



## A liderança sustentável: quem são, o que pensam e como agem

Ricardo Voltolini\*

### Parte 1 – Os novos líderes da sustentabilidade, segundo Senge

Um dos mais importantes especialistas mundiais em gestão do conhecimento nas organizações, **Peter Senge** acaba de lançar no Brasil **A Revolução Decisiva** (*Campus Elsevier*, 353 páginas). Presidente-fundador da *Society for Organization Learning* (Sol), Senge mostra neste importante livro como empresas líderes de todo o mundo estão transformando, com criatividade, práticas de negócio convencionais em estratégias ousadas para a criação de um mundo sustentável.

Acostumado a conviver com líderes das mais importantes corporações mundiais, o professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dedica algumas boas reflexões ao papel da liderança na revolução rumo à sustentabilidade. “Algo que aprendemos em nosso trabalho sobre mudança organizacional e sistêmica é a dificuldade de identificar os líderes antecipadamente. Às vezes são CEOs ou presidentes, mas, muitas vezes, esses

condutores de pessoas não ocupam posições de poder ostensivo na hierarquia organizacional. Não são porta-bandeiras nem chefes de torcida, que promovem campanhas aparatosas em favor da mudança, mas sim, indivíduos apaixonados que trabalham para transformar suas organizações de baixo para cima. São, quase sempre, pragmatistas de mente aberta, pessoas que se importam profundamente com o futuro, mas não confiam em remendos, em elixires emocionais nem em respostas superficiais para problemas complexos. A duras penas, desenvolveram o senso de como funcionam suas organizações e se imbuíram de humildade quanto ao que qualquer pessoa pode fazer sozinha”, escreve.

Para Senge, os “donos do poder” dificilmente criam tecnologias ou produtos revolucionários. Por esse motivo, na identificação de novos líderes, ele recomenda socorrer-se na “periferia”, isto é, nos lugares onde se encontrem

### Nota sobre o dossiê

Este dossiê (2) de **Ideia Socioambiental** foi elaborado em seis partes. Na Parte (1), estão impressões de Peter Senge (MIT) sobre quem são e onde estão os novos líderes sustentáveis deste início de milênio. As ideias sintetizadas nesse primeiro artigo foram extraídas de leitura do mais recente livro de Senge, **A Revolução Decisiva – Como Indivíduos e Organizações Trabalham em Parceria para Criar um Mundo Sustentável**.

As cinco demais partes se basearam em artigos publicados na *Gazeta Mercantil*, ao longo de 2008, que foram revistos, atualizados e ampliados para constar deste Dossiê sobre Liderança Sustentável. Os textos podem ser lidos na sequência aqui proposta. Mas também podem ser consultados um a um, na ordem que o leitor julgar mais conveniente.

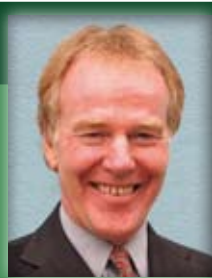
Os depoimentos de líderes empresariais foram publicados em edições anteriores de **Ideia Socioambiental**.

O uso deste material para fins de treinamento, na íntegra ou em partes, está liberado, desde que a fonte seja devidamente mencionada.



Kriz Knack

\*Ricardo Voltolini é jornalista, consultor em sustentabilidade e diretor da consultoria Ideia Sustentável. Professor de Marketing Social da FIA-USP, professor de Comunicação no curso de pós-graduação em Investimento Social Privado da ESPM, é instrutor da ABERJE e também colunista de sustentabilidade da *Gazeta Mercantil*.



**PETER SENGE**

CONFERENCISTA SÊNIOR  
MIT

“Há muito o que aprender com os inovadores fora da bolha — pessoas que estão mostrando como os problemas centrais da Era Industrial podem ser enfrentados sob a perspectiva dos atuais sistemas mais abrangentes e por meio da formação de diversas redes de liderança capazes de co-criar novos sistemas diferentes.”

indivíduos menos comprometidos com o *status quo*, de “corações e mentes mais abertos” às inovações.

A periferia — segundo Senge — não se define apenas por uma classificação étnica ou de classe social, mas principalmente pelo modo com que diferentes grupos são atraídos para a “mentalidade e para a estrutura de poder” da Era Industrial. Nas empresas, periféricos são, por exemplo, jovens que ainda não incorporaram os modelos mentais corporativos prevalentes ou os vícios de raciocínio do mercado de atuação. Podem ser também as mulheres cujo estilo de liderança é radicalmente diferente do adotado pelos homens.

