
- consistência
- predisposição para a liderança
- alinhamento líder-organização

Uma das características de um líder responsável é a sua capacidade de impulsionar a mudança na empresa, de desafiar os métodos tradicionais de fazer negócio e de alargar esta mentalidade aos restantes membros da organização. Como afirmou Teresa: “o líder tem que estar sempre a pensar na forma como se pode fazer as coisas de maneira diferente, de fazer, de gerar desafios internos – brainstorming - de tentar identificar oportunidades”. Por vezes há que ser firme, por exemplo na escolha entre alternativas mais amigas do ambiente, ou opções mais atrativas financeiramente. A decisão mais difícil, ou que não aparenta ser a mais rentável, pode por vezes ser a mais responsável. Há por isso que ter a capacidade de explicar isto aos colaboradores e de ser firme em algumas decisões, ou seja, ter a capacidade de não ceder às opções mais fáceis. Como Pedro referiu sobre a necessidade de por vezes ser firme e de tomar decisões difíceis: “tudo isto permit[e] entregar um resultado em que os fins não justificam os meios”.

Boas capacidades de comunicação são também fulcrais para um líder responsável. Se o líder não for capaz de comunicar, motivar e inspirar a sua equipa, não conseguirá passar a mensagem que pretende à sua equipa. De acordo com André, “saber falar em público [...] é uma característica importantíssima num líder”, “se não soubermos comunicar é terrível, [...] Porque não vamos conseguir expressar aquilo que que desejamos, na forma correta”.





### iii. O LÍDER RESPONSÁVEL: CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Um líder responsável deve ter uma boa capacidade de adaptação, saber adaptar o negócio às novas circunstâncias (por exemplo à pandemia recente), de forma a transmitir à organização confiança nas medidas tomadas e em como se vão traduzir em boas soluções para o problema em mãos. Para isso, é importante ver na equipa a solução para os problemas que não podem ser resolvidos por uma só pessoa; ou seja, aceitar que as ideias de um indivíduo singular podem tornar-se algo mais quando partilhadas com outros, que podem ver pontos a melhorar nas mesmas. Essa partilha demonstra também a confiança que o líder tem naqueles que estão à sua volta.

Foram também indicadas algumas características como sendo determinantes num líder responsável, características essas que foram consideradas pelos entrevistados como inerentes à pessoa do líder ao invés de aprendidas (ex.: “Eu acho que é as suas próprias características pessoais. [...] as pessoas ou são íntegras ou não são, ou têm sensibilidade social ou não têm, ou se preocupam com os outros ou não se preocupam, portanto, isto também tem muito a ver com o perfil pessoal das pessoas” - Rita). O líder deve ter a humildade de assumir as suas próprias limitações, ser autocrítico, e procurar aprender e melhorar esses aspetos: “Não é que ele sabe mais do que todos os outros” (Tomás). Para além disso, um líder responsável põe o ego de parte e é verdadeiro consigo mesmo, aceita que também é possível que os líderes cometam erros, e que isso é completamente normal: “ser líder responsável é primeiro que tudo ser honesto consigo próprio” (Teresa); “é ser autêntico e genuíno” (André).

Foi também mencionada a importância da necessidade de um bom alinhamento entre as características do líder e a organização. Transversalmente foi referido que o líder tem de acreditar verdadeiramente no sucesso da liderança responsável para a sua boa implementação. Pretender que se acredita neste modelo não trará resultados positivos: “a empresa é a sombra estendida do seu líder”; “É o prolongamento [...] É a extensão do seu líder” (Miguel).

### 3. FACILITADORES DA ADOÇÃO DE UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

*Alguns aspetos tornam mais fácil e/ou promovem a adoção de medidas de liderança responsável. Estas podem ser a) potenciadas pela experiência e aprendizagem, b) potenciadas pela própria estrutura, características, ou cultura da empresa, ou c) potenciadas pelo contexto externo.*

#### i. EXPERIÊNCIA E APRENDIZAGEM

- erros de liderança do passado como fator de aprendizagem
- experiência prática desenvolveu sensibilidade para os temas de LR
- importância da formação como forma de criar liderança responsável
- importância da vontade de aprender
- importância de ter mentores
- maior benefício das formações é o networking



