

# Reflexões



**in Family**



TEMA:

**Faça das características de liderança sua vantagem competitiva**

PRA QUEM:

**Acionista, futuros acionistas, conselheiros e consultores.**

QUANDO USAR:

**Para estudo sobre o tema de Liderança**



Tempo de Leitura  
20 min



# Faça da liderança sua vantagem competitiva



*O carácter é muito mais do que a ética e promover uma cultura onde seja igualmente valorizado juntamente com a competência pode resultar em melhores decisões e melhores resultados.*

Apesar de toda a atenção que o caráter do líder recebe quando testemunhamos seus extremos negativos - como quando um CEO autoritário preside uma cultura corrupta ou abusiva - a maioria das organizações dá, surpreendentemente, pouca importância para uma das alavancas mais significativas disponíveis para promover o desenvolvimento organizacional positivo.

Organizações que falham em contratar e desenvolver um caráter positivo entre seus líderes estão perdendo uma oportunidade. Na verdade, um estudo descobriu que organizações com líderes de alto caráter - aqueles cujos funcionários os classificaram como altamente íntegros, responsáveis, perdoadores e compassivos - tiveram quase cinco vezes o retorno sobre ativos daqueles com baixo caráter<sup>1</sup>.

Por que esse aspecto da liderança e da cultura organizacional é tão negligenciado? Ao longo de mais de uma década investigando o caráter do líder em organizações, descobrimos que os líderes subestimam e compreendem mal o conceito de caráter. Eles o marginalizam como sendo apenas sobre ética, em vez de reconhecê-lo como o fundamento de todo julgamento e tomada de decisão. Geralmente avaliam seu próprio caráter como "suficientemente bom". Acreditam que seja um traço fixo em vez de uma qualidade que pode ser desenvolvida, e por isso não percebem como a força individual do caráter pode ser incorporada e ampliada em suas próprias organizações e culturas. Simplificando, eles não veem que a competência e o caráter andam de mãos dadas.

Nossa pesquisa sobre o caráter do líder começou como uma investigação sobre os fracassos de liderança associados à crise econômica global de 2008<sup>2</sup>. Realizamos grupos focais com mais de 300 líderes empresariais no Canadá, nos EUA, na Inglaterra e em Hong Kong. Os grupos chegaram a um consenso de que o caráter dos líderes contribuiu substancialmente para a criação da crise. Infelizmente, não houve consenso sobre como definir o caráter, e houve extenso debate sobre se ele poderia ser desenvolvido. Propusemo-nos a abordar a ciência subjacente do caráter do líder: o que é (e o que não é), por que importa, como pode ser desenvolvido e como se manifesta nas ações das pessoas.

Ao desvendar o que é o caráter e como ele opera, o pilar crítico é seu impacto no julgamento e nas escolhas que fazemos minuto a minuto, dia após dia - o que chamamos de micro momentos entre estímulo e resposta.

## **Os líderes geralmente entendem mal o conceito de caráter e pensam que se trata apenas de ética, em vez de ser fundamental para o julgamento.**

É esse julgamento baseado no caráter que sustenta o desempenho superior, e sua ausência explica tanto a má conduta quanto as tomadas de decisões ruins. Em vários casos de alto perfil - seja na crise financeira global, no escândalo das emissões da Volkswagen ou nas tragédias do Boeing 737 Max - a competência técnica era amplamente evidente, mas o caráter não estava presente. Basicamente, julgamentos e tomadas de decisões comprometidas podem ser identificadas nas sementes de um caráter corrompido.

É importante notar que, embora a força de caráter certamente apoie a tomada de decisões éticas, seu alcance é muito mais amplo; como mencionado anteriormente, muitos líderes o equiparam simplesmente a ser