Já na sociedade, compõem essa periferia as novas empresas, os novos empreendedores sociais e os jovens inovadores dos países fora do círculo dos mais desenvolvidos. Na opinião de Senge, as mudanças necessárias para realizar o desafio que ele chama de 80-20 (redução de 80% das emissões de carbono em vinte anos) demandarão milhões de líderes de todos os tipos, muitos dos quais não

originários de “posições óbvias de poder” e sem autoridade formal para o exercício dessa liderança. “Isso não significa que a liderança exercida pelos detentores de autoridade não seja importante, mas, sim, que não é suficiente. Nas situações em que a liderança do CEO ou de altos executivos for fundamental, como nas histórias de Paul O’Neill e Pat Atkins, da Alcoa, ou de John Browne e Vivienne Cox, da BP, ou de Jeffrey Hollender, da Seventh Generation, ela quase sempre é exercida em paralelo com outras igualmente importantes, por parte de líderes muito menos visíveis nas respectivas organizações, mediante parcerias ou alianças fundamentais para a detecção de questões emergentes e para a conversão de novas ideias em mudanças práticas”, relatou.

Em defesa de sua tese, Senge usa a metáfora de uma bolha para designar o pensamento clássico da Era Industrial. Segundo o especialista, o que prejudica identificar esses novos líderes é que os mercados estão acostumados a pensar, agir e trabalhar para produzir soluções ainda presas ao paradigma industrial do extrair-produzir-descartar.

Sob essa visão passadista de mundo, a liderança vem sempre relacionada ao poder formal. Se não houver uma mudança profunda — crê — essa mentalidade dificultará o surgimento de novas lideranças indispensáveis para a promoção da efetiva mudança. “Há muito o que aprender com os inovadores fora da bolha — pessoas que estão mostrando como os problemas centrais da Era Industrial podem ser enfrentados sob a perspectiva dos atuais sistemas mais abrangentes e por meio da formação de diversas redes de liderança capazes de co-criar novos sistemas diferentes”.

Ao questionarem os modelos mentais consagrados, até hoje intocáveis, o especialista enfatiza que esses novos líderes estão sinalizando caminhos para um futuro diferente, que não pode ser cria-

do sem a adoção, como norte, de três idéias-chave: (1) Nenhum caminho para o futuro deve ignorar as necessidades das gerações futuras; (2) As instituições importam; e (3) Todas as mudanças reais se fundamentam em novas maneiras de pensar e perceber.

## O que um líder deve fazer para construir uma cultura de inovação para a sustentabilidade

- Comprometer-se pessoalmente e envolver toda a alta administração com o tema
- Orientar a atividade de pesquisa e desenvolvimento sob este enfoque.
- Valorizar as pessoas
- Formar profissionais conscientes de suas responsabilidade junto à organização, ao meio ambiente e à sociedade
- Estabelecer relações de trabalho mais permanentes
- Ter a capacidade de antecipar cenários futuros
- Transformar, com agilidade, novos conhecimentos em soluções de mercado
- Desenvolver novas tecnologias e modelos de gestão que favoreçam a cooperação;
- Criar uma estrutura organizacional flexível que proporcione liberdade de expressão, capaz de identificar e desenvolver boas idéias.
- Estimular atividades comunitárias e a criação de redes de colaboração

## Parte 2 – Como formar os novos líderes sustentáveis

É opinião comum que os mercados só vão incorporar a cultura de sustentabilidade quando houver mais líderes sustentáveis. E eles não estão brotando em árvores. Ninguém duvida de que as melhores escolas de negócio preparam gestores qualificados em todo o mundo. Mas ainda não têm sido suficientemente competentes para desenvolver líderes sensíveis, éticos e responsáveis, com visão de longo prazo, capacidade de equilibrar resultados econômicos, sociais e ambientais, habilidade para dialogar com as partes interessadas, coragem para influenciar atitudes e comportamentos, romper paradigmas e revolucionar modelos de negócio; e ainda consciência para compreender o propósito moral da mudança que se deve realizar no modo de as empresas fazerem negócios.

Bons gestores de ferramentas são importantes para qualquer empresa e mercado. Mas líderes, com princípios e valores, são imprescindíveis em um mundo em constante e rápida transformação. Professor da Universidade de Stanford, **Harold Leavit** tem uma opinião ácida sobre o atual sistema de formação de executivos. Para ele, as universidades desenvolvem um “processo estranho que distorce aqueles que são sujeitos a ele e os converte em criaturas com mentes desequilibradas, corações de pedra e almas sem vida.”