Os participantes consideraram que muitos negócios aprenderam com os erros de outros líderes no passado (por exemplo escândalos éticos), que levaram a uma crescente tomada de consciência para a necessidade de exercer a liderança de forma diferenciada. A própria experiência prática do dia-a-dia dos líderes contribui para esta tomada de consciência (por exemplo através da participação ativa em eventos relacionados com esta temática, descritos como atualmente mais comuns do que no passado, e que é vista como uma forma de desenvolver sensibilidade para a liderança responsável). Como afirmou um dos líderes entrevistados (Rita), que compreende a importância da aprendizagem como caminho para a liderança responsável: “tenho participado [...], em fóruns associativos, sem fins lucrativos, diversos, que também me foram complementando e me foram, também, abrindo o conhecimento e a sensibilização para estes temas”. De modo geral, a formação é vista como meio de desenvolver novas capacidades e de conhecer novas soluções pelos líderes

entrevistados: “Se há alguma coisa que eu acho que me ajudou muito na vida inteira foi o facto de eu ter tido sempre acesso à formação mais competente que poderia estar disponível [...]. Isso ensinou-me centenas de coisas, muitos deles skills técnicos” (Miguel). Mentores também são um meio de guiar o desenvolvimento de liderança responsável.

Ao participarem nas formações e contactarem com outros líderes e colaboradores de outras empresas, os líderes entrevistados consideraram que partilham experiências e resultados das suas empresas, que podem depois ser adaptados nas suas próprias empresas: “Eu diria que na parte da formação aquilo que eu sempre mais consegui extrair foi o networking. Quando tu geras networking geras possibilidade de extrair boas conversas de outras pessoas que têm experiências diferentes da tua, que têm competências diferentes da tua, mas que tu podes tirar dúvidas, que tu podes potenciar negócio” (Teresa).

## ii. FATORES ORGANIZACIONAIS

- ter as pessoas certas ao lado enquanto facilitador
- gestão do talento enquanto facilitador
- desenvolvimento da equipa enquanto facilitador
- propósito comum enquanto facilitador
- valores comuns enquanto facilitador
- sentimento de pertença enquanto facilitador
- interesses comuns enquanto facilitador
- esforço conjunto como facilitador
- cultura organizacional como facilitador
- ir ao encontro dos interesses dos colaboradores como facilitador
- conexão com as pessoas como facilitador
- confiança como facilitador
- trabalho presencial como facilitador
- feedback como facilitador
- líderes informais como facilitador

Foi amplamente mencionada a importância que os colaboradores da empresa têm no caminho para a liderança responsável. Sem a colaboração da equipa é impossível implementar com sucesso uma liderança responsável – ter as pessoas certas ao nosso lado torna-se imperativo. Nas palavras de Carlota “Isso só é possível quando elas se sentem, verdadeiramente, parte de uma coisa maior e quando encontram nas pessoas com quem trabalham todos os dias pessoas com quem vale a pena estar, com quem se pode contar, com quem se pode partilhar um problema, a quem se pode pedir ajuda”.

As pessoas são as peças fundamentais para uma empresa de sucesso. Uma empresa deve apostar nos seus trabalhadores, na sua formação (coaching), apoio, em dar condições de trabalho favoráveis, e que possibilitem a conciliação da vida profissional com pessoal. Assim, é importante arranjar mecanismos que permitam que os colaboradores desenvolvam as suas competências, incluindo competência de liderança. Por exemplo, “desenvolver é importante: quanto mais desenvolvemos, mais pessoas capazes temos perto de nós, mais podemos confiar” (Teresa), “juntamente com o coaching e com as iniciativas de formação, [...] temos imensos cursos físicos e online, que ajudam neste percurso de formação das pessoas” (Rita), “Portanto, eu diria que temos que apostar muito em formar, realmente, líderes” (Tomás). Este desenvolvimento é inclusivamente entendido um dever, o dever de “apostar nas pessoas, [...] desenvolvê-las, [...] melhorá-las” (Tomás), e facilita a adoção generalizada de práticas de liderança responsável através da organização.





## ii. FATORES ORGANIZACIONAIS

Outro fator mencionado por diversas vezes foi o facto de quando existe uma missão, valores e um propósito claros, os trabalhadores sentem que estão a trabalhar para algo mais que o lucro, o que se torna um incentivo a melhorar o seu desempenho, pois compreendem as consequências que tal tem nos resultados da empresa. A cultura organizacional de uma empresa - conjunto de crenças, valores, normas e atitudes que influenciam as ações e decisões tomadas pelos colaboradores - influencia assim o modo como os problemas são abordados pela organização e mostra o nível de compromisso que esta tem para com as questões da sustentabilidade e responsabilidade social; essencial numa empresa que pretende ter uma liderança responsável.

