



FUNDAMENTOS DE UMA LIDERANÇA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

“Um outro mundo está a caminho. Muitos de nós não estaremos aqui para assistir à sua chegada. Mas quando há silêncio em volta, se mantenho o ouvido atento, eu já consigo ouvi-lo respirar”.

Arundhati Roy (ativista social)

POR **ÂNGELA FLEURY**

O século 20 foi marcado por mudanças profundas no contexto dos negócios. O avanço tecnológico e a revolução das comunicações, principalmente da internet, democratizaram o acesso à informação em quase todos os lugares do planeta. Movimentos como o das Organizações Não Governamentais (ONGs), formados para defender as causas sociais, ambientais e relacionadas aos animais, trouxeram novos desafios para os negócios. A constatação da finitude dos recursos naturais colocou, definitivamente, um impasse entre produção/desenvolvimento e a preservação desses recursos para as gerações futuras. Inúmeros estudos acadêmicos e governamentais mobilizaram a sociedade civil, em busca de um posicionamento cada vez mais consciente da responsabilidade das empresas, transformadoras de recursos provenientes da natureza em produtos e/ou serviços.

Nesse contexto de grandes mudanças, emerge o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Visto como multidimensional (social, econômico e ambiental), envolve as demandas de múltiplos públicos ou *stakeholders* e merece diversos níveis de análise (individual, grupal, organizacional, institucional).

Várias empresas se anteciparam, iniciando um ciclo novo de diálogo com seus *stakeholders* e melhorando processos internos, visando à economia de água, energia e bens naturais, além do tratamento de resíduos e embalagens. Forçadas pela necessidade de se adequar às novas regulamentações ambientais e sociais, muitas delas entenderam a RSE como premissa para fazer negócios, no cenário da globalização, desregulamentação e privatização, contexto em que se agravaram as desigualdades socioeconômicas e as más condições ambientais. No entanto, mesmo com a explosão do interesse pela questão, a implementação efetiva da RSE ainda enfrenta sérios obstáculos culturais e políticos.

Fundamentando a ação das empresas, foram estabelecidas diversas normas (ISO 9000; ISO 14001; OHAS 18001; e, em breve, a ISO 26000), índices (ISE, DSJI) e parcerias (Pacto Global, GRLI, Metas do Milênio) para mediar as interações humanas. Em todo o mundo, existe hoje um grande esforço para estabelecer esses padrões por setor de atividade, o que demonstra a sensibilidade crescente das empresas para tratar as questões de RSE e da sustentabilidade com uma “linguagem” comum de atuação globalmente responsável.



O CONCEITO DE LIDERANÇA, COMPREENDIDO COMO PROCESSO DE GRUPO, ENVOLVE MUITO DIÁLOGO ENTRE OS DIFERENTES *STAKEHOLDERS*

Por um processo de identificação com os novos valores e princípios, a organização que integra a RSE como parte de suas estratégias de negócio assume nova missão e visão de futuro. Essa nova identidade estabelece guias para políticas transformadoras e processos de mudança, gerando novas formas de confiança institucionalizada que vão desenhando padrões de entrega de valor entre a empresa e seus *stakeholders*.

Para compreender essas questões, uma extensa literatura começou a surgir, tratando as questões ambientais e/ou sociais de forma isolada. A integração entre liderança e responsabilidade social ainda não é identificada, mesmo em textos mais recentes. O objetivo deste artigo é trazer os dois temas à reflexão, de forma articulada, para compreender os desafios da gestão de negócios sustentáveis.

LIDERANÇA EMERGENTE A liderança considerada como atividade de influência foi analisada nas últimas décadas em quatro abordagens principais:

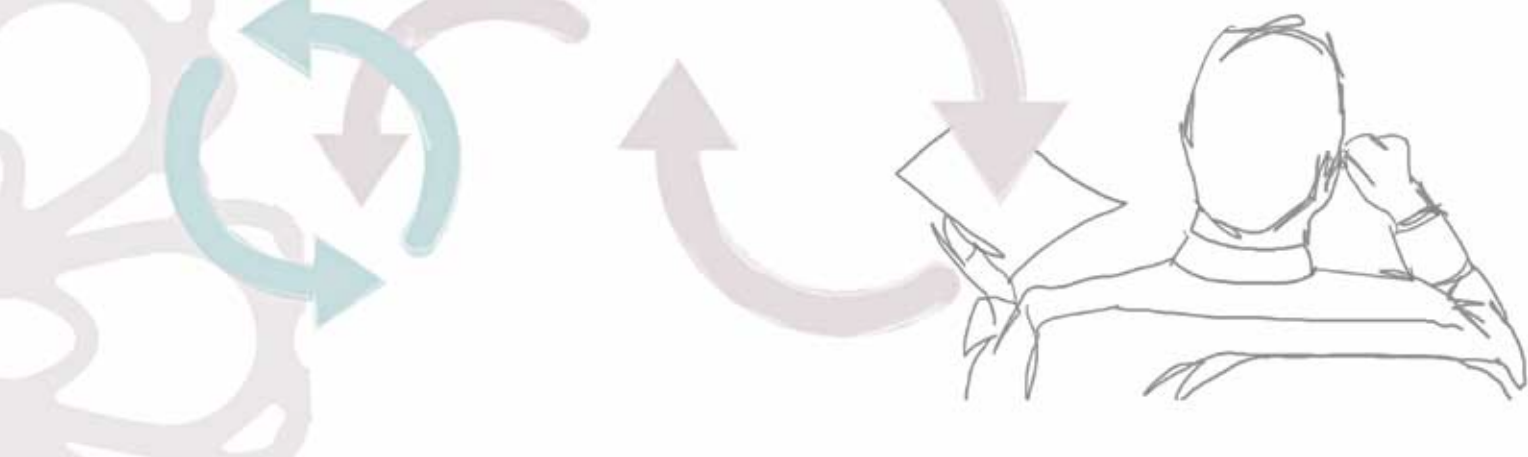
- **Centrada no indivíduo:** o foco são as características ou comportamentos do líder
- **Fundamentada no processo:** enfatiza o dualismo líder-seguidor – a relação e o ambiente são os focos dos estudos
- **Fundamentada no processo do grupo:** considera o grupo a unidade conceitual da liderança como processo
- **Centrada no sistema:** considera o sistema e as redes sociais como fundamentais para o entendimento da liderança.

As duas últimas abordagens consideram a liderança como um processo distribuído no grupo – tem a ver com a ideia de “rede de relações”, conceito importante para a compreensão da sustentabilidade no complexo ambiente dos negócios. Desde a década de 50, havia referências sobre a liderança distribuída no grupo, mas essa teoria só começou a ser articulada na década de 90, quando alguns pesquisadores entenderam a necessidade de acomodar novas dimensões às mudanças organizacionais.

O novo cenário competitivo e complexo, que se abre para as empresas, tem no conhecimento sua riqueza central e na inovação um fator crítico de sobrevivência. Nesse contexto rápido e volátil, surge um novo quadro de referências para o entendimento da liderança. Diversos autores buscam na ciência da complexidade as bases para o desenvolvimento desse novo entendimento, que diz respeito a um modo de produção do conhecimento e à forma como nos relacionamos, ao abandonar uma visão monolítica do mundo e passar a compreendê-lo de forma sistêmica.

A liderança passa a ser vista não apenas como uma posição, mas também como uma dinâmica interativa entre os diversos atores na rede de relações. A motivação coletiva para a ação e a mudança emerge quando há interação em rede, visando produzir novos padrões de conhecimento e modos de operação. O conceito de “liderança emergente” se baseia em três dimensões importantes:

· **A liderança administrativa** – fundamentada em noções tradicionais e burocráticas de hierarquia, refere-se às ações dos indivíduos e grupos em



papéis gerenciais formais, que planejam e coordenam atividades para atingir os resultados definidos pela organização. Entre outras atividades, estrutura as tarefas, envolve-se no planejamento, constrói a visão e define recursos para atingir metas e gerenciar crises e conflitos. Focaliza o alinhamento e o controle no gerenciamento das estratégias empresariais e é representada pelas funções hierárquicas e burocráticas da organização (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

· **A liderança adaptativa** – refere-se a ações de aprendizagem adaptativas e criativas, que emergem das interações dos sistemas adaptativos complexos, à medida que eles buscam ajustar-se à tensão causada por perturbações ou restrições. A atividade adaptativa é o resultado da dinâmica de emergência informal que ocorre nos espaços entre agentes interativos (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000).

