

LIDERANÇA SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS PRIVADAS DO PARANÁ, EM ESPECIAL DO AGLOMERADO URBANO DE CURITIBA E CAMPOS GERAIS

Lucas Aguiar¹
Claudia C. L. Machado²

RESUMO

Os problemas socioambientais que se configuram na atualidade exigem, por todos os aspectos da vida em sociedade, novos olhares e posicionamentos para problemas oriundos da forma de produção baseada na extração exacerbada dos recursos naturais. As organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos, compõem grande parte dos problemas e, também das soluções. Nesse sentido, é importante que existam estratégias organizacionais e que sejam lideradas por gestores voltados à sustentabilidade, em especial às dimensões da economia, da natureza e da comunidade local. Diante do exposto este trabalho buscou levantar o perfil dos líderes sustentáveis bem como dos valores e comportamentos que sustentam a liderança socialmente responsável. Iniciou-se pela análise de estilos de liderança, pelas práticas organizacionais e também buscou-se compreender o impacto dos estilos de liderança, nas organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa explicativa, que fez uso de surveys para coleta de dados. Ao final deste estudo constatou-se que tal impacto ocorre pela intensificação de valores como o da esperança, da solidariedade, do *ser em relação* e o da ética coletiva.

Palavras-chave: Liderança Sustentável. Estilos de Liderança. Sustentabilidade Corporativa.

¹ Aluno do 4º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2016-2017). *E-mail*: la.lucasaguiar@gmail.com

² Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora da FAE Centro Universitário. *E-mail*: claudia.cmachado@fae.edu

INTRODUÇÃO

Existe uma urgência global e local de mudanças no modo de pensar e agir das organizações. O modo de produção capitalista, a partir da II Guerra Mundial, dá sinais claros de exaustão. As mudanças climáticas evidenciam os limites da natureza e impõem, aos seres humanos, mudanças urgentes. E é nesse cenário que estão incluídas as organizações, em especial para esse estudo, as empresas privadas.

A atualização do modo de pensar dos gestores passa pelas estratégias e práticas empresariais, mas também pelo ensino. É nas faculdades e universidades que os gestores e líderes aprendem e praticam a gestão ética e responsável. Voltolini (2011) endossa esse pensamento ao dizer:

[...] se quiserem, de fato, formar uma nova geração de líderes sustentáveis, as escolas de negócios não poderão apenas transmitir conhecimento teórico e treinar habilidades e competências. (Voltolini, 2011).

Para ele, é preciso mudar a lógica do consumo e da produção e esse processo passa pela educação, como enfatiza: “A inclusão do conceito de sustentabilidade nos programas de educação de administradores tem sido vista como uma possível alternativa ... como elemento transversal de todo processo educacional, ampliando a visão sobre a maneira de pensar e fazer negócios” (p. 24).

Este trabalho objetiva analisar o impacto desse tipo de líder nos aspectos socioambiental e econômico, das organizações privadas contemporâneas. Este estudo será conduzido passando pelo histórico da sustentabilidade corporativa, os estilos de liderança, práticas organizacionais e impactos dos modelos de liderança sustentável.

Por meio deste estudo, sua pesquisa, e suas conclusões espera-se contribuir para uma nova visão da comunidade acadêmica da FAE Centro Universitário, em especial discentes e docentes do curso de administração, sobre as boas práticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade e que impactam no desenvolvimento local e regional.

1 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade e temas relacionados com esse saber começaram a ser amplamente discutidos na segunda metade do século passado, em meados de 1970, principalmente depois do Simpósio das Nações Unidas sobre Inter-relação de Recursos Ambiente e Desenvolvimento (Estocolmo - 1979) onde o termo Desenvolvimento Sustentável foi utilizado pela primeira vez, mas foi somente após

a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) que o tema começou a ser tratado como questão principal de política ambiental.

Em 1987 a Organização das Nações Unidas (ONU), por meio do relatório Nosso Futuro Comum estabeleceu a seguinte definição:

Desenvolvimento sustentável é aquele que busca as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.” (ONU , 1987).