Assim, quando a empresa possui um ambiente em que todos partilham dos mesmos ideais e têm objetivos semelhantes, torna-se mais fácil a implementação gradual de iniciativas mais responsáveis. Conforme foi referido por Carlota e Mariana: “[é] o exemplo que vemos dentro de uma determinada organização e a forma como a própria organização se comporta, com a cultura organizacional” e que havendo “motivação, obviamente, a liderança responsável é mais fácil de ser implementada por todos, e é mais facilmente acolhida e entendida.” De facto, o sucesso da empresa é um espelho do trabalho realizado pela equipa. Não se pode esperar que os clientes acreditem, e confiem numa empresa, quando nem os seus elementos gostam do que fazem. Por esta razão, torna-se essencial que a empresa assegure que todos os colaboradores compreendam e estejam alinhados com estes valores. Para além disso, os colaboradores são também quem vai transmitir aos novos membros a missão, visão, e propósito da empresa, por isso é importante assegurar que estes compreendem e defendem a liderança responsável, pois só assim esta será transversal a toda a organização.

Cada vez mais, principalmente as gerações mais novas, procuram trabalhar numa empresa com a

qual se identifiquem. Os participantes consideraram que quando isto acontece, os colaboradores estão mais motivados e entusiasmados, por estarem a realizar algo que realmente gostam e em que acreditam. Assim, uma vez mais, uma boa combinação entre objetivos pessoais e objetivos da empresa é importante. Nas palavras de Frederico: “E tem que se rodear de pessoas que vivam os mesmos valores, acho que isto é fundamental.”

Adicionalmente, relações interpessoais fortes e um grande espírito de colaboração e conexão entre os trabalhadores, facilitadas pelo trabalho presencial, foram considerados importantes impulsionadores que promovem a liderança responsável. “Espírito de equipa e interajuda é fundamental” (Carlos), “Temos que ter uma alma e, no nosso caso, é a partilha, é a equipa, é o estarmos juntos, é a proximidade” (André), “se houver confiança, amizade, relação, tudo o resto se faz” (Teresa).

O feedback é um importante mecanismo que permite à empresa evoluir. Ao haver abertura para que todos os elementos da empresa possam dar a sua opinião honesta e participar na identificação de ineficiências que estão a comprometer o desempenho da empresa, inevitavelmente facilita-se a implementação de novas e melhores medidas na organização. Conforme indicado por Teresa: “feedback honesto [leva a que de] alguma maneira [nos recentremos] na forma como estamos a liderar a organização”.

A existência de pessoas na empresa que impulsionam, ainda que indiretamente, o crescimento da empresa no sentido de a tornar cada vez melhor - os líderes informais - ajuda a que outros elementos da empresa entendam a relevância destas temáticas, tornando-se bons exemplos a seguir. “Os agentes da mudança, mais uma vez, são fundamentais. É preciso perceber quem eles são e usá-los, sem qualquer sentido pejorativo, usá-los em todas as suas dimensões e valências” (Matilde).



### iii. FATORES DO CONTEXTO EXTERNO

- digitalização como facilitador
- divulgação de bons exemplos como facilitador
- novos modelos de negócio como facilitador
- parcerias como facilitador
- tipo de indústria como facilitador
- entidades reguladoras como facilitador

A atual facilidade de acesso à informação simplifica o processo de pesquisa pela alternativa mais sustentável e responsável. A digitalização veio aproximar o mundo e simplificar a partilha de informação. Por exemplo, é possível, através da análise das ações realizadas por outras empresas, entender as consequências das estratégias adotadas por estas. Um exemplo são relatórios de sustentabilidade elaborados pelas empresas, nos quais é realçada a performance da organização e são indicadas as medidas adotadas pelas mesmas para atingir determinados resultados. A partilha destes relatórios permite a outras organizações que pretendem seguir percursos semelhantes perceber que tipo de ações estão a ser praticadas e aplicar as mesmas, ou inspirarem-se nestas para melhorarem o impacto do seu negócio. Cabe às empresas darem o exemplo e serem pioneiras na adoção de medidas responsáveis, para que outros se possam inspirar no seu percurso e iniciar também o seu caminho em direção à liderança responsável.