De lado o proposital exagero das palavras, o que escora o argumento de Leavit é o julgamento de um modelo de educação ainda conceitualmente associado ao pensamento empresarial do século passado, pós-revolução industrial, que se circunscreve a uma noção cartesiana de mercado, confere destaque exagerado ao ferramental técnico e não incorpora os novos papéis das empresas

no relacionamento com a sociedade e o meio ambiente.

Se quiserem, de fato, formar uma nova geração de líderes sustentáveis, as escolas de negócio não poderão apenas treinar habilidades e competências. Precisam, mais do que isso, desenvolver novos modelos mentais.



A inclusão do conceito de sustentabilidade nos programas de educação de administradores tem sido vista como uma possível alternativa. Não convém que seja feita como um conteúdo adicional, um curso ou disciplina suplementares, desvinculados de temas como marketing, finanças, gestão de pessoas e logística. Mas, sim, como elemento transversal de todo o processo educacional.

Normalmente, são dois os desafios que se apresentam aos educadores. Um é curricular. Para acompanhar os atuais desafios socioambientais dos líderes, os currículos precisam integrar diferentes campos do conhecimento humano, considerando abordagens mais sistêmicas. Desenvolver atributos como integridade, empatia, diálogo, compaixão e autoconsciência, valorizar as questões éticas e as práticas empresariais sustentáveis e promover análises multidisciplinares sobre questões políticas, sociais,

tecnológicas e ambientais estão entre as medidas recomendáveis.

O outro desafio é pedagógico. Para formarem líderes com consciência crítica, preparados para questionar premissas empresariais ainda hoje consagradas, as universidades terão que construir propostas de ensino mais horizontais, capazes de superar o velho código de transferência vertical de conhecimentos, encorajando a convivência com outros pontos de vista, ainda que conflitantes. Deverão ser, também fora da sala de aula, exemplo elevado de comportamento cidadão, envolvendo os professores em atividades voluntárias para a comunidade, assumindo metas de emissão de carbono e adotando práticas de ecoeficiência em suas instalações. Se não por convicção, pela constatação óbvia de que o exemplo educa mais do que a palavra.

A educação é, na visão do **Global Compact da ONU**, um dos quatro grandes desafios-chave para os líderes globalmente responsáveis. Pensar e agir em um contexto global, ampliar o propósito corporativo para que as empresas atuem em nome do bem comum e colocar a ética no centro de seus pensamentos, ações e palavras são os outros três. Para as Nações Unidas, líderes socialmente responsáveis são aqueles que valorizam o homem e natureza tanto quanto as finanças, assumem compromissos éticos elevados, confiam nas pessoas mais do que nos sistemas, reconhecem que as empresas possuem a criatividade e os recursos necessários para solucionar os problemas sociais e ambientais e que, além da responsabilidade de criar valor para o seu negócio, têm também o dever moral de fazer algo mais por suas comunidades, por seu país e pelo planeta. Tudo isso pode e deve ser ensinado nas escolas de negócio que se dizem sintonizadas com o futuro.

## Parte 3 – Liderança, uma questão de “como ser”

Para **Peter Drucker**, o mais importante pensador da administração no século 20, empresas e organizações sem fins lucrativos têm muito a aprender entre si. Segundo ele, as primeiras poderiam ensinar sobre foco, planejamento, estratégias, eficiência na gestão de recursos e eficácia operacional. As segundas, por sua vez, teriam muito a dizer sobre como se realiza tanto com tão pouco, sobre o valor serviço para os “clientes” e, principalmente, sobre a difícil arte de conseguir a motivação, a paixão e a adesão, em uma dimensão voluntária, de sua força de trabalho.

Essa troca de diferentes tipos de saberes — pensava Drucker — também poderia ser aplicada à questão da liderança. Entusiasta do tema, ele foi um dos primeiros a concluir que, na sociedade pós-industrial, o maior desafio dos líderes de negócios era exatamente o mesmo que os líderes sociais já tinham superado: estabelecer

uma visão motivadora para a organização, definir valores claros de atuação e mobilizar as pessoas a partir de uma missão elevada. Para ele, o que atrai os profissionais do conhecimento nas corporações e os mantém estimulados em seu trabalho, é um propósito desafiador e uma boa causa com a qual se identificar.