'bom', o que é muito limitado. É também uma influência poderosa no bem-estar individual e na excelência sustentada, e por isso importa em todos os níveis da organização, não apenas na liderança<sup>3</sup>. Para ilustrar, considere a perspectiva de Ron Francis, gerente-geral do time de hóquei profissional Seattle Kraken. No “*NHL Combine*” de 2022, onde os times têm a oportunidade de entrevistar futuros jogadores para contratá-los, um atleta lhe perguntou o que a equipe busca em um jogador. Sua resposta imediata? Caráter. A competência é o mínimo esperado, mas o que diferencia jogadores, times e organizações é o caráter que lhes permite dar o melhor de si todos os dias, mesmo em situações desafiadoras. O jogador exausto manterá a determinação necessária para vencer a batalha pelo *puck* (disco de hóquei)? Um jogador resistirá a um oponente tentando desestabilizá-lo? E um time perseverará em uma sequência difícil de derrotas? Nenhuma dessas escolhas diz respeito à competência ou habilidade, mas sim ao caráter, e fazem a diferença entre vencer e perder. No mais alto nível, o caráter é a vantagem competitiva.

## **O julgamento baseado no caráter sustenta um desempenho superior, e sua ausência explica tanto a má conduta quanto a tomada de decisões ruins.**

Neste artigo, ofereceremos uma compreensão mais profunda do caráter e suas aplicações, começando com uma visão geral de nosso Framework de Caráter do Líder baseado em pesquisas, e ofereceremos orientações sobre como os líderes empresariais podem começar a considerar o caráter para construir organizações mais fortes.

## Compreendendo o Caráter do Líder

Enquanto a aplicação rigorosa do caráter do líder em organizações é nova, a ciência do caráter não é. Há mais de dois milênios, Aristóteles declarou o caráter como um conjunto virtuoso de hábitos. Até mesmo antes disso, por volta de 500 a.C., Confúcio havia introduzido ideias sobre justiça, humanidade e sabedoria. Mais recentemente, os psicólogos Christopher Peterson e Martin Seligman utilizaram uma abordagem científica rigorosa para identificar um conjunto universal de virtudes que contribuem para o bem-estar e o florescimento humano<sup>4</sup>. Transportar essa profundidade de pesquisa sobre caráter e bem-estar para a liderança em organizações envolveu mapear a pesquisa acadêmica sobre o caráter com sua aplicação prática em organizações.

Para estabelecer uma ponte entre os fundamentos de pesquisa associados ao caráter e a aplicação do caráter na prática de liderança, utilizamos uma abordagem de pesquisa engajada com mais de 2.000 executivos, envolvendo grupos focais e análise quantitativa. Isso levou, em última análise, a uma definição de caráter do líder baseada em 10 dimensões separadas que interagem com uma 11ª qualidade central, o julgamento. (Veja “Estrutura de Caráter do Líder.”).

## Estrutura de caráter do líder



Cada dimensão neste framework é uma virtude potencial. Em linha com o pensamento de Aristóteles, porém, as virtudes se tornam vícios tanto na deficiência quanto no excesso. Por exemplo, líderes com muito pouca coragem são tímidos; aqueles que levam a coragem ao extremo se tornam imprudentes. Todo comportamento de caráter pode operar como um vício na deficiência ou no excesso. (Veja 'Exemplos de Virtudes e Vícios do Caráter do Líder'.')

## Exemplos de virtudes e vícios das características de líder

Cada dimensão de caráter pode funcionar tanto como um vício quanto como uma virtude, se for insuficiente ou excessiva.

| DIMENSÃO DO CARÁTER     | INSUFICIÊNCIAS              | VIRTUDE                 | EXCESSOS                       |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| <b>Responsabilidade</b> | Desvia, evita               | Assume responsabilidade | Não consegue delegar           |
|                         | Não aceita as consequências | Aceita as Consequências | Sobrecarrega                   |
|                         | Negligente                  | Consciente              | Obsessivo                      |
|                         | Irresponsável               | Responsável             | Controlador                    |
| <b>Colaboração</b>      | Egocêntrico                 | Cooperativo             | Evita conflitos                |
|                         | Confrontador                | Colegialidade           | Bajulador                      |
|                         | Sem imaginação              | Mente aberta            | Abstrato                       |
|                         | Inflexível                  | Flexível                | Compatível                     |
|                         | Desconectado                | Interconectado          | Não consegue discernir limites |
| <b>Integridade</b>      | Falso                       | Autêntico               | Intransigente                  |
|                         | Inverídico                  | Sincero                 | Beligerante                    |
|                         | Manipuladora                | Transparente            | Indiscriminado                 |
|                         | Sem princípios              | Com princípios          | Dogmático                      |
|                         | Inconsistente               | Consistente             | Rígido                         |

