

# LIDERANÇA SUSTENTÁVEL



LIDERANDO DENTRO  
PARA INSPIRAR FORA





Neste e-Book, apresento o conceito de liderança sustentável e convido os líderes a colocarem suas carreiras a serviço de um propósito maior. Apresento as 4 conselheiras, que desempenham um papel fundamental na revisão de crenças e vieses cognitivos que nos afastam da diversidade, equidade e inclusão.





# Rebeca Toyama

Líder nata, destaca-se por uma trajetória única no mundo corporativo e no empreendedorismo. Ao longo do caminho, acumulou formações diversificadas, atuando numa das maiores empresas do setor automobilístico do planeta.

Iniciou sua formação com tecnologia, é administradora, mestre em Psicologia Clínica pela PUC-SP, tem um MBA em Marketing e especialização em Psicologia Transpessoal, Eneagrama, Governança Corporativa e Yoga. É figura proeminente no desenvolvimento de líderes, ao atuar como palestrante, mentora, professora universitária, orientadora e pesquisadora.



Rebeca criou um método próprio para desenvolver integralmente o ser humano, o que a levou a fundar a Academia ACI, uma empresa signatária do Pacto Global da ONU, que oferece mentorias e treinamentos, ajudando pessoas e empresas a desenvolver o melhor de si, promovendo o equilíbrio entre alto desempenho e qualidade de vida. Utilizando uma abordagem prática e transformadora forma líderes e mentores que estão transformando o mundo do trabalho.

Como uma Liderança de ImPacto do Pacto Global da ONU no Brasil e porta-voz da ODS-8 (objetivo de desenvolvimento sustentável 8 – trabalho decente e crescimento econômico) Rebeca prega e vive o propósito de uma liderança sustentável, o que a torna uma pessoa inspiradora e influente no cenário nacional e internacional. Autora do bestseller “Carreira Saudável: a realização de se tornar um Líder Sustentável”, organizadora da coletânea “Histórias que transformam. Grandes líderes revelam os segredos da superação” e coautora de outros livros.



### **Contatos**

[www.academia-aci.com.br](http://www.academia-aci.com.br)  
[rebecatoyama@academia-aci.com.br](mailto:rebecatoyama@academia-aci.com.br)  
Instagram: @rebecatoyama  
LinkedIn: /rebecatoyama



**Imagine líderes capazes de garantir um desenvolvimento que atenda às necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.**

Essa é a definição do conceito de sustentabilidade que começou a ser utilizado na década de 1970, após a publicação do Relatório de Estocolmo em 1972, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, também conhecida como a Primeira Conferência da Terra.

