

Em busca de lideranças responsáveis para a sustentabilidade

08/03/2010

Valor on Line

Apesar de a palavra sustentabilidade correr o risco de ser usada de forma banal e atrelada a projetos com fins principalmente marqueteiros, a importância e a urgência dos problemas é um cenário bem real. O tamanho e o alcance global das mudanças necessárias são sem precedente histórico e requerem profundas transformações dos fundamentos de nossa sociedade de consumo e das relações que mantemos entre nós e com o planeta. A magnitude desses desafios passou dos limites da governança das nações e das instituições internacionais e o papel das empresas ficou crítico.

Se as lideranças executivas geralmente reconhecem essa situação e as ameaças e oportunidades que representam para suas empresas, ainda são poucas as organizações e os executivos que consideram que essas questões não fazem parte da sua realidade. Como sempre a mudança nascerá com pequenos grupos de organizações e de profissionais capazes de desenvolver e executar novas visões empresariais que aos poucos poderão ser absorvidas pelo resto da economia até transformá-la completamente.

Será necessário que a sustentabilidade seja parte integrante da governança e da cultura organizacional, transformando-se na linha principal da agenda do CEO e da estratégia da empresa. O objetivo não é apenas fazer diferente os mesmos produtos e serviços, mas desenvolver novas propostas de valor procurando impactos sócio-econômicos e ambientais positivos e transformando profundamente seus modelos de negócios. Essa nova forma de "empresariar" requer uma atuação de todos os integrantes da organização no sistema ampliado que contempla os distintos elos da sua cadeia de valor, o ciclo de vida dos seus produtos (end-to-end) e em colaboração com suas partes interessadas (stakeholders). Confinar a sustentabilidade às áreas de suporte não pode ser suficiente, sem invalidar por isso a legitimidade das mesmas.

Novas competências dos grupos executivos e gerenciais precisam ser desenvolvidas e/ou reforçadas. Particularmente visão sistêmica, equilíbrio entre resultados de curto e de longo prazo, uma liderança mais participativa e horizontal e aceitação da diversidade.

Se esses novos perfis já foram objeto de trabalhos teóricos recentes, na prática os modelos mentais ultrapassados e a falta de conhecimento das questões relativas ao desenvolvimento sustentável estão entre as principais barreiras à elaboração e à execução de estratégias empresariais ad hoc como recentemente evidenciado por estudo do MIT/BCG (The Business of Sustainability; 2009). No Brasil, um fato particularmente preocupante é a tendência de enfraquecimento regular ao longo das últimas duas décadas da capacidade de criatividade e imaginação da população executiva, incluindo também questões como visão estratégica/de longo prazo e aceitação do risco como evidenciado pelos trabalhos do psicólogo Simão Pires Reis, especialista em avaliação de executivos, que vê nisso o resultado do foco em resultados de curto prazo cada vez maior.

Porém, frente a essa situação e apesar dos esforços de entidades como o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), nota-se que mesmo em empresas comprometidas, os desafios da sustentabilidade ainda estão pouco presentes nas estratégias de contratação e desenvolvimento de talentos executivos como nas contratações de conselheiros de administração.

Sem dúvida, essa situação terá que evoluir significativamente no futuro com contratações cada vez mais responsáveis de executivos e administradores mais conscientes e com a integridade pessoal e a preparação adequada para atuar nesse novo cenário. Para isso, a participação proativa das empresas de executive search como das áreas de RH das empresas será fundamental. Em suma, e mais que nunca, é preciso cultivar e realizar a virtude de liderar, no sentido dado pelo filósofo Mario Sergio Cortella, "aquilo que se opõe ao atual", criando as condições para essas transformações.

Martin Bernard é sócio da Amrop Panelli Motta Cabrera