As mobilizações iniciais sobre esse tema se deram em um cenário onde as empresas e governos começaram a perceber que o crescimento econômico desenfreado traria inúmeras consequências ambientais e sociais, essa consciência é marcada pela publicação do Clube de Roma (1972), *The Limits to Grow*.

Desde então a consciência social e ambiental dentro das empresas e na mentalidade do público geral, essa mudança de modelos mentais e descrita por Voltolini (2011) como uma atualização de software.

[...] desenvolver novos modelos mentais para que os gestores do século XXI deixem de “rodar” com um software velho, do século passado; quando as empresas eram entidades autossuficientes, ensimesmadas, quase autistas; meio ambiente e sociedade representavam um universo paralelo à existência corporativa, e a lógica econômica bastava para explicar não só a atividade empresarial, mas o mundo e a vida. (Ricardo Voltolini, 2011).

A maneira pela qual as empresas pensam e executam o seu relacionamento e interações com a sociedade, seja através do seu processo produtivo, de suas atividades de suporte ou de ações exclusivamente ligadas a assistência social é entendida como responsabilidade social corporativa (RSC). A análise dessa nova maneira de pensar dentro das empresas será o foco de estudo desse capítulo, que em conjunto com o estudo sobre liderança já apresentado nos dará embasamento teórico para as análises relacionadas as iniciativas de liderança que estimulem a RSC.

Gilson Karkotli; Sueli Duarte Aragão(2004) (p. 17) trazem o pensamento que desde a revolução industrial a vida do homem tem girado em torno das empresa, que sempre estiveram focadas no interno considerando o elemento humano apenas mais uma engrenagem fabril.

Ir-se dividirá o estudo sobre Responsabilidade Social Corporativa em 4 frentes, conforme sugere (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2013, p. 7), ética empresarial, gestão social, recursos ambientais e empresas e empresas e sociedade.

A primeira perspectiva é a ética empresarial que com base em conceitos filosóficos, discute os valores e moral da cultura da empresa, a ética empresarial define o que naquele ambiente é certo ou errado, bom ou ruim.

A segunda análise, sobre a gestão social, sugere uma gestão organizacional que também analise o desempenho social das atividades empresariais, e traga os objetivos sociais para dentro da empresa, organizando os investimentos sociais estratégicos.

A terceira discute a relação da empresa com o meio ambiente (inclusive entidades interessadas) e tenta entender e mitigar os impactos da operação da empresa no ecossistema através de ações que promovam o uso sustentável dos recursos.

A quarta perspectiva estuda a relação da empresa com a sociedade em geral, analisando como a empresa gera valor social, como responde as demandas sociais e também gere as partes interessadas ou *stakeholders*.

2 LIDERANÇA

Em uma sociedade com constantes e rápidas mudanças sociais, culturais e econômicas, é importante que as empresas acompanhem essa dinamicidade, o que as obriga a se reinventarem para se adaptarem.

A liderança é um conhecimento e um processo chave nas organizações para impulsionar essa adaptação. O IMD Global Board Center, instituição suíça voltada a formação de executivos, pontua essa volatilidade como incerteza e imprevisibilidade: “As empresas devem prosperar em um ambiente caracterizado pela incerteza e imprevisibilidade, como resultado de constantes mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas” (IMD Global Board Center, 2013, P. 5 – Tradução livre)

“Dirigir a empresa através das mudanças garantindo que o é bom continue e o que deve melhorar se atualize é uma tarefa dos líderes que como 2004 devem “conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas”(CHIAVENATO, 2003, P. 122).

Importante também pontuar que a discussões sobre estilos e teorias de liderança é relativamente recente, e vem derivada de um refinamento na maneira com que as pessoas se relacionam dentro da cadeia hierárquica da empresa, saiu-se de um relacionamento mandatário, top down, e evoluiu-se para um relacionamento mais empático e colaborativo.