Em um tempo de verdades relativas, os fundamentos da liderança — na opinião de Drucker — permanecem intocados. Liderança é, sobretudo, uma questão de “como ser”, e não de “como fazer”. Líderes são sujeitos que prosperam tirando o melhor do esforço de seus liderados, colocam o coração em tarefas comuns, constroem pontes, despertam pessoas, garimpam e atraem talentos, estimulam relações de cooperação, empreendem, geram confiança e contagiam equipes com a fé que possuem em si mesmos, nos outros e em suas ideias.

Adicionando a essas virtudes gerais, algumas específicas como elevado senso ético, capacidade de relacionamento com stakeholders e a habilidade de conjugar resultados econômicos, sociais e ambientais, forma-se um perfil do que seria um líder em sustentabilidade.

A partir das reflexões de Drucker, pode-se inferir que os bons líderes socioambientais constituem um manancial de inspiração e aprendizagem nas empresas. Se estivesse vivo e fosse brasileiro, o filósofo da administração certamente recomendaria a um líder empresarial que buscasse a inusitada consultoria de gestores como, por exemplo, **Zilda Arns**, ou que botasse os seus talentosos *trainees* para fazer um curso de imersão em liderança na **Pastoral da Criança**.

A história desta médica é modelar. Indignada com a situação de miséria do seu País, um dia ela estabeleceu, como visão, reduzir a desnutrição e a mortalidade

infantil por causa de doenças preveníveis. E nela concentrou o melhor de suas habilidades e energias ao longo das duas últimas décadas. Os resultados não deixam dúvida sobre o poder transformador de sua liderança. Ao mesmo tempo em que construiu, em torno da Pastoral da Criança, a maior e mais importante rede nacional de solidariedade, a doutora Zilda, como é conhecida, contribuiu para melhorar o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) brasileiro, intervindo em um quadro de penúria que diferentes governos não foram capazes ou não tiveram vontade de solucionar. Hoje a organização alcança 2 milhões de crianças até seis anos de idade, em 41.542 comunidades de 4.040 municípios. Sua tecnologia de gestão está presente em 15 outros países. Por causa dela, a desnutrição deixou de ser uma epidemia no Brasil.

Para transformar uma visão desafiadora em fato, além de obstinação, Zilda precisou combinar capacidades de gestão e de liderança. Como gestora, demonstrou que toda ação solidária resulta em maior impacto social quando acompanhada de planejamento, avaliação, administração rigorosa de recursos e estratégias de desenvolvimento e motivação de pessoas. No papel de líder, enxergou o futuro melhor que poucos divisavam, converteu uma causa desprezada pelos políticos em política pública nacional, mobilizou milhões de pessoas e botou 270 mil brasileiros, na sua grande maioria mulheres de baixa renda, para trabalharem voluntariamente em torno do mesmo ideal. Bons gestores, como se sabe, são absolutamente imprescindíveis para organizações sociais, empresas e governos. Especialmente quando, sob a orientação de valores elevados, ampliam o propósito das organizações que lideram, colocam a ética altruísta no centro de suas vidas e criam valor para a sociedade.

Antonio Carreiro



**JOSÉ LUCIANO PENIDO**

PRESIDENTE  
VOTORANTIM

“O líder sustentável não é só um sujeito de bom coração com uma crença religiosa. É alguém que percebe a importância de conjugar resultados econômicos, sociais e ambientais, divide isso com os colegas e faz com que a empresa ache o seu jeito de ser em relação ao tema.”

## Parte 4 – Quatro modelos mentais para líderes sustentáveis

Autor do famoso *Megatendências* (1982), o futurólogo **John Naisbitt** tem sido uma importante voz dissonante no debate do aquecimento global. Amparado pelo currículo de quem já previu fatos importantes como o avanço dos movimentos de espiritualidade e as radicais transformações da tecnologia de informação e comunicação, ele costuma enxergar “exageros” na abordagem do tema, que, em sua opinião, tornou-se uma espécie de “onda” da qual se classifica como “infiel.”

Embora Naisbitt não tenha dado pistas, em suas entrevistas mais recentes, sobre o que pensa a respeito da difusão do conceito de sustentabilidade nos negócios, o seu mais recente livro, *Mind Set (O Líder do Futuro, 2007)*, reúne algumas ideias interessantes aplicáveis ao contexto dos líderes e do desafio de pensar o desenvolvimento sustentável a partir da lógica de oportunidade de negócios.