As pessoas frequentemente têm dificuldade em entender como os vícios, assim como as virtudes, podem surgir a partir das dimensões do caráter. No entanto, quando pedimos para descrever um líder que tem muita integridade, responsabilidade e determinação (comportamentos que muitas vezes são reforçados, endossados e recompensados em organizações) e pouca humildade, humanidade e temperança (comportamentos que geralmente não são apoiados), as respostas são consistentes. Em vez de descrever um líder autêntico, franco, transparente, com princípios e consistente (comportamentos observáveis associados à integridade em seu estado virtuoso), o líder é descrito como inflexível, beligerante, indiscriminado, dogmático e rígido (o estado vicioso da integridade).

O problema é que tratamos esses comportamentos viciosos como expressões de estilo pessoal em vez de conectá-los à tomada de decisões ruins e aos resultados negativos que frequentemente resultam. É importante entender que tal pessoa não tem apenas “algumas imperfeições”, mas que os próprios comportamentos que a organização endossou e recompensou sobrecarregaram algumas dimensões do caráter e subvalorizaram outras, levando a uma tomada de decisão, cultura disfuncionais e a resultados ruins.

No entanto, o excesso não se trata simplesmente de ter excesso em uma única dimensão. As dimensões do caráter precisam ser consideradas em relação umas às outras. O excesso, então, é ter muito em uma dimensão em relação a outras dimensões das quais você tem pouco quando todas precisam estar em equilíbrio. A coragem precisa ser equilibrada (controlada) pela temperança para evitar cair na imprudência. Ao mesmo tempo, a coragem precisa ser fortalecida e apoiada pela justiça e responsabilidade para evitar cair na deficiência. Um líder apropriadamente corajoso, apoiado por um forte senso de justiça e responsabilidade, mas controlado apropriadamente pela temperança e humanidade, não tem medo de se manifestar e agir, mesmo em situações desafiadoras. Isso não se trata de 'reduzir' a coragem, a justiça ou a responsabilidade, mas sim de garantir que a temperança e a humanidade sejam suficientemente fortes para equilibrá-las e alcançar os melhores resultados. Esse líder também tenderá a falar e agir de maneira medida para evitar inflamar ainda mais circunstâncias difíceis.

Contrariamente a outras áreas do desenvolvimento de liderança, que prescrevem o foco nas fortalezas e permitem que outros complementem as fraquezas, o trabalho de desenvolvimento do caráter olha para potenciais fortalezas que provavelmente estão atuando como vícios e busca restaurá-las ao seu estado virtuoso, fortalecendo áreas fracas. (Veja 'Desenvolvendo o Caráter do Líder'.)



## Desenvolvendo o Caráter do Líder

Contrariamente à crença popular, os indivíduos não nascem com caráter, nem ele é fixado desde cedo.<sup>i</sup> Porque os 62 elementos associados às 11 dimensões do caráter são hábitos virtuosos que podem ser desenvolvidos, a verdade básica é que o caráter pode ser fortalecido, mas também pode atrofiar sem atenção consciente ao seu desenvolvimento. Estamos sempre nos tornando algo enquanto estamos ocupados fazendo o que fazemos; podemos nos tornar mais corajosos ou menos corajosos, ou possuir mais ou menos humildade. Até este ponto, muitos estudos têm mostrado que, à medida que os líderes ascendem na organização, podem desenvolver arrogância (uma falta de humildade).

O desenvolvimento do caráter individual ocorre por meio de cinco fases. (Veja 'As Cinco Fases do Desenvolvimento do Caráter do Líder.')

