



ARTIGO DA SEMANA

PROPÓSITO, SUSTENTABILIDADE E LIDERANÇA

**RENAN BODRA MACHADO - DIRETOR DE RECURSOS
HUMANOS NA SPIC BRASIL - EMPRESA CLIENTE DA *WISDOM***

ARTIGO DA SEMANA

PROPÓSITO, SUSTENTABILIDADE E LIDERANÇA

A BlackRock é a maior gestora de ativos do mundo, com uma carteira de USD 7.4 trilhões em investimentos. Larry Fink, seu Diretor Executivo, na carta anual que enviou, no final de 2019, aos CEOs das EMPRESAS nas quais investe, focou sua mensagem em governança corporativa e geração de valor em longo prazo, examinando a relação indissociável entre lucro e propósito.

Segundo Larry, sem um direcionamento sustentado pelo propósito, nenhuma EMPRESA, seja pública ou privada, pode atingir seu pleno potencial e, fatalmente, irá perder a licença de operação concedida por seus principais *stakeholders*.

Larry acredita na construção de um vínculo, cada vez mais relevante, entre a adoção de uma estratégia corporativa direcionada por genuínas preocupações com meio ambiente, performance social e governança corporativa e a intensidade do fluxo de investimento e de capital disponível para as EMPRESAS.

Da mesma forma, Rachel Kyte, reitora da *Fletcher School* da *Tufts University*, assegura que EMPRESAS com sólidas práticas em relações socioambientais mostram resultados financeiros superiores à média no longo prazo.

Segundo Rachel, EMPRESAS comprometidas em minimizar o impacto de suas operações no meio-ambiente e em melhorar as condições sociais ao seu redor, acabam tendo acesso mais fácil a capital, participando de nichos de mercado mais interessantes e tendo performance comercial assegurada pelo atendimento de padrões definidos por consumidores cada vez mais interessados e preocupados com a sustentabilidade do nosso planeta.

Esse mercado consumidor, com elevados e crescentes padrões de exigência em relação ao cumprimento, por parte das EMPRESAS, de seus propósitos e de suas responsabilidades com *stakeholders*, têm nos *millenials*, um agente de mudanças cada vez mais atuante e representativo (hoje são 35% da força de trabalho global).

Os *millenials*, são totalmente capazes de expressar expectativas bastante concretas em relação às EMPRESAS em que trabalham, das quais compram e nas quais investem e é inegável o papel deles no enfrentamento da questão do aquecimento global.

Dentre eles, uma das vozes mais contundentes é a sueca Greta Thunberg que, com apenas 17 anos, mobiliza multidões de estudantes ao redor do mundo a agirem no sentido de responsabilizar os governos pelo não enfrentamento da questão climática de uma forma decisiva e pragmática.

Em uma recente pesquisa da Deloitte, os trabalhadores millennials foram consultados sobre qual deveria ser o propósito principal das EMPRESAS. Mais de 63% responderam que “melhorar a sociedade” é mais importante do que “gerar lucro”.

Assim sendo, assumindo como premissa que a imensa maioria das EMPRESAS contemporâneas buscam não apenas sobreviver, mas, também, crescer e se perpetuar, faz-se imperativo para elas, adotar uma estratégia de abordagem ESG:

- ▶ ENVIRONMENT: Como ampliar o desempenho da EMPRESA agindo como administrador da natureza, ou seja, adotando estratégias focadas em frear a mudança climática, a poluição e o desperdício, além de preservar recursos naturais e respeitar o meio ambiente?
- ▶ SOCIAL: Como melhorar a relação com colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades, desenvolvendo ações em capital humano, oportunidades sociais, responsabilidade legal sobre eventuais defeitos nos produtos fabricados e canais de comunicação com os *stakeholders*?
- ▶ GOVERNANCE: Como realizar uma gestão transparente que, além de conciliar decisões empresariais de curto e longo prazo, defina diretrizes para a conduta das LIDERANÇAS em relação a controles internos, auditoria e direitos dos acionistas?