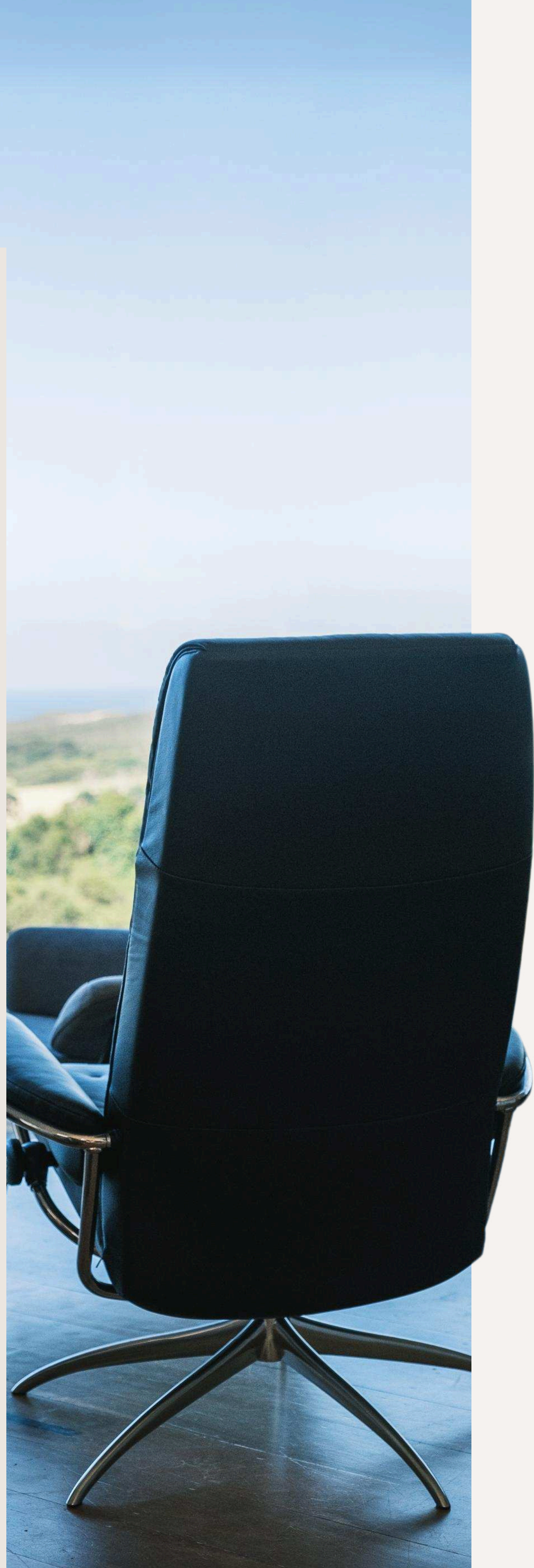
O conceito foi popularizado pelo relatório "Nosso Futuro Comum", publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU (Organização das Nações Unidas), presidida por Gro Harlem Brundtland.

Mais de meio século se passou e embora muito já se tenha feito, basta olhar para o andamento da Agenda 2030, ou observar a evolução dos indicadores dos 17 ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável) para saber que ainda há muito a ser feito.



Sabemos que pela complexidade do desafio, este não será resolvido por um grande ser iluminado, uma única empresa ou país, mas sim pela colaboração de todos os envolvidos. Aqui entra a importância do autoconhecimento do líder, que deverá ser capaz de liderar seu mundo interno e ser um exemplo de ser humano a inspirar muitos para seguirem seu caminho, colocando a carreira a serviço de um propósito.

Parece uma missão árdua, mas neste e-Book quero mostrar que você tem a sua disposição um conselho formado por 4 grandes sábias, prontas para lhe ajudar a encontrar seu propósito e construir seu legado no mundo. A primeira coisa que você precisa fazer é assumir a presidência, ou se sentar na cadeira do CEO (*chief executive office*) e liderar esse conselho.





A primeira conselheira é uma planejadora de excelência, a segunda tem uma capacidade ímpar de estabelecer vínculos e conexões, a terceira possui uma visão de futuro e um senso de propósito inigualáveis e a quarta, uma especialista em foco e execução.

Por ignorarmos a existência desse conselho, não assumimos nosso papel de líder e como consequência, as conselheiras acabam disputando entre si esse papel, deixando de lado as funções que não estão relacionadas aos seus dons, virtudes e talentos.

Meu objetivo aqui é apresentar o que é uma Liderança Sustentável, mostrar como nos distanciamos dela ao longo da vida e, principalmente, porque precisamos aprender a liderar dentro para inspirar fora.



# Como liderar, se somos treinados para obedecer?

---



Na infância, aprendemos a obedecer a nossos pais e respeitar aos mais velhos. Ao irmos para escola, somos ensinados a obedecer aos professores e aos adultos. Ao chegar no mercado de trabalho, ganhamos nossos primeiros chefes e gestores.

Considerando a expectativa de vida atual, passamos um quarto de nossa existência sendo ensinados a obedecer e ser liderados por outros, por isso não é de se estranhar a dificuldade que temos observado no mercado de encontrar, contratar ou formar líderes.