· **A liderança capacitadora** – trabalha para catalisar as condições nas quais esse tipo de liderança pode desenvolver e gerenciar a conexão das funções burocráticas (administrativas) e emergentes (adaptativas) na organização. Gerenciar esse processo envolve dois papéis: criar as condições organizacionais adequadas ou capacitadoras para fomentar a liderança adaptativa em locais onde a inovação e a adaptabilidade são necessárias; facilitar o fluxo de conhecimento e a criatividade das estruturas adaptativas para dentro das estruturas administrativas. A liderança capacitadora ocorre em todos os níveis da organização, podendo variar em sua natureza, forma e intensidade (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

Essas três forças se encontram emaranhadas nos ambientes empresariais como uma “trama”. Os diversos atores internos e externos, cada um a seu modo e a seu tempo, encaminham o processo que ganha vida e forma, a partir das interações para atingir o objetivo comum.

Esse conceito de liderança, compreendido como processo de grupo, envolve muito diálogo

entre os diferentes *stakeholders*, implicando um “re-conhecimento” do poder de influência de cada um no resultado final.

LÍDER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL Um dos desafios para a mudança na direção da Responsabilidade Social Empresarial está na dificuldade de se estabelecer uma proposta de valor sustentável para o acionista. Algumas empresas começam a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, reduzindo custos e riscos, e por meio da inovação elevam os seus rendimentos e participação no mercado.

Coordenada pela European Foundation for Management Development (EFMD) e com o apoio do UN Global Compact, uma nova geração de líderes empresariais globalmente responsáveis está sendo preparada para ser catalisadora da mudança de valores e práticas em relação à RSE. Entre esses desafios, estão lucratividade e comércio justo, busca do bem-estar social, sustentabilidade, administração ambiental obtida por meio de engajamento e cooptação dos *stakeholders* e comunidades.

Frente a esses desafios, as novas lideranças devem estar preparadas para pensar e agir com foco num contexto global, reestruturar a educação de executivos e ampliar o propósito das organizações, posicionando a ética como questão central.

Qualquer tratamento em profundidade dos problemas globais requer líderes capazes de integrar esse contexto ao seu raciocínio operacional. Cada decisão profissional deve ser considerada dentro de um espaço intelectual de reflexão que não a isole, mas a examine em relação ao ambiente geral (cultural, econômico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). Com visão sistêmica, as decisões devem ser percebidas na dimensão de um todo maior (mercados, territórios, sociedades, planeta).

A forma como as empresas vêm estruturando essa nova proposta de valor para seus diferentes *stakeholders* pode ser ilustrada com um estudo de caso.



CASO CEMIG

A Cemig é uma empresa mista de capital aberto, controlada pelo governo de Minas Gerais, que opera no Brasil e em outros países da América Latina um complexo de 57 usinas hidrelétricas, duas térmicas e uma eólica. Planejada na década de 40, só se tornou viável em 1952, e hoje é um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro, gerenciando um portfólio de ativos nos três segmentos básicos da indústria de energia elétrica: geração, transmissão e distribuição.

O comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade – visível no quadro de valores que orientam suas práticas, de compromisso com o meio ambiente e a qualidade de vida da sociedade – vem garantindo à Cemig a inclusão no grupo de empresas do Índice de Sustentabilidade da Bolsa de Valores de São Paulo (ISE Bovespa), desde que o índice foi criado, em 2005.

Segundo avaliação do Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), em 2009, pela décima vez, a companhia mineira foi incluída no grupo de 317 empresas, em todo o mundo, que apresentam equilíbrio de desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental em suas atividades produtivas. É a única empresa brasileira do setor elétrico que faz parte do DJSI desde a sua criação. A busca constante da excelência e proteção à empresa, para garantir sua longevidade de forma sustentável, foi o caminho trilhado pelas lideranças para manter o lugar de destaque que a Cemig ocupa hoje no cenário nacional.

