



A sustentabilidade do poder nas organizações

RAIMUNDO SOARES



Professor e pesquisador do Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da Fundação Dom Cabral

Proponho aqui uma reflexão sobre as relações entre a sustentabilidade e o poder nas organizações, saindo um pouco do discurso acadêmico para uma percepção mais direta e visceral do mundo corporativo e sua relação com o ambiente externo. Para entender o contexto, retomemos algumas informações emblemáticas sobre os grandes desequilíbrios contemporâneos:

- Se toda a humanidade consumisse como nos países ricos, precisaríamos de quatro planetas para suprir essas demandas.

- 348 bilionários detêm quase 50% da riqueza de toda a população. A história nos alerta para a elevada concentração de renda em sociedades cujas condições de vida apresentam fatores altamente inflamáveis, tornando-se fonte de conflitos. Mesmo no Brasil, estamos há décadas numa verdadeira guerrilha declarada pela distribuição de renda.

- A cada 8 segundos, morre uma criança de fome no mundo, ou seja, quase 11.000 por dia.

- Estudos indicam que 35% da população sofrem com a escassez de água e, a continuarem as nossas estruturas

sociais e de produção, chegaremos a 2/3 da população mundial em 2025 convivendo com este problema.

- A poluição do ar vem alterando a taxa de mais de 21% de oxigênio, elaborada pela natureza, para a média de 19% em áreas impactadas. Nos grandes centros urbanos a variação seria de 12 a 17%. Quanto à diversidade de organismos, anualmente temos conhecimento da extinção de grande número de espécies.

- Falta credibilidade às instituições políticas no mundo todo, uma epidemia global que vai muito além das fronteiras do setor público. Aliás, por qual instituição “colocaríamos a mão no fogo”? Os sindicatos de trabalhadores? Os sindicatos patronais? As empresas? As instituições religiosas? O sistema educacional? A instituição familiar? As ONGs?

As críticas em geral são complementadas por algumas estatísticas que mostram como seria pequeno o investimento para retardar, ou reorientar nosso “Titanic” social, que se encontra em rota de colisão com a racionalidade. Algumas das considerações comparam gastos com armamentos bélicos, ou consumo de perfumes ao montante necessário

para retirar parte da população mundial da miséria. Um dado – os 7 bilhões de dólares necessários para permitir acesso à água limpa para 2,6 bilhões de pessoas, em 10 anos, representam menos do que o que os europeus gastam, anualmente, com perfumes.

O fato é que vivemos um momento histórico delicado, cheio de paradoxos. Registre-se que há iniciativas relevantes envolvendo nações, empresas, sociedade civil; movimentos voltados para redução do consumo e para uma vida mais simples, mais natural; desenvolvimento de sistemas que permitam às empresas se avaliarem e serem avaliadas sobre seus níveis de relacionamento com as diversas partes interessadas, que são influenciadas pela sua existência e que as influenciam; esforços que buscam criar condições para o desenvolvimento de uma competitividade ética e responsável, além de diversas iniciativas visando atender para a transparência política e as negociações envolvendo empresas, dentre outros tantos movimentos.

Pesquisas recentes demonstram que na sociedade americana percebe-se uma parcela significativa (25%) que já

internalizou um jeito de conviver mais coerente com as grandes demandas mundiais. Mas, apesar de tudo isso, nossa experiência mostra que, seja no Brasil ou no exterior, a sensação de grande parcela das pessoas é de um imenso caos, uma grande lacuna de certezas e muita apreensão.

No que tange às possibilidades do futuro, vamos encontrar um vasto cardápio. Para mencionar apenas algumas: a era das incertezas; do conhecimento; da informação; da internet; de “Aquarius”; da espiritualidade; dos serviços; das marcas; da governança corporativa; da mulher; do silício; pós-industrial; das sensações; solar; da sustentabilidade; da consciência; da globalização; do caos; da terceira onda; e do capital humano.

Quando analisamos mais profundamente as características do que essas diversas eras querem dizer, emergem três olhares preferenciais: o que aponta para um mundo caótico, sem referenciais; outro, caracterizando meios mais recentes de produção e geração

de riquezas; e um terceiro olhar, voltado para uma consciência mais integradora, na perspectiva de uma interdependência bem desenvolvida.