Nesse momento do nosso estudo serão apresentadas três teorias contemporâneas sobre como os líderes tem adaptado da maneira de trabalho a novos aspectos e comportamentos do mercado, clientes e equipes, que nos trarão embasamento para a discussão sobre os cases que serão estudadas.

2.1 LIDERANÇA DE NÍVEL 5

Jim Collins (2006), escritor e consultor americano formado por Stanford e também autor de “Feitas para durar”, apresenta em “Empresas Feitas para Vencer” uma análise de casos de como CEOs ou executivos seniores de grandes empresas conduziram empresa boas a uma grande ruptura que tornou elas excelentes. Collins identifica esses grandes líderes como líderes de nível 5, pessoas que “constroem uma excelência duradoura através de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo” (Jim Collins, 2006, p. 40) esse tipo de líder prima pela excelência da sua empresa antes que por seus anseios pessoais.

A liderança de nível 5 traz a descrição de um líder muito diferente do estereótipo comum de grandes CEOs, eles não andam de jatinho e não tem motorista, são desapegados de luxos e exposição, entendem que devem servir a empresa e não, fazer com que as facilidades do cargo sirvam a seu favor. Outra característica marcante desses líderes é a enorme vontade de prosperar a empresa, afinal esse é o seu objetivo.

Collins entende a Liderança Nível 5 como o primeiro de seis passos para a empresa construir a ruptura que a tornará excelente.

2.2 LIDERANÇA ABERTA

Charlene Li, especialista em marketing, mídias sociais e liderança aborda em seu livro “Liderança Aberta” uma abordagem de como as redes sociais e a internet deram mais poder aos funcionários e clientes e forçaram os líderes a adaptar o seu estilo de gestão, garantindo uma abertura a opiniões e maior flexibilidade na tomada de decisão.

Charlene entende que três principais aspectos foram críticos pra a abertura no estilo de liderança: 1. tem mais gente online, 2 o uso dos sites sociais aumentou e 3 generalizou-se uma cultura focada no compartilhar, esse novo ambiente construído por novas formas da sociedade se relacionar e expor suas opiniões forçou as empresas, através das lideranças, a se atualizar e adaptar seus processos.

“As mídias sociais não deram um novo poder somente aos clientes; elas tem oferecido aos funcionários novas maneiras de colaborar entre si e proporcionaram outros fóruns para reclamarem publicamente de seu trabalho. Problemas que antes se resolviam em canais privados - telefonemas ou e-mails - agora de desenvolvem à vista de todos.” (Charlene Li, 211, p. 10)

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional é o estilo de liderança que coloca a motivação e anseios do colaborador como prioridade, o líder transformacional busca uma transformação positiva para seus liderados. Esse tipo de liderança vem de encontro a já citada adaptação da empresa com a nova maneira de se relacionar com colaboradores que tem anseios muito maiores que apenas aumentar a receita da companhia, esses colaboradores contemporâneas buscam alcançar seus sonhos, qualidade de vida, e impacto positivo na sociedade, e querem encontrar no empregador um catalisador para esse atingimento.

O IMD Global Board Center cita o entendimento de Geib e Swenson sobre a liderança transformacional, como: “Transformational leadership is a leadership style that seeks positive transformations “in those who follow” and that achieves desired changes through the “strategy and structure” of the organization (Geib and Swenson, 2013). “ (IMD Global Board Center, 2013, p. 5)

Para Bass (1990) a Liderança transformacional depende do carisma do líder, inspiração, estimulação intelectual e consideração individual. Através de um tratamento personalizado, empático que fornece desafios e motivação individual

2.4 O PACTO GLOBAL – ONU

O Pacto Global é uma iniciativa da ONU para incentivar e mobilizar a sociedade empresarial a trabalhar com políticas de responsabilidade social e sustentabilidade, existe desde 2000 e funciona como um código de conduta ou fórum que policia as práticas e políticas voltadas a Responsabilidade Social Corporativa. Em 2004 o Pacto Global publicou o relatório “Liderança globalmente responsável: Um chamado ao engajamento” trazendo as principais recomendações para líderes globalmente responsáveis que vieram de uma construção conjunta de representantes de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação de todo o mundo. A partir de agora nossa análise será baseada no modelo de liderança sustentável proposto pelo pacto global no documento anteriormente citado.