Dos 11 modelos mentais sugeridos por Naisbitt para líderes interessados em compreender o presente e antecipar o futuro, quatro deles cabem aos de sustentabilidade. Vale a pena refletir sobre eles:

1) **Embora muitas coisas mudem, a maioria delas permanece constante** – Com essa afirmação, Naisbitt confronta o famoso bordão de que, nos negócios, a única certeza é a mudança. Para o pensador, essa ideia peca pelo excesso de generalidade. Pior do que isso, mal compreendida, pode levar os líderes empresariais a se apartarem do que é essencial, gastando energia com variáveis que não influenciam nem influenciarão nossas vidas. O desafio consiste, portanto, em distinguir modismo de tendência. A Organização **Balbo** é um exemplo que ilustra o modelo proposto pelo futurólogo. Nascida há

62 anos, em Sertãozinho (SP), essa usina iniciou em 1987 um projeto chamado Cana Verde, com o propósito de produzir cana orgânica e ambientalmente responsável. À época houve quem achasse a idéia ingênua. Afinal quantos consumidores estariam dispostos a pagar mais por açúcar livre de agrotóxicos? O tempo provou que eles eram milhões. Hoje a Native, principal marca do grupo, é um dos maiores empreendimentos de agricultura orgânica do mundo, tem as principais certificações internacionais e exporta para 100 clientes em 24 países diferentes. O segredo do sucesso é simples. A empresa foi capaz de identificar e se antecipar a uma tendência que se esboçava no mercado pelo consumo de produtos mais saudáveis e ecologicamente equilibrados. Duas coisas que nunca mudam nos negócios e a Native delas soube, com justiça, aproveitá-las: (1) quem abre a picada em mato alto, sempre sai na frente e desfruta de vantagens competitivas difíceis de superar; (2) como os consumidores são movidos em suas decisões de compra pelos valores de seu tempo, o tempo atual valoriza os produtos saudáveis e sustentáveis.

2) **Compreenda o poder que há em não precisar estar certo** – As pessoas são culturalmente condicionadas a terem que estar certas. Sempre. Nas corporações, isso é um dogma. Premia-se os que têm mais certezas, ainda que tais certezas sejam, muitas vezes, falaciosas e produto de arrogância executiva. O excesso delas, no entanto, constitui barreira à aprendizagem e, por consequência, à mudança e à inovação. Não ter a



“O principal líder tem capacidade de influenciar dentro e fora da empresa. Internamente, deve trabalhar para incorporar o tema aos valores e à cultura da organização, mostrando que a sustentabilidade é um bom negócio no longo prazo. Externamente, um líder sustentável deve contribuir para desenvolver a sociedade e influenciar as políticas de governo. Quanto mais bem educada e exigente for a sociedade, mais a sustentabilidade vai ganhar força nas empresas. Quanto mais os governos fizerem também a sua parte, mais caminharemos na direção de cidades, estados e um país sustentável.”

obrigação de ter razão, ao contrário, dá a liberdade de ousar, de dirigir na contramão e de pensar fora da caixa. Quando um engenheiro da **Toyota** começou a pesquisar, em 1995, uma tecnologia para carro híbrido gasolina-elétrico, foi motivo de piada entre os concorrentes. Todo mundo achou que a fabricante japonesa equivocava-se em sua previsão sobre uma futura crise de combustível e de que pessoas viriam a preferir carros verdes. Hoje o modelo Prius é um sucesso estrondoso de vendas. E a Toyota superou a até então imbatível GM em volume de vendas. Os que não possuem tantas certezas são sempre os que riem por último.

3) **A resistência à mudança diminuirá se os benefícios forem reais** – Quando o presidente do ABN Real, **Fábio Barbosa**, propôs aos acionistas holandeses, há nove anos, que o banco recusasse emprestar dinheiro para empresas que explorassem ilegalmente madeira, houve resistências. Previsíveis, aliás. Afinal, mandava a regra de bom senso no setor, que dinheiro não deve ter cor, credo nem filosofia. E que não cabe a um banco fazer julgamento ético dos seus clientes. Para uma mudança como aquela, radical, o executivo apresentou os benefícios que imaginava colher: o banco perderia alguns clientes “ruins”, mas seria mais do que compensado pelo ingresso de milhares de outros clientes “bons”, motivados pelo novo compromisso do banco com o desenvolvimento sustentável. Isso ocorreu de fato. O Real cresceu muito nos últimos anos. O valor de sua marca, construída, em grande parte, a partir do atributo de sustentabilidade, foi reconhecido no final de 2007 quando de sua venda para o Santander. Barbosa foi escolhido para

ser presidente do Santander no Brasil, em um caso raro de reverência do comprador ao comprado.