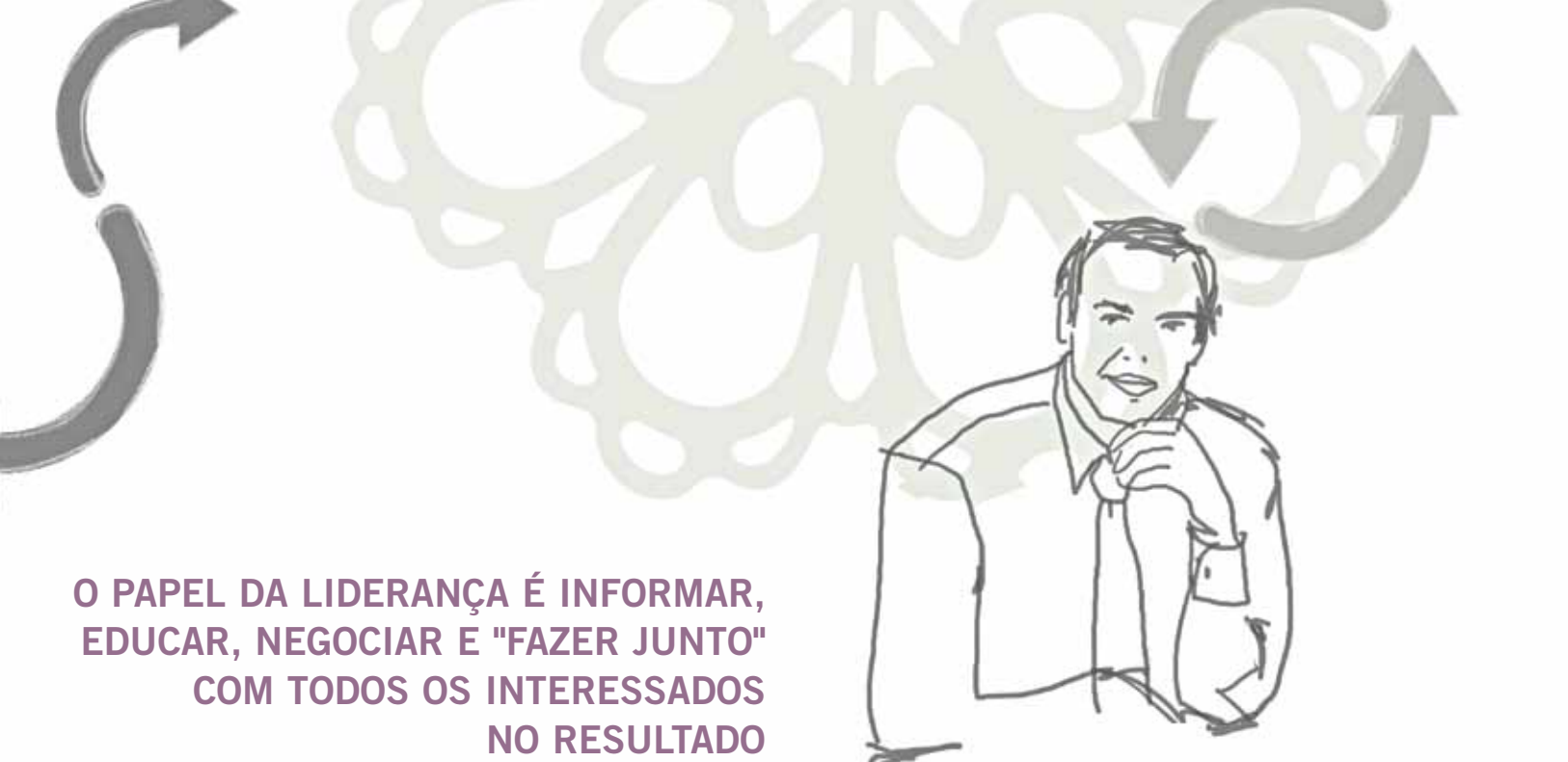
Por isso, a empresa sente-se na obrigação de controlar os impactos de suas atividades e incentivar melhorias no meio ambiente das regiões onde atua. A Cemig mantém inúmeros programas e projetos sociais e ambientais, evidenciando seu compromisso com a sustentabilidade e assegurando o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Três projetos demonstram a ação da liderança na implantação de processos de Responsabilidade

Social e Empresarial: a Usina Irapé, o Programa Peixamento e o Programa de Educação Ambiental.