O custo da sustentabilidade, ainda que elevado, está mais reduzido que nunca. Para além disso, os participantes mencionaram que a tendência é que diminua ainda mais como consequência das constantes descobertas científicas que vão sendo efetuadas, e que vêm mostrar várias alternativas para problemas que anteriormente pareciam não ter solução (ex: combustíveis fósseis).

Parcerias com diferentes fornecedores e entidades socialmente responsáveis (“responsible sourcing”) permitem às empresas perceber todo o processo desde a aquisição de matérias primas (no caso de empresas que se especializam na venda de produtos) até à obtenção do produto final, podendo acompanhar a cadeia logística. Esta proximidade permite entender onde estão as ineficiências na cadeia de produção, e quais os elementos da mesma que devem ser alterados para que possam implementar práticas verdadeiramente responsáveis.

Os participantes salientaram também o papel dos governos como impulsionadores de práticas responsáveis. Por exemplo, através de medidas que impõem às empresas, os governos podem acelerar o processo de adoção de medidas e processos mais sustentáveis, podendo inclusivamente estas medidas constituir o ponto de viragem para algumas empresas. Os governos podem também fomentar a inovação tecnológica, no sentido de procurar soluções mais eficientes. Estas medidas contribuem também para evidenciar a necessidade de as empresas terem um papel mais ativo, de tomarem elas próprias iniciativa em seguirem um percurso de liderança responsável, e de não se limitarem a atingir os limites definidos por lei (por exemplo a nível das emissões de gases poluentes).

Foi ainda realçado o facto de algumas indústrias estarem sujeitas a pressões acrescidas relativamente ao impacto negativo que a sua atividade tem no ambiente, sendo, portanto, alvo mais regular de críticas por parte do público: “[Esta indústria] é uma indústria que tem grande pressão para ser responsável do ponto de vista ambiental, do ponto de vista social, etc. Portanto, a pressão está lá, o compromisso também está lá, os meios financeiros nem sempre” (Margarida).

## 4. BARREIRAS À ADOÇÃO DE UMA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

*Alguns aspetos condicionam o sucesso e a viabilidade da implementação da liderança responsável nas organizações. Quer seja devido a) ao contexto externo não ser o mais favorável; a aspetos intrínsecos à organização, como aspetos ligados b) à cultura da organização, c) à dificuldade em balançar objetivos financeiros e de sustentabilidade, ou d) ao próprio processo de tomada de decisão; ou e) à possibilidade de muitos líderes não estarem preparados para mudar o seu estilo de liderança, diversos fatores tornam a liderança responsável num processo mais complicado, demorado e difícil de implementar.*

### i. FATORES EXTERNOS

- contexto atual de imprevisibilidade e incerteza
- autoridades públicas como barreira
- contexto empresarial português como barreira
- sociedade pouco educada como barreira

No que se refere ao contexto externo, os entrevistados mencionaram que Portugal é considerado um país pequeno, o que por vezes dificulta mudanças generalizadas nos estilos de liderança. A existência de muitas PME's foi também mencionada como um possível entrave ao desenvolvimento e adoção de processos mais sustentáveis, na medida em que estes podem não ser compatíveis com o pequeno mercado. Menos riscos nesse sentido são possivelmente tomados. Para além disso, muita burocracia faz com que os processos, de modo geral, demorem muito tempo, o que atrasa os prazos e negócios já estabelecidos (com fornecedores, por exemplo), o que também pode ser desmotivante.

### ii. FATORES INTERNOS: POSIÇÃO DOS LÍDERES

- práticas de liderança não responsável pelos líderes atuais como barreira
- mentalidade dos líderes atuais como barreira
- pouca formação dos líderes atuais como barreira

A falta de preparação dos líderes atuais leva a que alguns ainda não se tenham apercebido da necessidade de alterar o seu método de liderança. Dois problemas específicos salientados pelos entrevistados consistem na perspetiva errónea, muitas vezes suportada, do que é ser um líder (muito confundido com “ser um chefe”), e a grande distância entre o líder e os colaboradores: “Eu acho que um poder de fazer acontecer coisas, não é o poder no sentido negativo da palavra, o poder no sentido de conseguir influenciar e mobilizar uma organização não vem do estatuto oficial” (Tomás).