4) **Não se obtêm resultados resolvendo problemas, mas explorando oportunidades** – Para Naisbitt, caçadores de oportunidades lidam com o futuro. Já os resolvidores de problemas trabalham com o passado. Nas empresas, os segundos são mais comuns dos que os primeiros, até porque elas valorizam os que têm certezas, os que não precisam aprender mais nada sobre consumidores e mercados. As mudanças climáticas, a escassez de recursos naturais, a ascensão de uma ética de respeito ao Planeta, e o enorme contingente de populações na base da pirâmide social representam grandes oportunidades para quem deseja fazer bons negócios com proteção ao meio ambiente e equidade social. Faltam apenas os líderes capazes de enxergá-las com a acuidade que só os melhores têm.



**FRANKLIN FEDER**

PRESIDENTE  
ALCOA BRASIL

“Os líderes sustentáveis se destacam por três características. A primeira é a convicção de que, no mundo de hoje e de amanhã, a sobrevivência de uma organização vai depender da sua capacidade de interagir com os stakeholders. Por isso, precisa ter uma segunda qualidade, para a qual há cada vez menos tempo, que é a da escuta. A escuta é o princípio da habilidade de dialogar.”



## PERFIL DO LÍDER EM SUSTENTABILIDADE

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
<p><b>1</b> Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.</p> <p><b>2</b> Entender que sustentabilidade é inovação</p> <p><b>3</b> Cultura geral e ampla visão de mundo</p> <p><b>4</b> Compreender o conceito de interdependência</p> <p><b>5</b> Considerar os dilemas atuais da humanidade nas estratégias de negócio</p> <p><b>6</b> Saber equilibrar os resultados com base no triple bottom line</p> <p><b>7</b> Saber como alterar modelos de gestão</p> <p><b>8</b> Dominar as variáveis do sistema</p>	<p><b>1</b> Identificar oportunidades e criar soluções novas</p> <p><b>2</b> Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa</p> <p><b>3</b> Saber escutar e dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias</p> <p><b>4</b> Interagir com stakeholders</p> <p><b>5</b> Planejar de modo sistêmico</p> <p><b>6</b> Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos</p> <p><b>7</b> Saber comunicar estratégias</p> <p><b>8</b> Construir redes de relacionamento</p> <p><b>9</b> Autoconhecimento e autoconsciência; capacidade de sentir profunda e coletivamente a mudança</p>	<p><b>1</b> Coragem para enfrentar resistências e romper barreiras</p> <p><b>2</b> Crença firme e coerência nas atitudes</p> <p><b>3</b> Respeitar a diversidade</p> <p><b>4</b> Inserir o tema na cultura da empresa</p> <p><b>5</b> Pró-atividade e paixão pelo que se faz</p> <p><b>6</b> Perseverar na implantação da cultura sustentável</p> <p><b>7</b> Ter visão coletivista, acreditar no valor das pessoas</p> <p><b>8</b> Estreitar pontes com os setores público e da sociedade civil</p> <p><b>9</b> Mente aberta, coração aberto, vontade aberta</p>	<p><b>1</b> Elevado senso de justiça</p> <p><b>2</b> Apego à liberdade</p> <p><b>3</b> Senso de humanidade</p> <p><b>4</b> Solidariedade</p> <p><b>5</b> Tolerância</p> <p><b>6</b> Transparência</p> <p><b>7</b> Ética</p> <p><b>8</b> Fé no futuro.</p>

Fonte: Revista Ideia Socioambiental

## Parte 5 – Espíritos ávidos: fazendo a diferença em favor do mundo

No final dos anos 1990, consultor inglês **Charles Handy** afirmou, em famosa entrevista à revista *Leader to Leader*, que empresas com alma são feitas por pessoas que fazem as coisas com o coração.

Autor de *A Era do Irracional*, Handy foi um dos primeiros consultores de negócios a tentar compreender o movimento de busca de um novo sentido para o trabalho e para a liderança nas corporações em tempos pós-capitalistas. Afinado com os conceitos de responsabilidade social em empresas que começavam a ganhar impulso em todo o mundo, o radar preciso de Handy para tendências corporativas capturou a necessidade de refletir sobre novos papéis e compromissos profissionais em uma era de transição, caracterizada pela ruptura dos modelos tradicionais de gestão de pessoas e negócios.