A construção da *Usina Irapé* reduziu os impactos ambientais e mudou a vida dos moradores do Vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais pobres de Minas Gerais, mas de grande riqueza cultural. Como a barragem deveria inundar sete municípios, foi criado um Programa de Remanejamento da População, para garantir a transferência das famílias ribeirinhas, modalidade inédita de garantia dos direitos dos assentados, que posicionou a empresa na vanguarda do setor elétrico brasileiro. O programa também permitiu preservar a história, a cultura e os laços sociais e familiares das comunidades, por meio do diálogo permanente e parcerias com instituições públicas, ONGs e lideranças comunitárias. Para garantir a preservação do meio ambiente mesmo após o término das obras, foram desenvolvidos um Plano Diretor do Reservatório e um Programa de Reestruturação Econômica dos Municípios, com as principais diretrizes sobre o uso e proteção do futuro lago.

O *Programa Peixamento* contribuiu para identificar ações que minimizem os impactos causados pelo desmatamento, pesca indiscriminada, poluição das águas, barramentos e regularização dos rios, salvando espécies de peixes e melhorando as condições da piracema. O objetivo é entender os efeitos da diminuição de peixes nos rios mineiros e o desaparecimento de algumas espécies, em decorrência da ação do homem nos rios, nas matas ciliares, na contaminação da água das barragens com esgotos e a ocupação desordenada do solo. Para executar o programa, a empresa fez diversas parcerias de pesquisa, produção de alevinos e educação das comunidades ribeirinhas. Destaca-se o Programa Peixe Vivo, que prevê a criação e ampliação de ações voltadas à preservação da fauna aquática nas bacias hidrográficas mineiras onde existem usinas da empresa, favorecendo as



O PAPEL DA LIDERANÇA É INFORMAR, EDUCAR, NEGOCIAR E "FAZER JUNTO" COM TODOS OS INTERESSADOS NO RESULTADO

comunidades que utilizam os recursos hídricos como fator de desenvolvimento. A sintonia das lideranças com autoridades locais e estaduais (até de outros estados) tem ajudado a fortalecer o nível de consciência e o comprometimento das populações com a preservação da vida dos peixes. O papel da liderança é informar, educar, negociar e “fazer junto” com todos os interessados no resultado. O Peixamento contribui para o entendimento do papel do líder como negociador, construtor de alianças, educador e comunicador, além de funções mais específicas – articulador e integrador de políticas públicas. Constam desse *script*, ações para convergir esforços e, em paralelo, identificar e contratar indicadores de acompanhamento e controle, indispensáveis para resultados eficazes.

O *Programa de Educação Ambiental* visa preservar o meio ambiente para as gerações futuras, com envolvimento de escolas públicas e privadas, tendo como público-alvo alunos do ensino fundamental e médio. Definido a partir de diretrizes formais, por considerar que as escolas são agentes multiplicadores, tem como meta disseminar a importância da preservação dos remanescentes florestais, das margens dos mananciais e da vida aquática e terrestre, inculcando esse espírito nas crianças e nos jovens. Dentre suas atividades está o Programa Terra da Gente, com educação ambiental das comunidades do entorno das usinas, organização de conhecimento sobre as práticas de ensino, Cemig nas Escolas, e treinamento de crianças e adolescentes para utilização racional da energia elétrica.

Em seu compromisso de gerar desenvolvimento sustentável, as lideranças da Cemig treinaram, educaram e formaram multiplicadores de conhecimentos ambientais, sociais e culturais da região, visando preservar o imenso patrimônio das comunidades envolvidas.

ÂNGELA FLEURY é professora e gerente de projetos da Fundação Dom Cabral, doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

HART, S. L. O. *Capitalismo na encruzilhada*. Porto Alegre: Bookmam, 2006.