Com a revolução digital e os algoritmos da inteligência artificial fazendo escolhas para adultos e crianças, as habilidades de tomada de decisões vão se enfraquecendo e limitando nossas escolhas ao que aparece na tela de nosso computador, TV ou celular, como se elas fossem as únicas opções existentes no mundo.

Não paramos para refletir que aquilo que nos é apresentado é um recorte definido por um algoritmo. Da mesma forma que as informações que chegaram a nós na infância, também foi um recorte feito pela visão dos adultos que nos cercavam. Continuamos simplesmente obedecendo.





## **Crenças e vieses – Um recorte sobre a realidade**

Somado a nossa falta de habilidade em liderar, temos nossa baixa capacidade de diferenciar um fato de uma opinião. Tomamos decisões baseadas em opiniões, como se estas representassem dados absolutos de uma totalidade imutável.

Uma experiência passada, uma opinião alheia ou um desejo pessoal podem ser generalizados e tomados como verdade irrefutável, servindo como embasamento para importantes decisões como: contratar ou demitir pessoas, renovar ou romper contratos, aceitar uma promoção ou trocar de emprego.



## Como liderar de forma sustentável dentro de uma câmara de eco?

Pensar que você só consome aquilo que escolhe é uma utopia. Nossos estilos de vida estão muitas vezes baseados em escolhas influenciadas por crenças e ideias que não são nossas.

Câmara de eco é uma descrição metafórica de uma situação em que informações, ideias ou crenças são amplificadas ou reforçadas pela comunicação e repetição dentro de um sistema definido. Sem perceber, cada um de nós vive numa câmara cercados por clones iguaizinhos a nós mesmos.



Dentro desse ambiente, as fontes dominantes continuamente são inquestionáveis e opiniões diferentes ou concorrentes são censuradas ou desautorizadas.

A maioria desses ambientes dependem de doutrinação e propaganda, a fim de disseminar informação, sutil ou não, de modo a condicionar os que estão presos na câmara e a evitar que tenham habilidades de pensamento cético, necessárias para duvidar do eco.



O efeito mais nefasto surge quando um líder está nessa câmara, sente-se incapaz de tomar decisões e assumir iniciativas, pois nela o líder é conduzido a uma postura extremamente crítica a qualquer coisa diferente do eco.



O líder não percebe o quanto o ambiente o molda. Sentirá o impacto negativo, logo em seu primeiro cargo de liderança, ao ter a ingênua expectativa que todos pensarão como ele e quando isso não acontece, o líder sente-se ameaçado por qualquer coisa diferente ao que acredita.



---

## Diversidade, equidade e inclusão em ambiente homofílico

Homofilia é um termo oriundo da biologia que mostra a semelhança que se deve a uma mesma origem ou a um antecessor.

Observe como nossas redes de contato estão cheias de pessoas com experiências, visões e crenças semelhantes. Isso, além de dificultar a percepção de autenticidade de nossa identidade, acaba produzindo clones que, muitas vezes, podem assemelhar-se a zumbis, por conta da osmose social, à medida que as pessoas convergem para as suposições dominantes.

A câmara do eco e o ambiente homofílico reforçam as crenças e vieses cognitivos, formando uma grande barreira para que o líder compreenda a importância da diversidade, equidade e inclusão. Além de oferecer riscos quando o assunto é *learning machine* (aprendizado de máquina), pois os algoritmos podem reproduzir um comportamento nada sustentável, injusto e excludente.



## Mundo interno x Mundo externo

Com um mundo em intensa transformação cada vez mais conectado e veloz, mesmo os líderes mais introvertidos são estimulados a olhar para fora. Os estímulos são cada vez mais intensos: tecnologia, entretenimento, moda, relações, informação, consumo e conhecimento.

O autoconhecimento é substituído pela opinião do outro: pais, professores, amigos, chefes vizinhos, seguidores de redes sociais, influenciadores, aplicativos, colegas de trabalho, da igreja, do clube. O olhar do outro vira bússola para minhas escolhas, fico refém do elogio e da crítica alheia.