A liderança globalmente responsável é o exercício global da liderança ética e baseada em valores na busca do progresso econômico e social e da sustentabilidade. Baseia-se numa compreensão fundamental da interconectividade do mundo. (Pacto Global - ONU, 2004, p. 15)

O relatório traz quatro grandes desafios norteadores da construção de mais líderes com perfil sustentável, que serão discutidos a seguir.

Pensar e agir globalmente: é importante que a empresa e seus líderes estejam preparados para avaliar a operação da empresa de maneira ampla e global indo além da operação e entendendo qual seu papel dentro da sociedade, suas contribuições e responsabilidades, bem como aproveitar da comunidade global tudo que possa ser bom para a empresa trazendo discussões e tendências mundiais para o debate. Ampliar o propósito das corporações: é o momento em que a empresa entende que lucrar não é excludente com causar um impacto positivo no ambiente, lucrar é necessário mas é fundamental uma prestação de contas às necessidades da sociedade, trazendo também como norteador do trabalho da empresa o impacto social e ambiental.

Colocar a ética como questão central: garantir que a ética e a responsabilidade social tenham nas discussões a centralidade devida, que parem de ser vistas como desperdício de esforços e tempo e sejam enxergadas como investimento no ambiente. Reestruturar a educação dos executivos: o desafio é incorporar nos currículos de formação de gestores disciplinas que os capacitem para um gestão de interesses globais, ética e responsabilidade social corporativa.

As escolas de negócios e os centros para educação de lideranças precisam também prestar muita atenção ao definirem seus propósitos e papéis como educadores e como podem ajudar a desenvolver a liderança globalmente responsável. (Pacto Global - ONU, 2004, p. 14)

O relatório discorre sobre a liderança sustentável de uma maneira mais ampla e sem trazer definições concretas sobre o tema, é um material relevante no modelo de guia para a implementação, condução de lideranças globalmente sustentáveis.

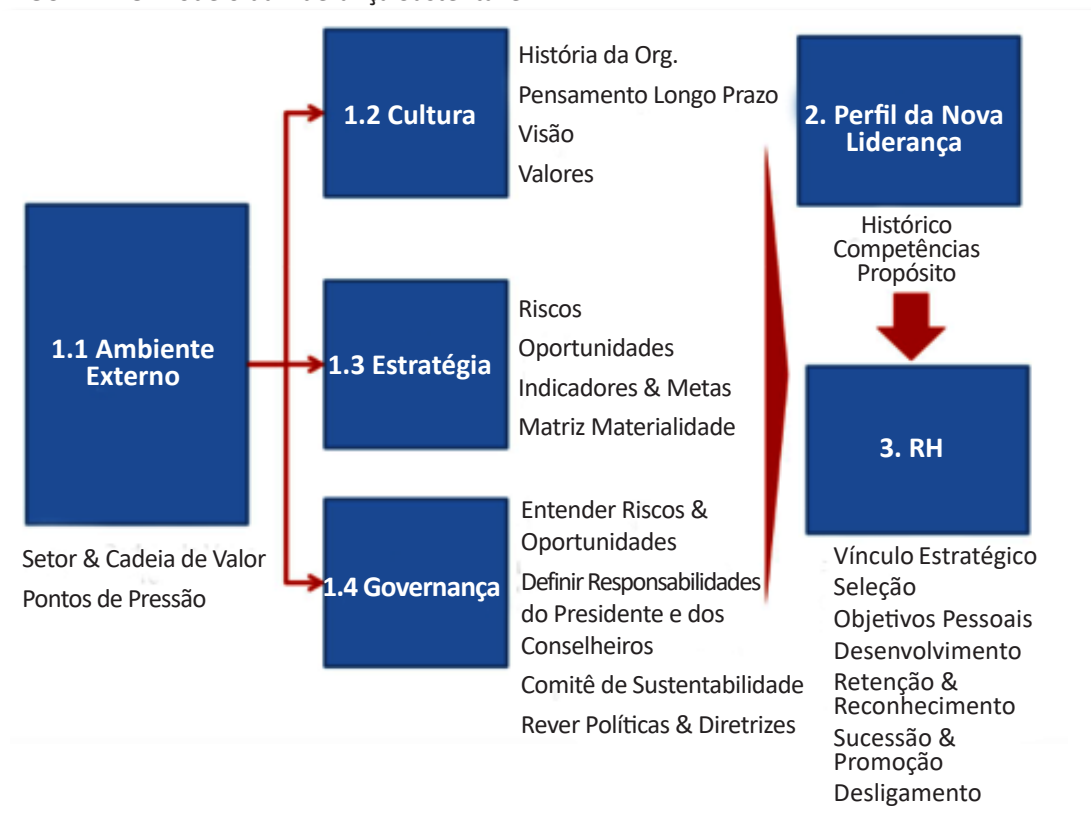
2.5 LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