A maioria das organizações que trabalha com o caráter do líder une a compreensão do que é o caráter e por que importa com uma introdução ao desenvolvimento do caráter. A Avaliação de Insight do Caráter do Líder oferecida pela *Sigma Assessment Systems* proporciona uma oportunidade para a autoavaliação ou avaliação de 360 graus do caráter, e um conjunto de recursos para iniciar a jornada de desenvolvimento do caráter.<sup>ii</sup>

### As cinco fases do desenvolvimento do caráter do líder:

**1- Descoberta:** Mesmo uma breve sessão fornecendo aos indivíduos uma visão geral do caráter do líder pode ajudá-los a descobrir forças de caráter latentes através da reflexão. Por exemplo, um executivo em uma sessão que lideramos nos contou que posteriormente percebeu que sua determinação havia enfraquecido ao longo do tempo, e ele se comprometeu a fortalecê-la. Essas percepções direcionam o aprendiz para a próxima fase.

**2- Ativação:** O caráter pode ser ativado por meio de lembretes, preparação e reforço. Existem várias maneiras de fazer isso: para alguns, pode ser configurar um alarme de lembrete, ou usar aquela primeira xícara de café ou chá pela manhã para acionar a intenção de estar consciente de uma determinada dimensão do caráter. A música pode ser particularmente eficaz; pesquisas revelaram que, por meio do ritmo, da melodia e da memória, a música pode ativar todas as 11 dimensões do caráter.<sup>iii</sup> Por exemplo, as pessoas entendem intuitivamente que a música pode ativar a determinação quando estão se exercitando.

**3- Fortalecimento:** Aqui é onde o desenvolvimento do caráter se torna muito mais desafiador tanto para indivíduos quanto para organizações, porque requer investimento diário. Nossa pesquisa se baseou na ciência do exercício e no desenvolvimento de hábitos para antecipar o que é necessário para desenvolver o caráter.<sup>iv</sup> Criamos o índice de Intencionalidade de Comportamento de Caráter, que mede a intenção de desenvolver um comportamento relacionado ao caráter. As pontuações são derivadas de uma avaliação de atitude, influência dos pares, influência cultural, estilo de vida e habilidade. Note que mesmo se os indivíduos tiverem uma forte atitude para desenvolver um comportamento de caráter, isso pode ser anulado por uma organização onde esse comportamento é desencorajado por colegas ou normas culturais.

**4- Conexão:** Esta fase reforça a natureza interconectada do caráter e como algumas dimensões e comportamentos podem ser superdimensionados enquanto outros são subdimensionados. As pessoas frequentemente reconhecem os benefícios da coragem e da integridade (e raramente veem os vícios), mas falham em entender a força da humildade (incluindo a vulnerabilidade) que permite a autenticidade e franqueza, revelando integridade. A falta de franqueza muitas vezes está ligada à relutância em mostrar vulnerabilidade; as pessoas têm medo de se manifestar e serem julgadas.

**5- Manutenção:** O verdadeiro teste do caráter é se ele se mantém sob estresse e em diferentes contextos. Por exemplo, ter força na vulnerabilidade para apoiar a humildade significa que, quando você precisa ser vulnerável, pode lidar com esse desconforto ou medo. Manter o caráter significa que você pode invocar qualquer dimensão do caráter quando precisar, não que esteja exercitando o tempo todo. O caráter está sempre evoluindo, para melhor ou pior, tanto pessoal quanto profissionalmente. Por exemplo, a pressão do tempo tende a testar a temperança, que tem se mostrado a dimensão mais fraca do caráter para a maioria dos executivos. Com maior compreensão e clareza sobre o líder que está se tornando, você pode fazer escolhas que ajudem a fortalecer, e não a erodir, o caráter.

Nós validamos nosso framework trabalhando lado a lado — e também pesquisando — milhares de líderes em todo o mundo, em diversos setores e indústrias, como bancos internacionais, governo, aplicação da lei, serviços militares e de proteção de fronteiras, e esportes profissionais. Além de fornecer evidências de como as dimensões do caráter podem ser problemáticas tanto em excesso quanto em deficiência, esse trabalho confirmou que o caráter é um hábito de ser que é objetivamente observável. Isso indica que pode ser avaliado e desenvolvido de forma objetiva, assim como outros comportamentos humanos.

De fato, como disse Aristóteles, alguém se torna virtuoso apenas agindo virtuosamente. Nossas decisões e ações, especialmente em momentos difíceis ou cruciais, manifestam nosso caráter. Como habitualmente tomamos decisões — no que pensamos em momentos cruciais, a que considerações fazemos referência — determina nossas ações e se elas exibem o caráter. As decisões e ações às quais estamos inclinados então formam padrões e constroem capacidades, que influenciam ações e decisões futuras. E assim como o exercício físico desenvolve a força muscular, a prática inteligente e disciplinada de um indivíduo desenvolve a força do caráter.