Nesse contexto, nosso mundo interno passa a ser um território desconhecido, praticamente inexplorado. Por isso deixamos de lado nossa sabedoria interior e abandonamos as 4 conselheiras que habitam nosso mundo interno.

## Quem são essas conselheiras?



Costumo chamar esse conselho carinhosamente de REIS: Razão, Emoção, Sensação e Intuição. Mas não fui eu quem inventou o acróstico, foi a Dra. Vera Saldanha criadora da AIT (Abordagem Integrativa Transpessoal).





A primeira conselheira é a Razão. Imagine que ela habita na região da cabeça, é uma planejadora de excelência. A segunda conselheira, a Emoção, habita na região do peito, tem uma capacidade ímpar de estabelecer vínculos e conexões. A terceira conselheira, a Intuição. Imagine que ela habita entre as sobrancelhas, possui uma visão de futuro e um senso de propósito inigualáveis. A quarta conselheira, a Sensação, que é uma especialista em executar e realizar. Ela habita e se expressa pelos 5 sentidos: tato, paladar, olfato, visão e audição.



## Parece que um ringue habita dentro de nós

---

Na falta de uma liderança, acontece com nosso conselho interno o mesmo que acontece com qualquer equipe. O ambiente fica tóxico por conta de conflitos, diversidade vira divergência por conta de disputas territoriais e a produtividade e sustentabilidade ficam comprometidas.

Isso porque, quando não assumimos a liderança de nossa própria vida, cada uma das conselheiras apresenta uma prioridade diferente e divergente. Observe como isso acontece:

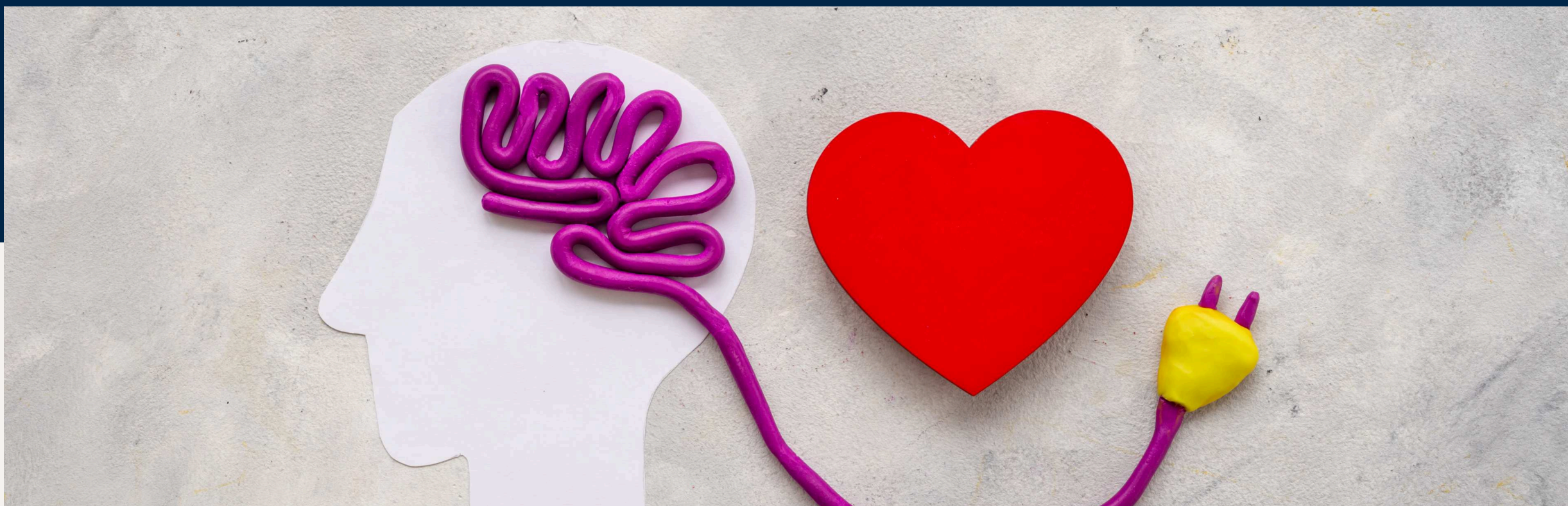
- ▶ Razão quer estar sempre certa;
- ▶ Emoção quer ser feliz e amada sempre;
- ▶ Intuição quer sempre ser visionária e ter liberdade;
- ▶ Sensação quer ter segurança e conforto material sempre.