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury de. *O papel da liderança na implementação do processo de responsabilidade social empresarial*. 2008. 317 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, C.A: Jossey-Bass, 1985.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 4th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 1998.

CONCLUSÃO

Podemos concluir que os fundamentos internos, alinhados às estratégias, estruturas e processos decisórios da CEMIG, foram determinantes nas ações da liderança. Embora os parâmetros externos mobilizem a empresa, no sentido de uma atuação correta diante do mercado, esta só se concretiza na ação da liderança baseada em valores éticos, compartilhados por uma rede social que vai se organizando em torno de objetivos comuns. Portanto, os fundamentos internos da organização – visão, missão, valores, princípios – são os formadores da consciência, que se traduz numa ação econômica, social e ambientalmente responsável.

Do ponto de vista dos negócios, colocar a cidadania corporativa ou a responsabilidade social na agenda significa gerir bem o risco. Na CEMIG, o fato de integrar o DJSI desde o início reflete a incorporação da RSE à gestão do negócio, como demonstram suas práticas.

A rede social é uma premissa que diferencia a RSE de outros processos empresariais, que podem funcionar na base do comando-controle. Para “tecer” essas redes sociais, é necessário o envolvimento de equipes além dos limites físicos da organização. Muitas vezes, a etapa de execução dos processos de RSE é conduzida em parte por parceiros externos ao negócio. Isso exige da liderança a formação de fortes vínculos de confiança com esses parceiros, além de uma comunicação transparente e ética. O “fazer junto” com outros atores é uma importante característica da ação da liderança, sendo também determinantes, educar e treinar a rede social para a sustentabilidade. Outras características desse tipo de liderança são: humildade para aprender, determinação nos objetivos, paciência para lidar com a diversidade e coragem para encontrar a solução de problemas adaptativos complexos.

Fica evidente a sistematização dos novos conhecimentos sobre a RSE na Cemig. Numerosas lições aprendidas sobre metodologias, diálogo e debate, leitura de contextos, formação de acordos de parcerias, descobertas, jurisprudências, formas de “co-criação” de valor entre as partes interessadas podem ser identificadas em vídeos, livros, folhetos, rotinas internas, canais de ouvidoria e sites específicos. A aprendizagem de ciclo duplo está evidente no processo – tem sido apropriada, interna e externamente, por outros atores sociais em rede.

Os triplos resultados (ambientais, sociais e econômicos), apoiados por novas formas de comunicação institucional e interpessoal, foram possíveis graças à aproximação de múltiplas áreas empresariais, que construíram uma linguagem comum suportada pelos princípios, valores e crenças de RSE. Essa linguagem coletivizada internamente gerou novo repertório para as lideranças acessarem os recursos externos, com competências complementares às internas. Dessa forma, órgãos de governos municipais, estaduais e federais, universidades, ONGs, lideranças formais e informais, e cidadãos comuns puderam trazer suas *expertises* para suportar as ações de RSE na empresa.

Trabalhar cumprindo as normas de segurança, comandar reuniões, fazer palestras, organizar cursos e fóruns de compartilhamento de conhecimentos foram ações que ajudaram a cumprir os desafios de forma mais humana e empoderar as inúmeras contribuições das lideranças emergentes dentro e fora da organização.

A ação dos profissionais da CEMIG na execução de tarefas, construção de relacionamentos e direcionamento de mudanças na implementação de SER – nas situações apresentadas – ganhou novos contornos de conectividade, ampliados pelos compromissos gerados. Era imprescindível conectar as competências internas às dos *stakeholders* externos, sendo necessário cooperar para competir e sobreviver.

Um dos principais desafios do século 21 é unir, de forma sistêmica, conhecimento teórico e prático. A sustentabilidade é a arena de convergência das demandas externas às empresas e da coerência entre discurso e ação para responder a elas.

A complexidade do contexto dos negócios contribuiu para integrar dois importantes campos do estudo das organizações – Liderança e Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Os líderes que conseguem compreender, sistemicamente, essas duas questões e os valores a elas relacionados, consolidam uma prática inovadora de gestão nas empresas.