Mais de uma década depois, as ideias de Handy continuam muito atuais. Aliás, mais atuais do que nunca. Vale recorrer às

que ele apresenta em *O Espírito Ávido*. Quando escreveu esta que é uma de suas mais importantes obras, ele concluiu que profissionais e empresas perseguiam algo mais para justificar suas atividades e negócios. Em sua análise, o dinheiro transformara-se em uma “medida demasiado grosseira” para definir o conceito de sucesso pelo simples fato de que as pessoas normalmente geram mais riqueza do que precisam para viver. Embora, o dinheiro continue a ser um norte para avaliar o êxito de uma carreira, Handy profetizou que cada vez mais pessoas e organizações passariam a considerar, em seus projetos de realização plena, uma variável de natureza mais subjetiva: a de uma “contribuição especial e única para o mundo”. Houve quem o considerasse um poeta abraçador de árvore.

Ideia relativamente ingênua para os padrões do mundo corporativo pré-sustentabilidade, a de Handy se escorava na lógica de que as empresas mais duradouras são exatamente as que dão ao mundo não apenas crescimento ou dinheiro, mas excelência, respeito pelos outros e capacidade de tornar as pessoas felizes. Mesmo sem citar com todas as letras, ele já se referia às organizações hoje consideradas sustentáveis.

Para Handy, o que está encorajando os líderes a promover mudanças de valores e práticas é uma necessidade de “confiar no futuro” e um desejo de “fazer alguma diferença em favor do mundo.” Isso explica, por exemplo, porque os profissionais costumam ser mais felizes em corporações socialmente responsáveis (os estudos sobre as melhores empresas para se trabalhar abordam isso,



**CLEDORVINO BELINI**

PRESIDENTE  
FIAT DO BRASIL

“O líder sustentável deve estar conectado com as mudanças, ter a sensibilidade contextual, saber interpretar os sinais do mercado e antecipar-se a eles, identificando oportunidades e criando suas estratégias de atuação. Para isso, precisa ter credibilidade, despertar a confiança, ter senso de justiça e ética, comunicar com transparência, formar parcerias e redes de valor e, principalmente, estabelecer coerência entre suas estratégias e ações. O líder sustentável cria valor no presente sem destruir os recursos do futuro.

ainda que indiretamente), porque há cada vez mais pessoas querendo trabalhar nelas e porque jovens saídos das melhores escolas de negócio as preferem em relação às empresas que ainda não incorporaram seu papel social.

Nesse cenário emergente, a aposta de Handy é que líderes eficazes serão indivíduos muito especiais, capazes de combinar em seu perfil, absoluta paixão pelo que fazem, habilidade de transmitir essa paixão às outras pessoas, espírito coletivista, firmeza moral e a certeza de que não possuem todas as respostas prontas.



**MARIA FERNANDA RAMOS COELHO**

PRESIDENTE  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL



“Por mais que o líder tenha a crença, a determinação de fazer e a empatia necessária, ele vai precisar das pessoas para realizar a mudança da sustentabilidade. As pessoas precisam compreender que esse processo é bom para elas, para a empresa e para a sociedade.”

## Parte 6 – Anita Rodick, uma fonte de inspiração

**P**ioneiro é, segundo o Aurélio, aquele que se antecipa e abre caminhos. No mundo empresarial, os que se dedicam à tarefa de pensar à frente do seu tempo enfrentam a desconfiança de alguns e a incompreensão de muitos, especialmente se suas ideias contestam a ordem vigente e desafiam o lugar comum.

Anita Roddick viveu essa experiência na pele. Quando criou, em 1976, a **The**

**Body Shop**, sua visão peculiar de fazer negócios, à época pouco ortodoxa, provocou zombaria e descrença na Inglaterra. Mulher e militante de causas sociais e ambientais, atuando em um mundo machista no qual gente interessada em meio ambiente era vista como adversária do progresso econômico, Anita foi tratada como figura exótica e a sua empresa, um mero experimento de ativismo político, não um negócio para ser levado a sério.

Seu discurso de lucro ético — hoje francamente bem aceito — soava utópico para os padrões da mentalidade empresarial dos anos 1980. Inocentes também pareciam ideias como a de que uma empresa deve contribuir para a “formação do espírito humano”, deixando-se guiar por um propósito maior do que o *bottom line* trimestral. Ou ainda que o senso de comunidade é elemento vital para o êxito de uma corporação. Anita nunca recuou



diante das barreiras. Sabia que defender ideias inovadoras tinha um preço. “Qualquer empresa orientada por princípios pode esperar reações extremas, ser elevada acima dos anjos ou rebaixada com os demônios. Isso é um fato da vida para qualquer um que luta por aquilo em que acredita”, confessou um dia.