Afinal, o que acontece num mundo em que boa parte das pessoas e dirigentes acredita estar fazendo o melhor e, quando juntamos o melhor de todos, resulta em condições bastante adversas?

Há anos venho realizando estudos envolvendo profissionais das mais diversas especialidades dos setores público e privado, integrantes da sociedade em geral, no país e exterior. Os resultados mostram a insalubridade das condições de vida atuais e propõem uma coexistência diferenciada, mais saudável e harmoniosa com as demais formas de vida. O que acontece com essas determinações e expectativas? Elas estão presentes em nossas entranhas, mas se esvaem na operacionalidade do cotidiano coletivo.

A principal causa dos dilemas mercadológicos, humanitários e naturais com os quais nos deparamos é consequência de um enfoque distorcido com o

qual interpretamos a realidade. Anestesiávamos nossos olhares. Diariamente, ao acordar, nos deparamos com o espelho, como se todas as manhãs fossem iguais e como se a imagem refletida fosse sempre a mesma. Precisamos de uma maneira mais conexa de captar nosso mundo, no sentido de propiciar foco e sensação de interdependência da nossa existência, com as diversas identidades individuais e coletivas com as quais convivemos.

A SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS

Por uma questão histórica, com o surgimento das organizações e seu consequente potencial de transformação, o mundo empresarial tem grande parcela de responsabilidade na modelação e arquitetura do nosso cenário global.

Com a intensificação do movimento por um desenvolvimento sustentável, nas últimas décadas, alguns consideraram o termo redundante, pois não sendo sustentável não seria desenvolvimento. Estar imbuído de dimensão planetária,



ESTRATÉGIAS DAS 1000 MAIORES EMPRESAS DO PAÍS

Objetivos estratégicos	Dimensão	Adotam o objetivo estratégico	Usam indicador para acompanhamento
1 • Obter diferencial competitivo através da melhoria contínua (redução de custos ou aumento de produtividade)	Inovação	69,6%	72,1%
2 • Maximizar a riqueza dos acionistas no longo prazo	Financeira	56,5%	53,5%
3 • Criar/desenvolver cultura de inovação e empreendedorismo • Desenvolver pessoas e competências (liderança)	Inovação Pessoas	50%	27,9% 37,2%
4 • Antecipar-se às expectativas das partes interessadas (acionistas, clientes, fornecedores, sociedade etc) • Aumentar a participação de mercado	Sustentabilidade Marketing	45,7%	14% 60,5%
5 • Diversificar as fontes de receita da empresa (novos produtos/serviços, novos mercados, novos negócios etc)	Marketing	43,5%	32,6%
6 • Desenvolver e consolidar parcerias, alianças e contratos de longo prazo com fornecedores, distribuidores, clientes e consumidores finais • Criar desenvolver cultura de desenvolvimento sustentável	Estratégia Sustentabilidade	39,1%	14% 20,9%
7 • Obter diferencial competitivo através do desenvolvimento sustentável • Desenvolver e gerenciar conhecimento sobre processos, materiais, produtos, serviços, tecnologias, mercados etc	Sustentabilidade Inovação	37%	20,9% 23,3%

não ocorre por acaso, se impõe na agenda dos negócios como um garimpo da integridade.

Em pesquisa que realizamos entre 2002 e 2004, na Fundação Dom Cabral (FDC), buscando identificar as principais estratégias das 1.000 maiores empresas do país, constatamos que das sete principais estratégias organizacionais, três eram diretamente relacionadas à sustentabilidade, embora as empresas ainda não soubessem como avaliar sua evolução, pois não havia indicadores específicos para este fim (ver quadro 1).

Também foi identificado um variado elenco de definições e assuntos pertinentes ao tema (ver quadro 2). Em essência, percebemos nessas orientações um grande esforço pela busca de encontros, com relações mais éticas, transparentes e integradoras, que possibilitem a legitimação das expectativas

dos públicos implicados com as empresas, inclusive os que estarão com elas no futuro.

Quando tentamos entender as principais dificuldades dessas iniciativas, apareceram, como era de se esperar, os problemas relacionados fundamentalmente às lideranças. O quadro 3 mostra as dificuldades encontradas no movimento da qualidade, em 1994, pela pesquisa que realizei em parceria com a *The Association for Overseas Technical Scholarship* do Japão, e outras verificadas no movimento da sustentabilidade, em 2004.