Nossa pesquisa revela que simplesmente educar as pessoas, desvendando o que é o caráter e como ele opera, muitas vezes pode proporcionar correção imediata para indivíduos e organizações, e criar a oportunidade de ativar dimensões do caráter que estavam latentes ou subdesenvolvidas.

Enquanto os indivíduos devem agir com base nessas percepções, os líderes são responsáveis por adotar uma abordagem de toda a organização para elevar o caráter e integrá-lo à competência. Isso inclui analisar de perto

as normas culturais de uma organização que podem encorajar algumas dimensões do caráter em detrimento de outras. Philip Zimbardo, o psicólogo conhecido pelo famoso experimento da prisão de Stanford, sugeriu que às vezes comportamentos problemáticos não são resultado de 'algumas maçãs podres', mas sim de boas maçãs colocadas em barris ruins. No caso do caráter, porque foi mal compreendido e negligenciado, os barris organizacionais consistentemente superdimensionaram algumas dimensões do caráter e subdimensionaram outras, e falharam em incorporar estrategicamente o caráter do líder junto com a competência nas práticas da organização.

## **Tornando o Caráter do Líder um Ativo Estratégico**

Quando os indivíduos aumentam sua compreensão do caráter do líder e assumem a responsabilidade de elevar seu caráter além de sua competência profissional, a excelência e o bem-estar organizacionais resultam. Porém, os efeitos positivos são limitados quando as organizações não aplicam percepções sobre o caráter às políticas e práticas, continuando a contratar, recompensar e promover indivíduos com caráter fraco ou desequilibrado. E como as pessoas não podem "desver" o caráter do líder depois de aprenderem como ele se expressa, é apenas uma questão de tempo antes que as boas maçãs escolham sair dos barris ruins.

Para muitas empresas, o trabalho com o caráter do líder pode começar com o objetivo de promover uma cultura organizacional mais saudável. A tabela 'Como o Caráter se Manifesta na Cultura' lista exemplos de comportamentos típicos quando o caráter do líder está presente — ou ausente — em uma organização. Todas as organizações com as quais trabalhamos aspiram aos comportamentos listados na coluna 'Se Presente', pois eles estão claramente ligados a vantagens estratégicas, mas essas

mesmas organizações possuem muitos dos comportamentos listados na coluna 'Se Ausente'. Elas têm lutado para fazer mudanças, em grande parte porque se dá muito valor apenas de boca para fora a áreas como valores, que frequentemente são declarações aspiracionais sobre algumas dimensões do caráter.

| DIMENSÃO                | SE PRESENTE  | SE AUSENTE  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Julgamento</b>       | Reconhece questões-chave; tomada de decisão sólida                             | Decisões ruins, confusão e resistência à mudança  |
| <b>Coragem</b>          | Tomada de decisões; oposição a decisões ruins; inovação floresce               | Concordância com decisões ruins; satisfazer em vez de maximizar é a norma; prevalece o silêncio moral |
| <b>Determinação</b>     | Momentum sustentado em torno de prioridades focadas e alta produtividade       | Letargia e baixa produtividade  |
| <b>Colaboração</b>      | Trabalho em equipe eficaz que aprimora a produtividade; diversidade em equipes | Mentalidade de "cada um por si"; falta de compartilhamento de informações                             |
| <b>Integridade</b>      | Confiança, transparência e comunicação eficaz                                  | Operar a partir de uma posição de interesse próprio e desconfiança                                    |
| <b>Temperamento</b>     | Gestão eficaz de riscos; consideração ponderada                                | Ganhos de curto prazo ditam a estratégia; desejo por gratificação instantânea                         |
| <b>Responsabilidade</b> | Propriedade; comprometimento com decisões                                      | Falha em entregar resultados e assumir responsabilidade   |
| <b>Justiça</b>          | Equidade fomentando a confiança; ir além do esperado                           | Desigualdades existentes; favoritismo e nepotismo   |
| <b>Humildade</b>        | Disposição para identificar e discutir erros; apoio à aprendizagem contínua    | Arrogância e excesso de confiança; complacência   |
| <b>Humanidade</b>       | Compreensão profunda do que é importante para as partes interessadas           | Falha em reconhecer interações sociais críticas   |
| <b>Transcendência</b>   | Compromisso com a excelência; clareza e foco; inspiração motiva a inovação     | Metas e objetivos limitados; falha em reconhecer, apreciar e buscar a excelência; falta de inspiração |