Para ilustrar, imagine o que aconteceria com os resultados quando colocamos a Razão, que tem como principal habilidade planejar, para motivar a equipe ou engajar os clientes. Ou destacamos a Emoção, que tem como principal habilidade se relacionar, para analisar dados e controlar as finanças. Ou ainda colocamos a Intuição, que tem como principal habilidade o senso de propósito e visão de futuro, para controlar produtividade e qualidade. Agora imagine a Sensação, que tem como habilidade principal zelar pela segurança, cuidando da área de pesquisa, desenvolvimento e inovação.



## Culpa ou mal humor

---



Por falta de liderança, conflitos entre a Razão e a Emoção consomem muita energia e não levam a lugar nenhum. A primeira, que faz questão de sempre estar certa e a segunda, não desiste de ser admirada e amada por todos.

Essa luta acontece diariamente, com mais frequência que podemos imaginar, muitas vezes logo no início do dia ao acordarmos. Decidir se ficamos ou não mais um pouco na cama quentinha e fofinha atendendo a Emoção, que gosta de um mimo ou sair logo da cama para atender todas as demandas do dia, fazendo tudo certinho como a Razão exige?

A Emoção tenta convencer a ficar um pouquinho mais na cama, lembrando o quanto que você trabalhou duro no dia anterior, o quanto ralou para chegar aonde chegou, o tanto de sapo que teve que engolir semana passada.

A Razão lembra que você ainda não tem tudo o que gostaria, mostrando que seu vizinho tem um carro melhor que o seu, que seu amigo de faculdade tem uma remuneração maior que a sua, que seu colega de trabalho foi promovido e você não.



Se atendemos a emoção e ficamos mais um pouco na cama, ganhamos de presente da Razão “a culpa”, passamos o dia tenso e pesado, parece que tudo fica mais difícil quando nos sentimos culpados. Como sentir culpa é muito ruim, atendemos a razão e logo pulamos da cama e somos presenteados pela Emoção, com uma dose de “mal humor”, já que fizemos tudo certinho, sentimos que temos o direito de criticar todos aqueles que não são perfeitos como nós.

Observe o tanto de energia e tempo que consumimos sem produzir nada, nem para nós e nem para o mundo. Experimente observar por alguns instantes uma equipe ou um grupo de pessoas. Não precisará de muito treino para identificar o grupo de culpados, o grupo de mal-humorados e as exceções, que são as pessoas que estão em paz consigo mesmas e seu entorno.





## Paradigma do Ou x Paradigma do E

Outro conflito muito comum é entre a Intuição, movida pelo propósito e a Sensação, que sempre busca a segurança. Esse conflito nos prende ao paradigma do “OU”, enquanto superar esse conflito nos liberta para viver o paradigma do “E”.

No paradigma do “OU” renunciamos a algo que é valioso, como por exemplo:

- Resultado financeiro, ou qualidade de vida;
- Desenvolver a equipe, ou bater as metas;
- Cuidar da vida pessoal, ou profissional.

A maioria dos líderes e liderados experimenta essa realidade diariamente. Os custos não se limitam à vida profissional, impactando inclusive na saúde das pessoas e seus familiares.