Dessa forma, ao adotar a estratégia de abordagem ESG, as EMPRESAS começam a materializar o seu PROPÓSITO em favor de uma sociedade melhor, através de metas e ações objetivas que contribuam para o meio com o qual interagem.

Porém, muito mais do que definir ESTRATÉGIAS e planos de ação, um dos maiores e mais difíceis desafios das EMPRESAS é construir uma CULTURA organizacional que promova e reforce a adoção delas, pois toda e qualquer diretriz necessita tanto de um terreno fértil para germinar quanto da coerência “discurso X prática”, para tornar crível a intenção da alta direção.

Ou seja, a ESTRATÉGIA não sobrevive por si, ela requer o substrato de uma cultura alinhada, que suporte e facilite a sua execução e esse é o grande desafio, pois, citando Peter Drucker, a CULTURA devora a ESTRATÉGIA no café da manhã.

Não basta moldar uma marca empregadora que enalteça os benefícios do PROPÓSITO organizacional e se conecte, pelas redes sociais, com talentosos *millenials*, ávidos por um *match* com as suas aspirações e valores pessoais.

Muito além do “parecer”, a CULTURA organizacional “precisa ser” verdadeira, tangível, consubstanciada em rituais, estilos de comunicação e de tomada de decisão corretamente concebidos, que suportem um modelo de conduta para LIDERANÇAS, que precisa ser comunicado, introjetado, encorajado, auditado, reconhecido e praticado por todos os gestores da EMPRESA.

A coerência “discurso X prática” requer um esforço hercúleo, que desafia a própria natureza humana, pois, no dia a dia da tomada de decisões, coloca em rota de colisão, os interesses pessoais e o altruísmo organizacional. Exemplos podem ser:

- ▶ RESULTADOS FINANCEIROS: Podem ser alavancados através de cortes nas despesas de manutenção e/ou postergação de investimentos em equipamentos, a fim de gerar “bônus polpudos” e reconhecimento meritocrático, no curto prazo, para os executivos. Em contrapartida deixarão um legado de fragilidade operacional e desengajamento, ou seja, uma conta altíssima a ser paga logo em seguida.

- ▶ **MEIO AMBIENTE:** Imaginemos uma EMPRESA de um segmento altamente especializado como celulose solúvel, que queira ingressar no nicho das especialidades desta matéria prima, cujos requisitos de pureza são elevadíssimos e, a partir do conhecimento gerado na área de P&D, decida concentrar-se no plantio de materiais genéticos com restrita variabilidade clonal, que propicie as propriedades físico-químicas requeridas pelo produto final.

Esta decisão, bastante positiva mercadologicamente, poderá empobrecer, em demasia, a diversidade florestal e levar à destruição do potencial das florestas em longo prazo, além de expor os recursos da EMPRESA a um risco excessivo.

- ▶ **SEGURANÇA NO TRABALHO:** Uma gestão excessivamente focada no atingimento da capacidade produtiva da EMPRESA poderá levar os colaboradores a assumirem condutas que ignorem procedimentos de segurança, a fim de prevenir perdas de produção. Essa conduta heroica, de arriscar a própria integridade para cumprir as metas, pode provocar acidentes graves e até fatais, bem como ocasionar danos e traumas difíceis de serem superados.

O embate entre DISCURSO X PRÁTICA precisa ser levado muito a sério pela alta direção. De nada serve uma robusta comunicação interna dos VALORES organizacionais, se estes não se evidenciarem nas condutas cotidianas das LIDERANÇAS.

Se, ao contrário, as condutas acima gerarem uma não credibilidade em relação às reais intenções da EMPRESA, os efeitos colaterais para a organização serão a baixa retenção de talentos, não desenvolvimento de sucessores e *turn over* crescente.