Considere, por exemplo, o valor da integridade, que é comum na maioria das organizações. Valorizar a integridade sem compreender o que ela é, como desenvolvê-la e como está inserida nas outras dimensões do caráter é como dizer a alguém para correr uma maratona sem ter treinado para isso. Há também o sério perigo de que, apesar das melhores intenções, culturas construídas estritamente com base em valores simplesmente

elevem dimensões como integridade ou determinação a um estado de vício ou disfunção. Um ponto chave é que não defendemos que as organizações reconsiderem os valores ou mesmo as competências, mas sim que elevem o caráter do líder junto com a competência, para que os valores aspiracionais sejam realizados da maneira como foram imaginados.

Ao trabalhar com organizações, pedimos aos líderes que avaliem onde posicionam suas áreas da organização ao longo do continuum, de presente a ausente, para cada uma das dimensões na tabela. Então, pedimos que imaginem se reconsiderariam onde sua organização está posicionada ao longo das várias dimensões se pessoalmente tivessem força de caráter em todas elas. É um momento de reflexão quando percebem que a cultura da organização é um reflexo de seu caráter.

Embora a cultura possa ser, para muitos, um bom ponto de partida, nossa experiência nos diz que, na verdade, não importa por onde começar ao aplicar o caráter do líder na organização. Muitas vezes, começa com alguém que é um defensor em uma área específica. Por exemplo, Sonia Côté, diretora de RH e comissária assistente interina do Ramo de Recursos Humanos na Agência de Receita do Canadá (ARC), foi questionada: 'Como sabemos que estamos contratando as pessoas certas?' Em resposta, Côté liderou a introdução de avaliações e entrevistas baseadas no caráter para complementar a abordagem baseada em competências da ARC para identificar candidatos internos a posições de liderança. O processo de contratação mudou radicalmente<sup>5</sup>. O objetivo, segundo Côté, é 'avaliar quem são essas pessoas como líderes... procurar por seu senso de propósito, realmente conhecê-los e avaliar a qualidade de seu julgamento'.

A iniciativa de caráter na ARC evoluiu para envolver toda a organização e levou à criação de uma equipe de caráter de líder de 20 pessoas, liderada por Steve Virgin, ex-capitão de submarino das Forças Armadas Canadenses. No início, Virgin lembra que as pessoas estavam céticas. Porém, em breve, os entrevistadores consideraram a abordagem poderosa e significativa. Ainda mais impressionante foi o impacto das reuniões pós-entrevista. Os candidatos foram incentivados a buscar feedback, e aqueles que o fizeram receberam comentários sobre suas entrevistas. Muitos candidatos disseram que o feedback baseado no caráter foi o mais significativo que já receberam. Membros do painel de entrevistas, incluindo aqueles nos níveis mais altos, indicaram que foi a primeira vez que realmente conheceram o candidato como líder e como indivíduo. E, o mais importante, as entrevistas baseadas no caráter mudaram as decisões de contratação. Porque o painel de entrevistas obtém um entendimento mais verdadeiro e profundo de quem é o candidato como pessoa, eles estão mais dispostos a selecionar candidatos menos tradicionais, criando uma força de trabalho mais diversificada. Todas essas mudanças positivas surgiram a partir do compromisso inicial e pessoal de Côté e sua equipe de defender o caráter do líder.

Um dos benefícios significativos da abordagem estratégica ao caráter do líder é que ela fornece um idioma comum acessível que une as muitas agendas estratégicas diferentes da organização, seja gestão de riscos ou diversidade, equidade e inclusão (DEI, na sigla em inglês). Por exemplo, comportamentos inadequados e gestão de riscos são fortemente influenciados pelo julgamento baseado no caráter. E quando o julgamento é fortalecido ao elevar dimensões como humildade, humanidade, colaboração, responsabilidade, coragem e justiça, alcançar metas estratégicas para avançar na DEI se torna mais fácil.