### iii. FATORES INTERNOS: LIDERANÇA RESPONSÁVEL VS RENTABILIDADE

- tempo enquanto barreira
- complexidade como uma barreira
- custo como barreira
- objetivos conflitantes como barreira
- pressão para resultados como barreira

### iv. FATORES INTERNOS: TOMADA DE DECISÃO

- dificuldade em saber qual a decisão certa como barreira
- dificuldades em ser ético como barreira
- dificuldade em encontrar soluções sustentáveis/boas soluções como barreira
- aversão ao risco como barreira

Um outro desafio indicado foi a dificuldade de adotar e implementar a sustentabilidade, e o modo como por vezes pode ser inconveniente e demorado. Por vezes existe uma falta de soluções viáveis, e o custo da sustentabilidade pode ser elevado. Ainda que os líderes queiram efetuar alterações na empresa, por vezes torna-se difícil fazê-lo, não só devido à inexistência de soluções que ofereçam resultados satisfatórios em tempo útil, mas também dado o investimento inicial que é necessário: “Nós gostávamos e temos este objetivo de reduzir as emissões, significativamente, no curto prazo, [mas] no curto prazo não existem alternativas muito claras para conseguir”, “Há um pequeno problema que ninguém fala: do custo da sustentabilidade”, “É este o tipo de questões que nos impedem de ir muito mais longe, às vezes”, “Portanto, a pressão está lá, o compromisso também está lá, os meios financeiros nem sempre” (Margarida), “[Queríamos implementar uma medida sustentável e] depois não havia orçamento” (Matilde).

Ainda alinhada com esta questão encontra-se a complexidade das dimensões que é preciso considerar para se implementar práticas responsáveis, incluindo a pressão entre apresentar bons resultados da empresa e agradar aos acionistas versus implementar ações responsáveis. Por um lado, os participantes indicaram que “Se fizer isto, não sou promovido. Se eu fizer isto, se calhar o chefe diz-me não sei quê” (Tiago), “Os acionistas querem ter o máximo de retorno para o seu investimento. Os fornecedores querem ter os melhores preços possíveis para os seus produtos. Os clientes querem que nós distribuamos os nossos serviços da forma mais eficiente, e ao menor custo” (Rita). Esta multitude de objetivos a atingir podem levar a que a sustentabilidade e responsabilidade social possam não ser a prioridade: “objetivos de curto prazo vs longo prazo, pressões de vários stakeholders, que às vezes não estão completamente alinhados, pressões pessoais”, “enormes dificuldades em termos de priorização ou de foco, ou de conseguir, como líder ou como instituição, ser, efetivamente, responsável em todas estas vertentes” (Emília). Por outro lado, foi também amplamente considerado que “Se eu tiver com essa preocupação, eu não vou ser um líder responsável” (Tiago) – por vezes, para ser ético há que fazer escolhas que podem não ser as melhores na perspetiva financeira, “e às vezes significa não fazer negócio, ou fazer negócio de outra maneira”, “E pagamos mais para ter determinados fornecedores porque são aqueles que nos dão a confiança para fazer determinados trabalhos” (Teresa). De ressaltar, no entanto, que os participantes consideraram que o por vezes elevado custo no presente tende a compensar no futuro, pois permite aumentar a satisfação dos clientes, e apresenta um impacto social e ambiental positivo.



## V. FATORES INTERNOS: CULTURA/ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

- tempo requerido para desenvolver uma cultura de liderança responsável como barreira
- cultura organizacional como barreira
- estrutura organizacional como barreira
- resistência à mudança como barreira
- trabalho remoto como barreira

No que se refere ao contexto interno, alguns aspetos inerentes à própria estrutura ou cultura organizacional podem constituir-se como barreiras. Por exemplo, fatores inesperados, como crises económicas, ambientais, ou de saúde (como foi o caso da pandemia recente), podem criar a necessidade de alterar rapidamente a forma como se gere e se fazem negócios, obrigando não só a muitas mudanças num período muito curto como também a deixar alguns projetos para segundo plano. Uma consequência específica da pandemia foi a necessidade de utilizar o teletrabalho. Ainda que este tenha múltiplas vantagens, foi amplamente considerado que na perspetiva da liderança responsável este pode não ser a melhor opção, pois traz consigo o risco tornar o trabalho demasiado individualizado, eliminando assim uma parte muito relevante do trabalho – as relações humanas: “este isolamento, o individualismo do trabalho não favorece a liderança responsável e organizações responsáveis [...] o teletrabalho representa um risco brutal de desligamento, de desconexão, de diluição de tudo aquilo que ao longo dos últimos anos, em termos de estilos de trabalho, de organização, era a cereja em cima do bolo, que era: cooperação, trabalhar em projeto” (Matilde), “(...) é fundamental existir nas empresas porque nada substitui o contato humano” (Teresa).