Sempre que emerge um processo de transformação cultural associado a novas tecnologias de gestão é comum o surgimento de resistências.

Outra questão de ordem natural é a ocorrência do fenômeno da liderança. Aparecem correntes de pensamento que minimizam ou diluem a expressão do po-

der. Alguns, ainda que com um discurso biológico, promovem a idéia de redes para a evolução organizacional, como se fossem antagônicas à hierarquia. Com base na própria natureza com um enfoque metadisciplinar, creio que podemos dialogar sobre qual estilo de hierarquia adotarmos. Dizer não à hierarquia é no mínimo contraproducente ou, até mesmo, negligente.

Assim, precisamos de lideranças e liderados diferenciados, que tenham condições de se posicionar e promover uma evolução no relacionamento das empresas com os outros organismos do seu entorno.

RITUAL DE PASSAGEM

Aprofundando um pouco mais sobre as relações entre sustentabilidade e poder nas organizações, o adequado encontro dessas duas forças naturais – pelo enriquecimento do repertório das lideranças – torna-se crucial nos dias de hoje, de singular importância cultural.

Não por acaso, os três primeiros temas selecionados para investigação no Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade da FDC – que desde 2004 congrega um seleto grupo de grandes empresas nacionais e multinacionais em projetos de co-produção de conhecimento a serem disponibilizados no país e no mundo – foram: a educação de lideranças para a sustentabilidade (ELS); sustentabilidade e governança corporativa, e sustentabilidade e planejamento estratégico. Todos vinculados ao poder.

Quanto à ELS, pesquisamos iniciativas em empresas consideradas referência na área e fizemos uma varredura bibliográfica levantando conceitos e práticas, procurando identificar o que seria uma ELS ideal junto a instituições nacionais e internacionais que estão capitaneando o movimento da sustentabilidade. Submetemos seus representantes a três perguntas básicas:

QUADRO 2

ORIENTAÇÕES GERAIS DO MOVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Geração de riquezas sem comprometer a capacidade das futuras gerações de também produzir riquezas, considerando-se os aspectos econômicos, sociais e ambientais;

Desenvolvimento de cultura adequada a sustentabilidade;

Busca de equacionamento de uma competitividade sustentável;

Gerenciamento dos riscos econômicos, sociais e ambientais;

Desempenho ambiental (consumo de energia e de recursos, efluentes líquidos e gasosos, descarte de resíduos sólidos e impacto ambiental dos produtos);

Normas sobre segurança e medicina do trabalho;

Inclusão de minorias e busca da diversidade no quadro de empregados;

Programas sociais e comunitários;

Tecnologias e produtos “limpos”;

Gestão do envolvimento das partes interessadas (*stakeholders*) no planejamento e atividades das organizações;

Bom ambiente de trabalho para as dimensões física, psicológicas e espiritual dos empregados;

Ética, transparência e responsabilidade corporativa no exercício dos negócios e nas relações com as partes interessadas;

Estruturação de uma boa governança abrangendo as partes interessadas;

Novas oportunidades de negócios em função dos riscos e das demandas do desenvolvimento sustentável;

Adesão a acordos nacionais e internacionais de desenvolvimento sustentável.

1. O que seria um mundo sustentável?
2. Com qual perfil de liderança vamos promover este mundo?
3. Com qual educação desenvolveremos o perfil de liderança adequado?

Selecionei abaixo, as respostas que retratam um posicionamento geral, em cada uma das questões:

- **SUSTENTABILIDADE** - “É um mundo em que cada pessoa percebe que o bem-estar dele é o bem-estar dos outros. Como nosso corpo, percebe-se a sociedade como um organismo inteiro, onde tudo está conectado. É levar a vida de forma que todos estejam bem hoje e amanhã”.

- **LIDERANÇA** - “Vai viabilizar a visão da interconexão. Vai construir as redes e parcerias. O processo determina o resultado. Se tiver um meio ético, a sociedade será ética. Tem a percepção desta interdependência. Vai fazer as pontes para as relações daqueles com os mesmos ideais”.