Quando unimos a Intuição e a Sensação, abrimos caminhos para integrar demandas subjetivas com as objetivas, questões concretas com as abstratas, mundo interno e mundo externo. Caminhando assim em direção a uma Liderança Sustentável na qual conseguimos:

- Resultado financeiro com qualidade de vida;
- Bater metas desenvolvendo a equipe;
- Vida pessoal e carreira alinhadas ao propósito.



## Por onde posso começar?

---

Liderando dentro, assumindo seu papel de líder, entendendo a essência de cada uma das conselheiras e delegando as funções mais adequadas para que cada uma delas possa entregar o seu melhor para o mundo.

Começando a criar um ambiente para que cada conselheira possa se sentir segura ao expor sua vulnerabilidade e medos:

- ▶ Razão tem medo de falhar e/ou errar;
- ▶ Emoção tem medo do abandono e/ou rejeição;
- ▶ Intuição tem medo da falta de propósito e/ou qualquer tipo de limitação;
- ▶ Sensação tem medo da perda e/ou da escassez.

Um Líder Sustentável deve aprender a cuidar de si e do outro. Para isso precisa entender a necessidade que cada uma das conselheiras possui:

- ▶ Razão precisa de boas leituras e novos aprendizados;
- ▶ Emoção gosta de relacionamentos nutritivos e diversão;
- ▶ Intuição preza por momentos de silêncio e espiritualidade;
- ▶ Sensação demanda boa alimentação, sono de qualidade e atividade física.





Quando escutamos os medos e necessidades de nossas conselheiras, somos capazes de compreender os medos e necessidades de nossos liderados.

A seguir, veja os primeiros passos de uma Liderança Sustentável.





## Razão

Quando um líder escuta essa conselheira, ele tem clareza sobre como atingir seus objetivos, concretizar sua visão de futuro e realizar seu propósito. Possui a capacidade de encontrar caminhos para transformar conhecimentos em ações.

Quando o líder não escuta a Razão, negligencia a importância do aprendizado e ignora dados ou informações em suas tomadas de decisões. Em contrapartida, quando o líder a escuta em excesso, ele resume o mundo a dados e informações. Ele passa a querer sempre ter razão, em detrimento da felicidade e até mesmo dos resultados.

Entre tantos outros rótulos, um líder que se apoia nessa conselheira é chamado de racional. Por conta da ilusão do perfeccionismo, seu principal medo é falhar ou errar.

O Relatório Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial<sup>1</sup> apresenta as principais habilidades para os profissionais do futuro. Destaco: (1)<sup>2</sup> pensamento analítico, (5) curiosidade e aprendizado contínuo e (11) pensamento sistêmico, que possuem uma relação direta com a Conselheira Razão.

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

<sup>2</sup> O número refere-se à posição da habilidade no ranking.





## Emoção

Quando um líder escuta essa conselheira, ele apresenta a capacidade de estabelecer relacionamentos nutritivos, praticar a interdependência, proporcionando um ambiente seguro para que seus liderados possam se desenvolver.

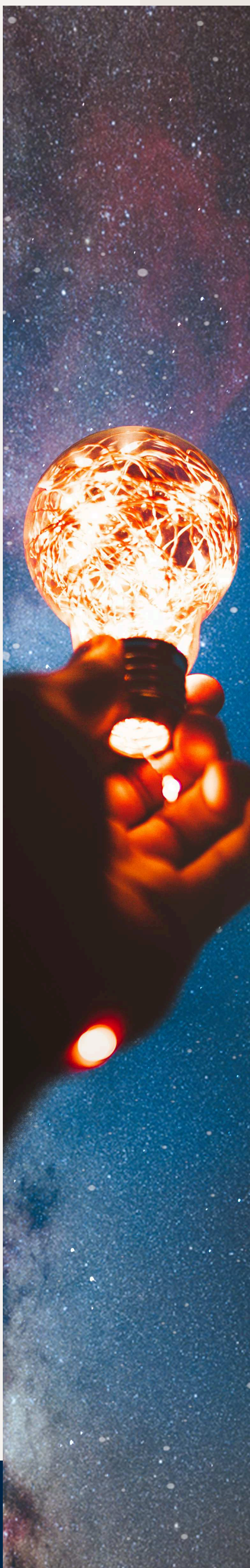
Quando um líder não escuta a Emoção, ele ignora a importância dos relacionamentos em sua caminhada. Em contrapartida, quando um líder a escuta em excesso, ele resume o mundo aos relacionamentos, responsabilizando aos outros pelos seu sucesso ou fracasso. Ele depende em demasia da opinião do outro para tomar suas decisões.