Depois das análises sobre liderança e responsabilidade social corporativa, chegou a hora de se considerar como esses dois temas convergem para a formação das pessoas que estarão a frente das mudanças no pensamento e atitudes voltados à sociedade dentro das empresas no Brasil e no mundo, como pontua Ricardo Voltolini (2011), “... os mercados só vão incorporar, de fato, a cultura da sustentabilidade quando houver, à frente das empresas, mais líderes apaixonados pelo tema.”

É papel de todo executivo alinhar e mediar interesses divergentes de núcleos ou classes que fazem parte do sistema da empresa e que tem expectativas ou anseios diferentes. Funcionários, acionistas e fornecedores, por exemplo, estão sempre envolvidos nas discussões e tem seus pontos de vista defendidos dentro das discussões das empresas por algum “delegado”, há como defensores dos funcionários o RH, dos acionistas o presidente do conselho e dos fornecedores compras. Quando acrescenta-se nessa análise os interesses sociais e ambientais surgiriam os líderes sustentáveis,

que além de defender os interesses dos fornecedores também farão o possível para que o impacto socioambiental das transações fornecedores-empresa sejam o mais positivos possíveis.

FIGURA 1: O Modelo da Liderança Sustentável



Fonte: BERNARD Martin, 2014 , p. 10.

Ir-se considerar, nesse momento, o modelo de liderança sustentável proposto pela Fundação Dom Cabral no artigo - Liderança sustentável além do líder - publicado em 2014. O modelo foi construído com base em entrevistas feitas com 10 executivos.

A proposta analisa de maneira global o ambiente externo, interno (cultura, estratégia e governança), perfil dos líderes e atuação do RH como fatores que podem influenciar lideranças globalmente responsáveis dentro das organizações. O relatório discorre sobre como esses diferentes fatores influenciam a formação de líderes sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Com este estudo intenta-se compreender o perfil e percepção dos líderes e organizações em relação a valores e comportamentos que convergem ao descrito na literatura como liderança socialmente responsável. A presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois trata de um tema sobre o qual há pouco conhecimento científico ou sistematizado (GIL, 1999).

Inicialmente foi realizada uma análise bibliográfica exploratória com o objetivo de compreender o tema e seus correlatos (liderança sustentável, liderança e responsabilidade social corporativa), e estruturar o eixo teórico da pesquisa.

Baseado na análise teórica, foi utilizado com técnica de coleta de dados a elaboração de um questionário que tem padrão misto, quantitativo e qualitativo, que foi hospedado em uma plataforma on-line (Survio) e enviado para gestores em empresas selecionadas previamente. A amostra foi definida por conveniência, que é por definição o procedimento de contatar unidades convenientes de amostragem, segundo Aaker et al. (2012).

4 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS DADOS

A partir de agora serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, feita através de questionário online e com o objetivo principal de definir o perfil das lideranças respondentes, seu alinhamento com valores entendidos na literatura como congruentes a líderes socialmente responsáveis, perfil das empresas quais os respondentes representam e se as mesmas possuem iniciativas ou posicionamento voltado a responsabilidade social. Ao todo foram obtidas oito respostas ao questionário.