- **EDUCAÇÃO** - “Educação sobre si mesmo, pois autoconhecimento é a chave. Deve saber sobre as coisas que realizam e que fazem sentido para cada um. Para a sustentabilidade, tem que ser algo que vem de dentro. Se não for assim, haverá incoerências”.

Nos deparamos aqui com uma proposição bastante ambiciosa. Mas, temos de buscar uma convivência mais justa, com lideranças preparadas para promover encontros entre os variados atores envolvidos na interação produção-sociedade-natureza. Seria uma utopia?

Desde o final da década de 80 já tínhamos identificado a necessidade de um “olhar” sobre a realidade viva das organizações e uma melhor compreensão das suas interações internas e externas, o que exigiria condutores com conteúdo mais abrangente e profundo, pois só percebemos o que estamos preparados para perceber. Referimos-nos aqui aos conceitos de organizações e lideranças “humanamente conscientes”.

PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS MOVIMENTOS DA QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE	
Qualidade (AOTS - 1994)	Sustentabilidade
Resistências às mudanças	Conceito
Falta de unidade gerencial entre áreas	Compreensão da importância p/ os negócios
Comunicação deficiente	Compromisso
Centralização e autoritarismo	Média gerência
Descrédito/descontinuidade de programas	Unidades descentralizadas
Descrédito no real engajamento da alta administração	Sistematização
Falta de coerência do sistema de RH	
Imediatismo como prática gerencial rotineira	
Falta de motivação	
Clima de medo	

Voltando ao desenvolvimento de lideranças mais bem preparadas para a sustentabilidade, quando procuramos entender as correntes teóricas relacionadas à compreensão e formação de lideranças, fica evidente o porquê das limitações atuais.

Das teorias dos traços de personalidade, passando pelas funcionais e comportamentais, até as teorias contingenciais, mais voltadas para a relação dos líderes em papel de supervisão, propõe-se uma atenção mais voltada para a tarefa do grupo ou para as pessoas. Dependendo do contexto, o líder deveria voltar-se mais para as metas ou para as demandas pessoais de sua equipe.

Estudos posteriores abordaram o papel de líderes de grandes organizações, mapeando seus comportamentos em funções como inspirar objetivos em outros, prover recursos, articular com redes afins à concretização das estratégias, etc. Nessa corrente encontra-se a conceituação da “liderança transformadora”.

Esses enfoques têm seus aspectos positivos, mas também deixaram lacunas a serem preenchidas, pois não foram suficientes para cultivar dirigentes

bem preparados para lidarem com os atuais dilemas globais.

Recentemente, surgiram várias publicações apontando a necessidade de lideranças pautadas em valores, inspiradas em mestres de sabedoria das diversas tradições da humanidade, colocando até Jesus como um grande homem de marketing, dentre outras tantas exóticas inspirações.

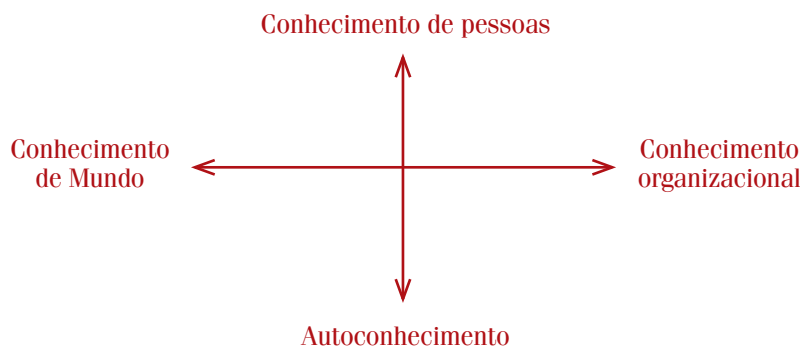
Outra experiência que tenho com um projeto experimental de universidade complementar, durante dez anos, aponta para o tratamento de temas metadisciplinares junto às lideranças, no sentido de desenvolver o que compreendemos como “Perfil de Maturidade” de indivíduos, abordando o autoconhecimento, o conhecimento do outro, das organizações e do mundo. Ver quadro 4.