Entre tantos outros rótulos, um líder que se apoia nessa conselheira é chamado de emotivo. Por conta da dependência emocional, seu principal medo é o abandono ou desprezo.

O Relatório Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial apresenta as principais habilidades para os profissionais do futuro. Destaco: (3)<sup>3</sup> resiliência, flexibilidade e agilidade, (8) empatia e escuta ativa e (9) liderança e influência social, que possuem relação direta com a conselheira Emoção.

<sup>3</sup> O número refere-se à posição da habilidade no ranking.





## Intuição

Quando um líder escuta essa conselheira, ele apresenta um profundo senso de propósito e uma vontade genuína de colaborar. É fiel a seus valores e por isso inspira, não apenas seus liderados, mas todos ao seu entorno, a irem além.

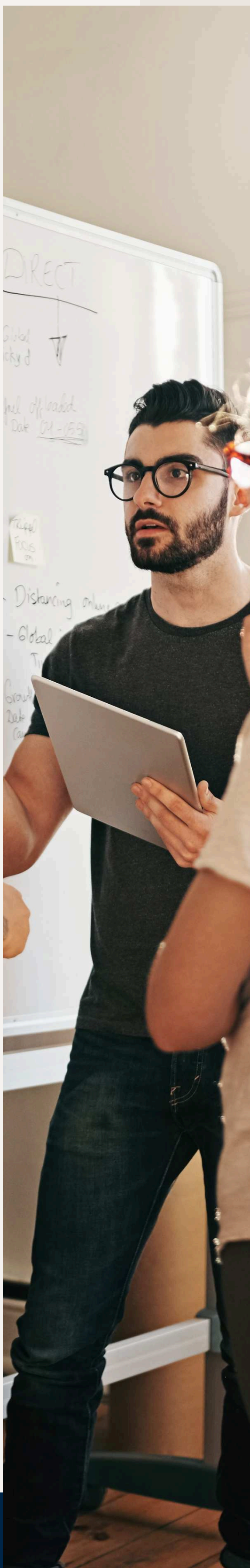
Quando um líder não escuta a Intuição, ele tem dificuldade de construir uma visão de futuro que dê significado ao seu trabalho e sua liderança. Em contrapartida, quando um líder a escuta em excesso, ele tem dificuldade de se relacionar com questões objetivas como gestão financeira e de tempo, o que compromete a assertividade na sua tomada de decisões.

Entre tantos outros rótulos, um líder que se apoia nessa conselheira é chamado de visionário. Por conta de sua necessidade por liberdade, seu principal medo é o cerceamento ou limitação. O Relatório Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial<sup>4</sup> apresenta as principais habilidades para os profissionais do futuro. Destaco: (2)<sup>5</sup> pensamento criativo, (4) motivação e autoconsciência e (19) ensino e mentoria, que possuem relação direta com a conselheira Intuição.

<sup>4</sup> <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

<sup>5</sup> O número refere-se à posição da habilidade no ranking.





## Sensação

Quando um líder escuta essa conselheira, ele tem foco para executar ações que o levem aos resultados planejados. Consegue gerir eximamente recursos, como por exemplo: tempo e dinheiro.

Quando o líder não escuta a Sensação, ele é ausente, o que leva sua equipe ao desânimo. Suas decisões com frequência dificultam ou o afastam dos resultados almejados. Em contrapartida, quando o líder a escuta em excesso, ele resume o mundo ao fazer. Pensar, planejar e sentir para ele perdem o valor. Sua necessidade de estar em movimento pode levar a equipe à exaustão e até mesmo impactar sua saúde mental e de sua equipe.