## Tomando Ação no Caráter

A abordagem mais imediata e prática para organizações que buscam aproveitar o poder do caráter do líder é simplesmente iniciar a conversa. Uma equipe de liderança do Grupo TD Bank recentemente recorreu ao nosso livro, *Desenvolvendo o Caráter de Liderança*, para lançar uma série de workshops para seus colegas sobre cada uma das dimensões do caráter<sup>6</sup>. Soubemos dessa oportunidade quando um executivo do TD entrou em contato para saber mais sobre a temperança.

Eventos educacionais com o objetivo de compreender o caráter do líder são tanto escaláveis quanto de alto impacto. Eles podem variar desde workshops íntimos com a alta liderança até webinars com milhares de pessoas na chamada, e proporcionam uma compreensão imediata de como o caráter do líder pode ser aplicado tanto pessoal quanto profissionalmente. Em nossos próprios workshops, aprofundamos a compreensão usando trechos de vídeos, como o filme *Invictus*, que apresenta a história real da transformação de Nelson Mandela na África do Sul. Frequentemente nos surpreendemos com o quão facilmente as pessoas conseguem identificar todos os comportamentos de caráter após assistir a um trecho do primeiro dia de trabalho de Mandela. Eles observam que não é um comportamento de cada vez, mas muitas vezes vários trabalhando simultaneamente, de forma semelhante à observação dos músculos do corpo trabalhando juntos quando se vê alguém em movimento. Essas percepções são importantes, porque distinguimos o que chamamos de manipulação elegante — alguém com caráter fraco ou desequilibrado que finge exercer humildade e humanidade, por exemplo — da pessoa com força de caráter cujas ações revelam essa força. E há outro momento profundo quando as pessoas percebem que a essência de seu potencial de liderança surge de sua força de caráter, em vez de algum estilo que pareça inautêntico para elas.



Após um workshop com os executivos sêniores do grupo de mercados de capitais em um banco, um executivo perguntou onde poderia encontrar um coach de caráter de liderança para seu filho, ao que respondemos: 'Isso seria você'. Não é um ponto insignificante que muitas pessoas vejam a aplicação do caráter tanto em suas vidas pessoais quanto profissionais. De fato, dado um entendimento do que é o caráter e como ele se desenvolve, há tanto potencial para desenvolvimento fora do ambiente de trabalho quanto dentro dele<sup>7</sup>.

Como discutido acima, no entanto, esses investimentos iniciais terão o maior retorno quando a liderança elevar o caráter junto com a competência como um ativo estratégico. Os melhores resultados surgem ao inserir o caráter nas práticas de RH e alavancá-lo em transformações estratégicas e culturais e em iniciativas-chave, incluindo gestão de riscos e DEI.

Embora exista uma ampla agenda estratégica para o trabalho do caráter do líder, existem pontos práticos de aplicação. Primeiro, comece consigo mesmo. Considere se o que poderia ser virtudes potenciais está operando como vícios e onde você precisa fortalecer as dimensões do caráter. Considere quem você está se tornando enquanto está ocupado — como o caráter está se manifestando para você e como está afetando os outros? Um executivo que conhecemos configura seu relógio para se lembrar várias vezes ao dia de verificar como está ativando seu caráter para influenciar seu julgamento e o julgamento daqueles com quem está interagindo. Uma verificação instintiva no caráter mudou muitas conversas que estavam indo mal quando os indivíduos se perguntam: 'Que dimensão do caráter preciso ativar neste momento?'

Segundo, você pode começar a incorporar o caráter do líder em suas práticas de onde estiver. Você pode ser um líder sênior com uma variedade de prioridades estratégicas, ou alguém como Côté, que tem uma área específica de responsabilidade. Como o fio do caráter do líder perpassa e conecta todos os aspectos da organização, você pode fazer mudanças que desencadeiem um efeito cascata por toda parte.