Em artigo publicado recentemente pela revista Exame, Betânia Tanure, doutora em administração, traça um perfil das LIDERANÇAS em nosso país, a partir de pesquisa realizada com mais de 40.000 executivos brasileiros nos últimos 20 anos. Segundo ela, há três traços culturais predominantes, capazes de caracterizar nossos líderes, cada um deles com ESPECTROS solares e de sombras em termos de magnitude:

- ▶ **FLEXIBILIDADE:** Em sua dimensão solar estão presentes a adaptabilidade e criatividade, características bem valorizadas em períodos de crise ou de mudanças. Em contraposição, encontram-se a indisciplina e o não cumprimento de procedimentos simples, além da complacência quanto à punição dos que transgridem ou não cumprem leis.
- ▶ **RELACIONAMENTO:** Neste caso, o lado sol se faz presente através do engajamento e comprometimento, enquanto a dimensão sombra evidencia uma mistura entre vida profissional e pessoal, que leva a evitar críticas e conflitos.

O pior é quando os lados SOMBRA da flexibilidade e do relacionamento se unem em favor da impunidade. Nesse caso, a metáfora “aos amigos tudo e aos inimigos a lei” torna-se preocupante. A complacência para os que apoiam a LIDERANÇA incondicionalmente torna a justiça refém das relações pessoais e compromete a meritocracia.

- ▶ **PODER:** Ao mesmo tempo em que assegura agilidade nas decisões, inibe o empoderamento das pessoas e a assunção das responsabilidades. A criação de LÍDERES indispensáveis, insubstituíveis, carismáticos ou populistas, com soluções mágicas para todas as questões, afasta os subordinados do processo de assumir as suas responsabilidades e tomar decisões. Isso resulta em “delegar para cima”, pois só o líder tem a capacidade para resolver problemas.

A consequência é que as pessoas não se desenvolvem, o que gera um vácuo no processo sucessório, algo preocupante para a sustentabilidade dos negócios.

Assim sendo, para facilitar a execução de suas estratégias ESG, a EMPRESA deverá modelar uma CULTURA ORGANIZACIONAL que propicie a adaptação de suas LIDERANÇAS a um padrão de conduta compatível com seus VALORES e PROPÓSITO.

É fundamental que as LIDERANÇAS internalizem que o ENGAJAMENTO de suas EQUIPES é diretamente proporcional à CONFIANÇA delas em seus LÍDERES. Que esta, por sua vez, dependerá da percepção que elas tenham da qualidade do suporte que deles recebem, do grau de maturidade emocional e técnica que lhes é mostrado ao gerir os macroprocessos da área e, sobretudo, das evidências acerca da equidade e do sentido de meritocracia que suporta as decisões inerentes à gestão de pessoas.

Em outras palavras, as organizações estão ávidas por LIDERANÇAS humanizadas, assertivas e, suficientemente, espiritualizadas para entender o caráter não definitivo da existência e promover o desenvolvimento sustentável das EQUIPES e da EMPRESA.

Arrisco-me a dizer que esta MODELAGEM DE CULTURA continuará sendo a maior preocupação das áreas de GESTÃO DE PESSOAS nos próximos anos. Ela ampliará os espaços de sua atuação nas EMPRESAS e ocupará o centro das discussões estratégicas, pois a introjeção destes conceitos será VITAL para a SUSTENTABILIDADE em longo prazo.

RENAN BODRA MACHADO é graduado e pós-graduado em Administração de Empresas pela EAESP - FGV. Foi Executivo de Recursos Humanos da International Paper, Embraer, Neoenergia, Equatorial Energia, e Vice-Presidente de Recursos Humanos do Grupo Bracell. Atualmente é Diretor de Recursos Humanos na SPIC Brasil.

PALAVRAS CHAVE: aquecimento global, confiança, cultura, empoderamento, engajamento, *environment*, equidade, espiritualizada, estratégia ESG, flexibilidade, geração de valor, governança, *governance*, humanizada, impunidade, liderança, lucro, marca empregadora, meio ambiente, meritocracia, *millenials*, performance social, processo sucessório, propósito, questão climática, relacionamento, segurança no trabalho, socioambiental, *stakeholders*, sustentabilidade, traços culturais, valores.