Primeiramente será feita a análise das sete primeiras perguntas do questionário que ajudam a entender qual o perfil dos líderes respondentes.

Dentre os oito respondentes obtivemos cinco diferentes empresa representadas, sendo duas delas multinacionais e três nacionais, quanto ao setor houve quatro indústrias e uma de prestação de serviços. Cinco respondentes estão na faixa dos 36 a 45 anos de idade e também cinco deles ocupam cargos de supervisão ou coordenação. A área de atuação de atuação dos respondentes é variada, considerando que apenas a Engenharia se repete uma vez. Todos os gráficos a seguir foram elaborados pelos autores.

A seguir serão apresentados os quatro primeiros gráficos que sinalizam o perfil das empresas entrevistadas pode ser observado a seguir, bem como a idade dos respondentes, a função desempenhada na organização e a área de atuação.

Gráfico 1: Empresa

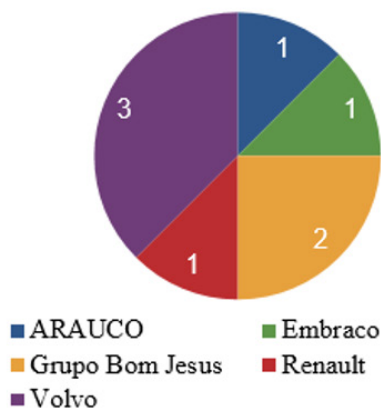
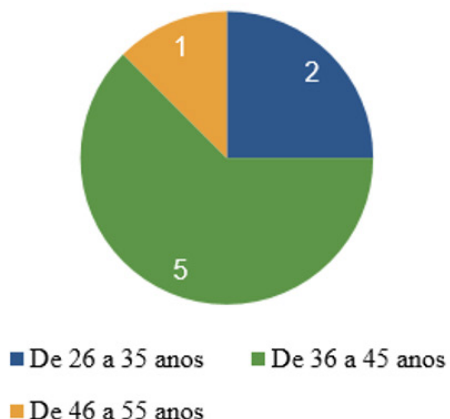


Gráfico 2: Idade

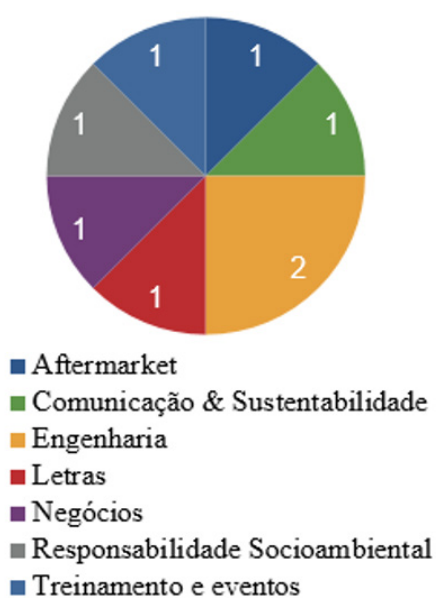


Fonte: Autores

Gráfico 3: Função



Gráfico 4: Área de atuação



Fonte: Autores

Todos os respondentes lideram pelo menos cinco pessoas diretamente, tendo em mente que a temática desta pesquisa é baseada em um modelo de liderança. Esse dado é fundamental para a validação dos dados e conclusões que serão apresentados.