Em vez de moldar valores pessoais ao negócio, como mandava a regra dos que têm juízo, Anita subverteu a ordem e encaixou o seu negócio em um conjunto de princípios dos quais nunca abriu mão. Foi sempre contra a utilização de produtos testados em animais, devastadores de florestas, gerados a partir de trabalho infantil, agressivos aos trabalhadores, não biodegradáveis e não recicláveis — mesmo quando isso não figurava no manual de bons modos sustentáveis das corporações. Foi sempre a favor de que, mais do que bens e serviços, uma empresa deve produzir soluções para a construção de um novo mundo, transformar-se em agente solidário de mudanças e conectar indivíduos em torno de causas humanitárias.

Coerente como deve ser um bom líder, adotou a mesma ética para a vida e para os negócios, fazendo da *The Body Shop* um veículo de suas crenças e convicções. Houve um tempo, por exemplo, que, em vez de utilizar os caminhões de transporte para fazer propaganda de produtos, a empresa divulgava neles mensagens convidando as pessoas a acreditarem no seu poder de mudar o mundo. Ainda hoje quem entra em uma das 2 mil lojas da rede, espalhadas em 50 países, toma logo contato com as causas que a organização escolheu apoiar, como a do comércio solidário em países africanos e a da erradicação da violência doméstica. Como nunca vendeu produtos de primeira necessidade, Anita admitiu, certa vez, que usar as lojas para sensibilizar consumidores, foi o “método” que encontrou de “introduzir valores numa indústria sem valores.”

Ainda no campo do advocacy, Anita defendeu apaixonadamente o empreendedorismo, o investimento social

## Os quatro desafios-chave dos líderes globalmente responsáveis

### 1. Pensar e agir em um contexto global

O ambiente operacional das corporações tornou-se mais complexo de tal modo que, no mundo globalizado, é necessário hoje conciliar diferentes forças (tecnológicas, políticas, financeiras, ambientais e sociais — em um mundo ao mesmo tempo local e global.

### 2. Ampliar o propósito das empresas para além dos resultados econômicos-financeiros

O lucro continua sendo o objetivo central de uma empresa. Mas ele deve vir acompanhado de preocupações sociais e ambientais. As empresas criam valor para a sociedade não apenas produzindo e distribuindo bens e serviços, mas gerando bem-estar social. Empresas são agentes de desenvolvimento social.

### 3. Colocar a ética como questão central

São muitas as barreiras para a adoção de um foco mais ético nas companhias, especialmente em virtude do acirramento da competição e da necessidade de fazer mais com menos. Os líderes precisam ver no comportamento socioambientalmente responsável um investimento e não um custo. E as suas atividades não como um conjunto de demandas adicionais que geram risco (de não ser recompensadas), sobrecarga e desvio de finalidade empresarial, mas a própria estratégia de um negócio bem-sucedido.

### 4. Reestruturar a educação dos executivos

Nas escolas de negócio, a disciplina ética nos negócios, quando ofertada, ainda é vista como um curso marginal não considerada nos tópicos centrais de gestão. O desafio é inserir a responsabilidade social empresarial transversalmente nos currículos de centros de formação de executivos

Fonte: Liderança Globalmente Responsável/ Global Compact da ONU

privado, as culturas locais e o consumo consciente — conceitos hoje fluidos e bem aceitos. Uma de suas mais importantes contribuições foi, no entanto, para a causa da beleza feminina. Deve-se a ela a abertura de uma trilha em mato denso pela qual, alguns anos mais tarde, Natura e Dove circulariam à vontade. Em 1995, um estudo detectou que sete em cada dez mulheres sentiam-se mal quando olhavam a fotografia de modelos magérrimas em comerciais de TV. Com base nesse dado, indignou-se com a elegia a um padrão de perfeição hollywoodiano e decidiu que sua empresa remaria contra a maré. Assim, criou uma campanha

inusitada: no lugar de afroditas, associava a beleza ao caráter, à imaginação e ao humor presentes no cotidiano do universo feminino, valorizando-os como expressão maior do que as mulheres gostam nelas próprias.

Anita Roddick morreu aos 64 anos, no dia 10 de setembro de 2007. Deixou um livro autobiográfico (*“Meu jeito de Fazer Negócios”*), duas filhas, algumas árvores plantadas, uma empresa legitimamente verde (hoje propriedade da LÔreal), com mais 80 milhões de clientes e um legado de ideias corajosas que hoje podem ser apresentadas, sem susto, por qualquer estagiário em entrevista de seleção.