Para além disso, implementar medidas de liderança responsável envolve algumas alterações a nível da empresa, “envolve que os trabalhadores saiam da sua zona de conforto, saiam da forma como estavam habituados a fazer as coisas para mudar para outra forma diferente, e os CEOs e os administradores, às vezes, também têm essa dificuldade de conseguir fazer a mudança” (Carlos). Assim, uma dificuldade prende-se com o facto de que muitas vezes as medidas que a empresa pretende implementar tenham de ser detalhadamente explicadas aos trabalhadores, para que estes percebam o objetivo e as vantagens associadas a estas decisões e mudanças. A resistência à mudança persiste um grande problema nas empresas, um entrave à adoção de uma cultura organizacional de liderança responsável. Nem sempre as pessoas têm a perceção de que os problemas que a empresa enfrenta podem envolver soluções menos óbvias, que apenas terão resultados mais tarde. Mudar mentalidades é um processo longo, e a adoção de uma cultura de liderança responsável leva algum tempo até ser implementada. Educar os clientes e a sociedade em geral também é por vezes um desafio.



## 5. CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS DA ADOÇÃO DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

*Os líderes entrevistados consideraram que existem diversas consequências positivas da adoção de uma liderança responsável. Especificamente, através da implementação de uma liderança responsável, a empresa verifica melhorias a) no modo como é percebida pelos stakeholders, b) no seu desempenho a nível financeiro, e c) ao nível da equipa.*

### **i. FORA DAS ORGANIZAÇÕES: STAKEHOLDERS**

- liderança responsável cria valor
- liderança responsável gera confiança
- liderança responsável gera reputação
- fluidez de processos externos

### **ii. DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: DESEMPENHO FINANCEIRO**

- liderança responsável como fator de sobrevivência das empresas
- liderança responsável traz melhores resultados financeiros

### **iii. DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: PESSOAS**

- liderança responsável atrai talento
- liderança responsável torna a empresa mais sustentável
- liderança responsável cria organizações mais humanas
- fluidez de processos internos
- crescente responsabilidade social
- empoderamento dos colaboradores

Os entrevistados identificaram várias consequências positivas da adoção de uma liderança responsável, por exemplo no sentido em que se atrai talento. Um outro resultado importante da liderança responsável é o valor, tanto a nível interno (“se as pessoas, por um lado, se sentem à vontade para questionar e para trazer ideias, eu acredito que vão acrescentar valor à organização” - André) como externo (“é também aquela que cuida dos outros de fora da organização. E, portanto, que, dito isto de uma forma muito simples, assegura que o cumprimento da estratégia e a produção dos objetivos não é feita à custa de prejuízos e impactos negativos grandes para as pessoas e o planeta” - Matilde).

## 5. CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS DA ADOÇÃO DA LIDERANÇA RESPONSÁVEL

Quando se focam na sustentabilidade, as empresas tornam-se mais credíveis, não só a nível externos (perante os diversos stakeholders) como também a nível interno. Teresa afirmou que, na sua ótica, “empresas mais sustentáveis e mais credíveis gera[m] confiança nos parceiros e confiança nas equipas que trabalham nas empresas e, depois, geram confiança no mercado.” “O facto da empresa ser [...] vista como sendo, sistematicamente uma empresa responsável, é um seguro grande contra um dia em que alguma coisa lhe corra mal [...]. Porque foi uma coisa qualquer que lhe saiu da mão, mas que não estava na sua natureza. Isto, também é outro enorme valor [...] porque, a prazo, a empresa tem uma maior hipótese de sobreviver” (Miguel).