Um mergulho na cognição e experimento do Perfil de Maturidade deve favorecer alguns sentidos de conexão fundamentais para a sustentabilidade. Em síntese, são eles:

- **O senso de conexão consigo mesmo** – ou seja, conhecer-se e aprender a lidar com sua própria natureza, no sentido de compreender suas vocações, preferências e administrar o seu

QUADRO 4

PERFIL DE MATURIDADE DE LIDERANÇAS (HUMANAMENTE) CONSCIENTES



“estado de espírito”. É entender mais sobre a natureza humana e uma atenção ao seu próprio viver;

- **O senso de conexão com o outro** – aqui é necessário legitimar a existência do outro em si mesmo. Isto é, permitir que o outro se expresse diante de nós. Quando damos atenção a alguém, respeitando sua natureza, permitimos que ele exista em nós mesmos;

- **O senso de conexão histórico** – ter uma sensibilidade sobre as nossas origens culturais, ter conhecimento sobre o nosso percurso histórico, é o que nos permite desenvolver uma consciência de identidade e compreensão de comportamentos de comunidades humanas nas suas dimensões política, social e econômica. Conhecendo nosso passado e tendo uma noção de identidade mais clara, facilita a obtenção de um comportamento histórico mais lúcido, um sentimento de envolvimento na construção de um futuro comum;

- **O senso de conexão com a natureza** – resumidamente, trata-se de internalizar a dinâmica de evolução da natureza em todas as suas fases cósmica e planetária, das partículas mais ínfimas à matéria organizada, daí para a

vida e para a complexidade dos comportamentos animais, até a possibilidade da abrangência da consciência humana, percebendo-se como a própria vida e encantando-se por si mesma;

- **O senso de conexão com as organizações** – perceber as organizações como entidades vivas que são passadas de geração para geração, e que somos literalmente portadores dessas entidades como seus integrantes, através de nossas intenções, sentimentos, conhecimentos e comportamentos interativos.

Compreendo este enfoque de sentir, pensar, atuar, ou seja, viver, como um exercício perceptivo visceralmente orgânico, uma espécie de pensamento biossistêmico (PBS). Não é um pensamento sistêmico oriundo da cibernética, mas que tem suas bases no enfoque metadisciplinar de “conversa” com a realidade. A vida, pilar básico da sustentabilidade, não pode ser explicada apenas pela biologia, ou pela química, física, filosofia, arte, ontologia, teologia, etc. Quanto maiores nossa janela de percepção e vivências coerentes, como seus ancoradouros, melhores serão nossas chances de nos encaminharmos de maneira mais consciente.

O Biograma Organizacional é um símbolo que aborda um dos níveis de complexidade do PBS. Ele não está em uma mídia ou folha de papel, pois se encontra no nosso organismo, como indivíduo inserido em outros organismos mais complexos. Somos, literalmente, uma expressão da humanidade e das entidades organizacionais: empresas, mercados, sociedades e a própria natureza.

Trazendo uma maior sensibilidade sobre o imperativo natural do biograma, vejamos quando escrevemos com uma caneta numa folha de papel – neste ato, estão implícitos nosso estado de espírito e intenções, com seus pensamentos decorrentes e comportamento resultante, florestas fornecedoras do papel, petróleo, funções organizativas, reforço a determinadas culturas, comportamentos herdados de vários agrupamentos humanos, regras de mercado e sociais, sistemas de produção e distribuição desses objetos, os conflitos regionais e internacionais intrínsecos aos recursos naturais envolvidos, os inventores que possibilitaram o desenvolvimento desses materiais. A lista é infindável, relacionando passado, presente e futuro, com influências mais ou menos diretas.

Nesse contexto, assume importância a revisão de todo o processo educacional vigente, desde os primeiros níveis de ensino ao superior, e em especial aqui, a formação de executivos.

Com relação aos movimentos por um mundo mais justo, com menos distorções de ordem mercadológica ou socioambientais, seriam discursos de uma utopia irrealizável, como colocam alguns céticos?

Mas considerando um “vestibular da nossa espécie”, seria muita falta de prudência, como humanos potenciais, não aprendermos a conjugar um verbo ainda não encontrado nos dicionários: “utopiar”... ou seja, praticar as utopias. Talvez, em nossa caminhada nunca tenhamos dependido tanto delas. Que sejamos bem-sucedidos...

rsoares@institutooriox.com.br