Entre tantos outros rótulos, um líder que se apoia nessa conselheira é chamado de pragmático. Por conta da crença que fazer algo o manterá salvo de seu medo de escassez, ele sempre quer estar em movimento, muitas vezes sem pensar nas consequências ou no destino.

O Relatório Futuro do Trabalho do Fórum Econômico Mundial apresenta as principais habilidades para os profissionais do futuro. Destaco: (7)<sup>6</sup> confiabilidade e atenção aos detalhes, (24) destreza manual, resistência e precisão e (26) capacidade de processamento sensorial, que possuem relação direta com a conselheira Sensação.

<sup>6</sup> O número refere-se à posição da habilidade no ranking.



## Um Líder Sustentável deve aprender a escutar suas conselheiras

Escutar as conselheiras é determinante para que um líder possa considerar seus liderados e o próprio mercado no qual está inserido.

- ▶ Se você está perdido, precisa escutar a Razão, que vai mostrar caminhos para realização de seu propósito;
- ▶ Se a vida perdeu a alegria, você precisa escutar a Emoção para aprender a estabelecer relações saudáveis;
- ▶ Se a vida perdeu o sentido, você precisa escutar a Intuição que vai contar quem você realmente é;
- ▶ Se os resultados ainda não chegaram, você precisa escutar a Sensação, que vai ajudar a construir um legado.





## O que é uma Liderança Sustentável?

A Liderança Sustentável passa pela nossa capacidade de inspirar pessoas a partir de quem realmente somos. Demanda autoconhecimento, pois antes de liderar outras pessoas, precisaremos liderar nossas 4 conselheiras.

Este aprendizado é primordial em uma jornada que não aceita atalhos. Um Líder Sustentável não está imune a problemas e conflitos, mas sabe se relacionar com suas questões internas. Por isso ele consegue inspirar outras pessoas. Um Líder Sustentável sabe que dentro de cada liderado também existem 4 conselheiras, que nem sempre estão remando para o mesmo lado, ou olhando para a mesma direção.

Na maioria dos casos, mesmo sem o liderado saber da existência das 4 conselheiras, um Líder Sustentável se comunica com cada uma delas. Ele consegue fazer isso, pois aprendeu a liderar suas conselheiras que o ajudam a ter uma comunicação fluída com seus colaboradores, entendendo suas necessidades e respeitando as divergências e diferenças.

Um Líder Sustentável tem a capacidade de despertar as conselheiras de seus liderados ao buscar entender suas necessidades: ser feliz, ter razão, servir a um propósito maior e ter segurança.



Ao longo deste capítulo, exploramos o conceito de Liderança Sustentável e a importância de um líder consciente e comprometido com um propósito maior. Revisitamos a origem da sustentabilidade e a urgência em atender aos objetivos globais, destacando que a solução para os desafios que enfrentamos, exige a colaboração e o esforço conjunto de todos.

A Liderança Sustentável não é um caminho fácil, mas é um caminho necessário e possível. Com a orientação das quatro conselheiras: Razão, Emoção, Intuição e Sensação, você encontrará as respostas para liderar, influenciar e inspirar pessoas. Ao assumir seu papel de líder, não apenas na gestão de pessoas, mas na gestão de si mesmo, você será exemplo da transformação que você quer promover no mundo.

Lembre-se que a jornada para um futuro sustentável começa dentro de cada um de nós. Ao liderar com propósito e autoconhecimento, você se torna um exemplo a ser seguido, contribuindo para um mundo mais justo, equitativo e inclusivo.

A Liderança Sustentável é a chave para construir seu legado e contribuir com as futuras gerações.





## CONTATOS

[www.academia-aci.com.br](http://www.academia-aci.com.br)

 (11) 94446-3888