Os entrevistados frisaram que num futuro próximo não será possível manter empresas rentáveis se medidas de liderança responsável não forem adotadas. Por exemplo, foi indicado que uma empresa que não tenha em consideração a liderança responsável “vai ter insucesso, também, no bottom line, porque não vai ter nem o talento, nem o capital necessário para levar a cabo a sua missão”, “já não é só querer fazer o bem porque me sinto melhor, é que se eu não fizer, como negócio, o bem, nesse sentido de ter um negócio sustentável” (Tomás), “considero que será possível ter um negócio muito mais rentável se tivermos práticas de responsabilidade” (Guilherme). Ou seja, práticas de liderança responsável foram consideradas como sendo críticas para a sobrevivência e bons resultados financeiros das empresas.

De modo geral, foi referido que as vantagens são visíveis principalmente a longo prazo, no entanto é possível identificar algumas a curto prazo. A liderança responsável identifica ineficiências e quando estas são resolvidas, a rentabilidade aumenta, também no sentido em que atrai investimento e interesse (por parte de clientes, futuros colaboradores). Uma empresa responsável também aumenta a sua longevidade (“todos os stakeholders percebem quem é aquela empresa, e respeitam-na por

essa razão. [...] As pessoas que trabalham numa empresa e percebem que importam, claramente, dão longevidade a uma organização” - Guilherme. “A preocupação com o envolvente é quase impossível não existir. E, se não existir, significa que aquela atividade não vai ser muito sustentável” - Mariana).

Melhores relações humanas são uma outra consequência da liderança responsável – existe uma preocupação crescente com o capital humano da empresa e em combater situações que preocupam os colaboradores e podem afetar o seu desempenho, como o equilíbrio emprego-vida familiar, a sua saúde mental, e o stress. Para além disso, a liderança responsável permite identificar desequilíbrios e desigualdades dentro da empresa (levando por exemplo a alterações a nível de recrutamento), tornando-as mais inclusivas e resultando em equipas mais diversificadas. Tiago afirmou que com a implementação de medidas de liderança responsável “[tem] mais mulheres em lugares de liderança” na sua equipa.

Os líderes entrevistados indicaram que ao seguirem um percurso de sustentabilidade e investirem nos seus trabalhadores, sentem que se tornam opções mais apelativas para o mercado de trabalho, nomeadamente suscitando o interesse das gerações mais novas, que procuram trabalhar numa empresa que partilha dos mesmos valores e ideais. Ao investir nas pessoas, e partilhar com elas a visão e objetivos da empresa, os líderes entrevistados indicaram também que sentem que as pessoas se sentem parte de algo relevante e que se tornam mais comprometidas no seu trabalho.

Uma outra consequência positiva da liderança responsável traduz-se na confiança da equipa no seu trabalho. Por saberem que a organização em que trabalham confia nas suas capacidades de tomada de decisão e não serão prejudicados por pequenos erros que possam ocasionalmente cometer, sentem-se mais empoderados, o que se traduz em melhores resultados para a empresa.

# VIII. Limitações do Estudo

Relativamente às limitações do estudo, o número de respostas obtidas para os inquéritos (155 para o primeiro questionário e 522 para o segundo questionário) e as 15 entrevistas efetuadas podem não ser suficientes para caracterizar a imagem que a população portuguesa e americana tem sobre o tema em estudo.

É importante realçar o facto de que nem os inquéritos, nem as entrevistas questionaram os participantes sobre possíveis consequências negativas da implementação da liderança responsável. Nesse sentido, a análise realizada não permite tirar

conclusões sobre potenciais impactos negativos que a liderança responsável possa ter.

Uma outra limitação do estudo reflete o facto de que os líderes entrevistados se constituem como uma amostra de conveniência, tendo sido selecionados com base em contactos pessoais do centro. Apesar de se ter tentado obter uma amostra o mais diversificada possível, é possível que a mesma não constitua uma amostra representativa da maioria das empresas portuguesas, em particular no que se refere à sua perceção e às ações que tomam em relação à liderança responsável.

# IX. Conclusão

A nova visão da sociedade, nomeadamente das novas gerações, sobre sustentabilidade e responsabilidade social e as consequentes crescentes exigências da mesma, obrigou a que as empresas procurassem novas estratégias para os seus negócios. Aquelas cujo foco principal continuem a ser resultados financeiros e não as necessidades dos vários stakeholders e o impacto da sua atividade vão perder quota de mercado e vantagem competitiva. De acordo com os resultados obtidos através dos questionários e entrevistas, o caminho a seguir para ser uma empresa de sucesso passa por ir para além do estabelecido por lei, e de tomar iniciativa no sentido de procurar soluções cada vez mais responsáveis e mais éticas. Ao seguirem nesta direção não só se tornam empresas nas quais os consumidores confiam e como consequência com boa reputação, mas também aumentam o seu potencial de atrair talento, nomeadamente no segmento das novas gerações que procuram empresas com valores e um propósito com os quais se identifiquem.