Gráfico 5: Exercem papel de lideranças

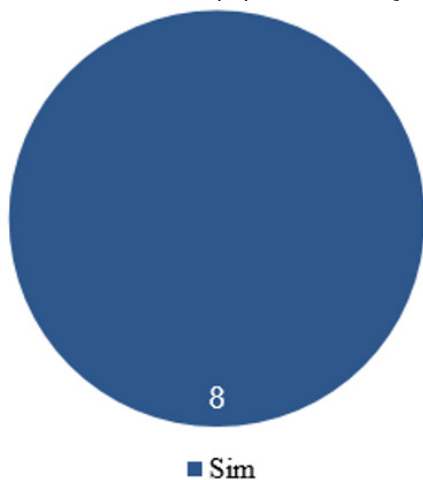
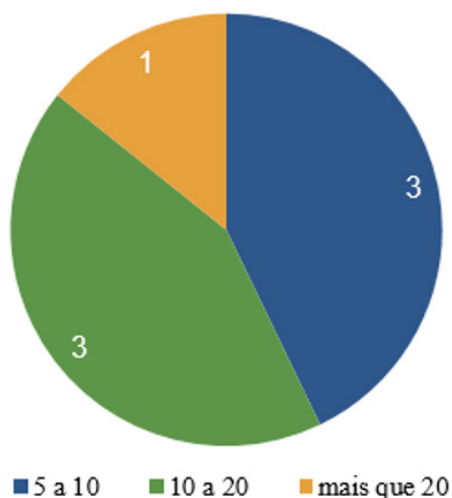


Gráfico 6: Número de liderados



Fonte: Autores

As próximas duas perguntas investigam a identificação dos líderes com valores relacionados a responsabilidade social, e também o quanto os líderes se encheram

Gráfico 7: Identificação de valores pessoais

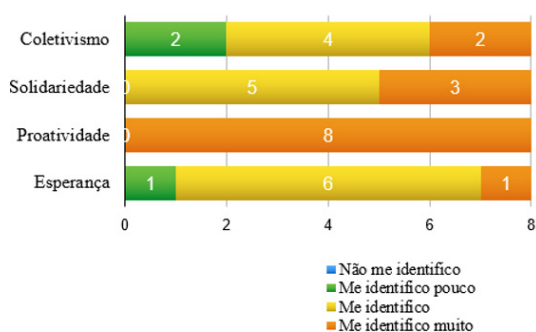
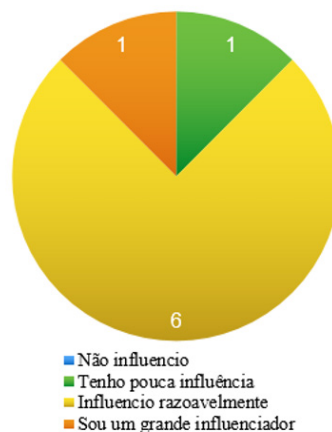


Gráfico 8: Influencia no impacto socioambiental



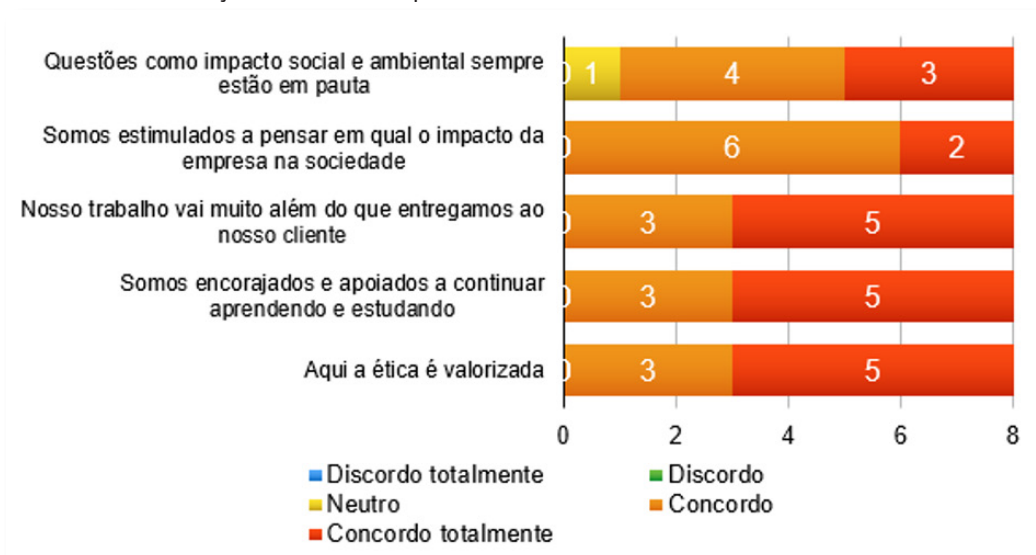
Fonte: Autores

A ultima parte da analise compreende a percepção que o líder tem dos valores da empresa e como questões qualitativas o levantamento de alguns aspectos da estratégia da empresa bem como uma autoavaliação final avaliando o quando cada respondente acredita contribuir para a responsabilidade social da empresa.