Por fim, nosso objetivo tem sido possibilitar a mudança estratégica de elevar o caráter junto com a competência com um amplo conjunto de ferramentas, desde artigos e podcasts até instrumentos de avaliação e aplicativos de aprendizagem. É uma ideia grandiosa e uma mudança profunda, mas existem ferramentas e abordagens muito práticas para ajudar a implementá-la. Argumentamos que os tempos em que vivemos tornam a elevação do caráter junto com a competência não apenas um imperativo estratégico, mas também uma responsabilidade social.

## Referências

1. F. Kiel, "Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win" (Boston: Harvard Business Review Press, 2015).
2. M. Crossan, G. Seijts, J. Gandz, et al., "Leadership on Trial: A Manifesto for Leadership Development" (London, Ontario: Ivey Business School, 2010).
3. L. Monzani, G. Seijts, and M. Crossan, "Character Matters: The Network Structure of Leader Character and Its Relation to Follower Positive Outcomes," PLoS ONE 16, no. 9 (September 2021): 1-17; and T. Yan, C.W.H. Chan, K.M. Chow, et al., "A Systematic Review of the Effects of Character Strengths-Based Intervention on the Psychological Well-Being of Patients Suffering From Chronic Illnesses," Journal of Advanced Nursing 76, no. 7 (July 2020): 1567-1580.
4. C. Peterson and M.E.P. Seligman, "Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification" (New York: Oxford University Press, 2004).
5. M. Crossan, S. Côté, and S. Virgin, "Elevating Leader Character Alongside Competence in Selection: A Case Study of Canada Revenue Agency," Organizational Dynamics 50, no. 3 (July-September 2021): 1-14. Listen to a podcast interview by the authors with Côté and Virgin: Question of Character podcast, Episode 6, "How is Canada Revenue Agency Embedding Leader Character?"

6. M. Crossan, G. Seijts, and J. Gandz, "Developing Leadership Character" (Oxfordshire, England: Routledge, 2016).
7. R.E. Sturm, D. Vera, and M. Crossan, "The Entanglement of Leader Character and Leader Competence and Its Impact on Performance," *The Leadership Quarterly* 28, no. 3 (June 2017): 349-366.
- i. See M. Crossan, D. Mazutis, G. Seijts, et al., "Developing Leadership Character in Business Programs," *Academy of Management Learning and Education* 12, no. 2 (June 2013): 285-305.
- ii. M. Crossan, G. Seijts, and J. Gandz, "LCIA: Leadership Character Insight Assessment," *Sigma Assessment Systems*, accessed Sept. 2, 2022, [www.sigmaassessmentsystems.com](http://www.sigmaassessmentsystems.com).
- iii. M. Crossan, C. Ellis, and C. Crossan, "Using Music to Activate and Develop Leadership Character," in "Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice, Volume 1: Arts-Based Methods," eds. E.P. Antonacopoulou and S.S. Taylor (Cham, Switzerland: Palgrave MacMillan, 2019), 45-70; and M. Crossan, C. Ellis, and C. Crossan, "Towards a Model of Leader Character Development: Insights From Anatomy and Music Therapy," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 28, no. 3 (August 2021): 287-305.
- iv. C. Crossan and M. Crossan, "The Practice of Developing Character to Elevate Judgment," in "Virtues and Leadership," eds. T. Newstead and R. Riggio (Oxfordshire, England: Routledge, forthcoming).

Texto e imagens adaptado de "Make Leader Character Your Competitive Edge" de Mary Crossan, William (Bill) Furlong, e Robert D. Austin. MIT Sloan Management Review. October 19, 2022.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/make-leader-character-your-competitive-edge/>



**FAMILY**<sup>®</sup>  
Family Advisory

Somos uma consultoria com o propósito de contribuir para a geração de valor e o desenvolvimento de organizações de controle familiar.

Implantamos estruturas de Governança, cuidando do indivíduo e da família para os desafios da gestão da riqueza.

Conteúdo organizado por:  
**Lucas Uchida**



[www.faamily.com.br](http://www.faamily.com.br)



[contato@faamily.com.br](mailto:contato@faamily.com.br)



Av. Jamaris, 100 – Torre Wall Street – sala 302 Moema - SP