Este estudo sugere, nos questionários e entrevistas realizadas, como as cinco principais características da liderança responsável identificadas (1) a ética, (2) honestidade, (3) autenticidade, (4) ser fonte de inspiração, e a (5) humildade. Este estudo sugere ainda a existência de uma possível lacuna entre aquele que é o entendimento do fenómeno da liderança responsável na prática (as características acima mencionadas) e em contexto académico nomeadamente no que diz respeito à competência relacional com os stakeholders. Em contexto académico foram identificadas na literatura (1) relação com stakeholders, (2) ética e valores, (3) auto-conhecimento, (4) compreensão de sistemas, e (5) mudança e inovação. Estes aspetos, em particular a relação com os stakeholders, que na literatura académica é habitualmente entendida como fulcral para a liderança responsável, aparenta, de acordo com os dados de questionário recolhidos, ser menos relevante na prática. Esta discrepância foi menos notória nas entrevistas, onde a relação com os stakeholders assumiu um papel mais preponderante, ainda que focada de uma forma mais geral do que o verificado na literatura teórica.

É ainda de evidenciar que no segundo questionário efetuado, as características identificadas pela amostra portuguesa e americana apresentam muitas semelhanças, pois 4 das 5 características identificadas como mais relevantes foram as mesmas: honestidade, ética, autenticidade, e ser fonte de inspiração. A única diferença evidente prende-se com a amostra portuguesa apontar a humildade do líder como mais importante, enquanto a amostra americana deu mais ênfase ao empoderamento dos colaboradores.

# IX. Conclusão

A responsabilidade pelas pessoas torna-se imperativa. Efetivamente, um fator intrínseco às organizações e que foi identificado como catalisador da liderança responsável a nível empresarial foi a equipa. A existência de uma equipa motivada, competente, e que acredita nos mesmos valores da empresa onde trabalha foi descrita como potenciadora de resultados positivos, consistindo-se a adoção gradual de novas medidas sustentáveis como uma consequência natural. Por esta razão cabe aos líderes impulsionarem o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, e providenciar informação adequada relativa à relevância da liderança responsável.

Os principais fatores identificados como barreiras à adoção da liderança responsável estão relacionados com a questão financeira e com a definição de prioridades. Efetivamente, ainda que exista vontade por parte das organizações de implementarem medidas de liderança responsável na empresa, a sustentabilidade envolve um grande investimento inicial por parte das organizações, consistindo num compromisso a longo prazo, por vezes demorando até que os resultados para os acionistas sejam visíveis. A pressão por parte destes, e os diferentes interesses, objetivos e prioridades dos elementos da empresa contribuem também para dificultar a implementação da liderança responsável. Para além disso, quando se verifica algum choque externo na economia, como foi o caso da pandemia recente, alguns aspetos da sustentabilidade correm o risco de ser passados para segundo plano, pois surgem outras temáticas consideradas mais urgentes.

O facto de Portugal ser um país onde existem essencialmente PME's, é outra barreira à adoção de mais medidas efetivas de liderança responsável, dada a existência de escassas soluções viáveis para empresas de menores dimensões. Um outro obstáculo indicado foi a burocracia, no sentido em que qualquer iniciativa inovadora envolve processos muito demorados, tempo este que por vezes as empresas não estão dispostas a sacrificar. A perceção incorreta sobre a liderança responsável de muitos líderes, a sua mentalidade pouco adaptada às novas realidades e a aversão ao risco são também razões que justificam o facto de não haver mais empresas a seguir nesta direção.

Em suma, apesar das barreiras identificadas, a liderança responsável foi vista como o caminho correto e viável para assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa. Empresas sem propósito e valores, onde a única preocupação é a rentabilidade, correm o risco de não ter sucesso a longo prazo a menos que tomem a iniciativa de mudar o modo como conduzem o seu negócio. A liderança responsável pode assim corresponder à liderança do futuro.