Todas as respostas foram afirmativas para o questionamento de se a empresa possui iniciativas institucionalizadas voltadas para a sustentabilidade corporativa, todos os respondentes relatam que existem, dentro de suas empresas, equipes ou grupos de trabalhos dedicados a sustentabilidade corporativa e ações sociais.

A ultima pergunta do questionário indaga sobre o quanto o líder se considera um líder preocupado com as questões da sustentabilidade dentro da empresa, todas as respostas foram positivas mostrando que os respondentes percebem seu papel fundamental dentro da construção de empresas socialmente responsáveis mas remarcam algumas dificuldades em se engajar mais com o tema ou avançar com projetos, como crise financeira ou falta de apoio a alta administração.

Gráfico 9: Identificação de valores empresariais



Fonte: Autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo resgata-se o problema da pesquisa que buscou responder a seguinte pergunta: Qual é o perfil dos líderes sustentáveis bem e quais os valores e comportamentos que sustentam a liderança socialmente responsável em empresas do Paraná e de Santa Catarina? Para tanto, organizou-se uma síntese de literatura acerca dos principais estilos de liderança, bem como práticas organizacionais e o impacto dessas lideranças na gestão organizacional.

Observou-se que, dos líderes entrevistados, o valor de maior identificação foi o da proatividade, o que faz supor que é preciso agir para que a transformação social, ambiental e econômica aconteça dentro das organizações. A transformação ocorre, portanto, pelos valores da esperança, da solidariedade, do *ser em relação* e da ética coletiva.

Para que haja a transformação organizacional é preciso que as organizações estimulem líderes e liderados a pensarem sobre os impactos da operação, nas pessoas e na natureza. Cabe aos líderes estimularem seus liderados a incluírem essa análise dos impactos (ou externalidades) positivas e negativas, sobre a coletividade.

Identificou-se que existem líderes que trabalham a sustentabilidade, em algumas de suas dimensões, nas empresas estudadas e que a temática é presente na pauta das ações organizacionais.

Entretanto a pesquisa trouxe também o fato de que há muito espaço ainda para que os líderes apaixonados pelo tema da Sustentabilidade, como destacou Voltolini, desenvolvam estratégias e ações que gerem impacto positivo para todos.

Considera-se, portanto, que há muitos movimentos em direção à liderança Sustentável nas organizações do segundo setor da economia. Há, por outro lado, grandes desafios e o principal deles, e fazer com que a temática da Sustentabilidade seja transversal a todas as áreas da organização e seja pauta estratégica à sobrevivência das mesmas, no mercado consumidor.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Marketing research**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- BERNARD, M. **Liderança sustentável além do líder**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2014.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: Campus, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Elsevier, 2003.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMET DEVELOPMENT (EFMD). **Liderança globalmente responsável: um chamado para o engajamento**. Bruxelas; 2004. Relatório técnico. Disponível em: <https://www.grli.org/wp-content/uploads/2015/09/call_for_engagement_portugees-1.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IMD GLOBAL BOARD CENTER. **Transformational leadership background literature review**. Lausanne: 2013. Relatório técnico. Disponível em: <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/213/Literature%20Review_Transformational%20Leadership.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social**. Curitiba: Vozes, 2004.
- LI, C. **Liderança aberta**. São Paulo: Évora. 2011.
- MEADOWS, D. L. **The limits to growth**. New York: Universe Books, 1972.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. **Empresas na sociedade**. São Paulo: Elsevier, 2013.
- VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**. São Paulo: SENAC, 2011.