
**A LIDERANÇA SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES QUE BUSCAM A
QUALIDADE POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS**

Bárbara Lins

Karolina Gomes Nunes

Suelen Nascimento dos Santos

Carla Rossana Torres

RESUMO

O objetivo deste artigo é conhecer a realidade das organizações que usam os princípios da liderança sustentável para alcançar a qualidade e identificar as competências que tornam essa liderança um dos componentes da estratégia organizacional. Será levantada na bibliografia a liderança sustentável, identificando as competências necessárias e utilizadas para a implantação, verificando a gestão da qualidade e a de pessoas aliadas à sustentabilidade, esta como forma competitiva na organização. O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica, exploratória. Concluiu-se que empresas que apostam na sustentabilidade têm grandes chances de porem-se à frente das outras, colocando seu foco em construir uma sociedade justa, começando pelo nível mais alto até a vida particular do colaborador.

PALAVRAS CHAVES: Administração. Liderança Sustentável. Gestão de Pessoas. Gestão da Qualidade.

ABSTRACT

The purpose of this article is to know the reality of organizations that use the principles of sustainable leadership to achieve quality and identify the skills that make this one of the leading components of organizational strategy. It will be raised in the literature sustainable leadership, identifying the skills required and used for the implementation, checking quality management and people allied to sustainability, this as competitive in the organization. The work was carried out through literature, exploratory research. It was concluded that companies that invest in sustainability have great chances to put themselves ahead of others, putting his focus on building a just society, starting from the highest level to the private life of the employee.

KEYWORDS: Administration. Sustainable Leadership. People management. Quality management.

INTRODUÇÃO

O propósito desta pesquisa é conhecer a realidade das organizações que aplicam os princípios da liderança sustentável a fim de alcançar a qualidade naquilo que fazem, e assim identificar quais as competências necessárias para tornar a liderança sustentável um dos componentes da estratégia nas organizações, tornando-se um diferencial competitivo sustentável, com uma gestão de pessoas que preze pela sustentabilidade. O objetivo geral do estudo consiste em verificar principais estratégias de implementação da liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas, levantando na bibliografia a liderança orientada para sustentabilidade, identificando as competências necessárias e utilizadas para a implantação da liderança sustentável, verificando a gestão da qualidade voltada para a sustentabilidade; verificando também a gestão de pessoas voltada para a sustentabilidade e identificando a gestão de pessoas como forma competitiva na organização; A pesquisa se justifica ao considerar que hoje, a preocupação das organizações se volta para o meio ambiente, na busca de encontrar meios que garantam que elas cresçam, se desenvolvam, mas que seja de forma sustentável, sem comprometer as gerações futuras. Criar um produto limpo é o maior desafio, pois o perfil dos consumidores mudou. A própria população lembra às organizações que o meio ambiente grita por socorro, quando deixam as prateleiras de produtos sem o “selo verde” intactas. O mundo mudou, e como as organizações necessitam se adaptar a ele, é hora de vestir essa camisa. Não há mais tempo para debater se vão ou não implantar a sustentabilidade no perfil de suas organizações, o momento é de como vão implantar.

REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Implementando uma Liderança Sustentável

Desde os primeiros avanços da Administração, as organizações perceberam a importância de um setor que melhor cuidasse do maior recurso

que elas têm: as pessoas. Mesmo na década de 1930, ainda sob a nomenclatura de seção de pessoal, ficava claro que o RH (recursos humanos) viria pra ficar. E como para organizar cada setor se fazia necessário alguém que estivesse à frente, direcionando as pessoas, surge o papel do chefe de pessoal, que logo viria a ser o que chamamos hoje de gestor de pessoas. Com muito mais responsabilidades e um papel voltado para a questão “humana” das empresas, o gestor de pessoas tem que ser capaz de liderar, dando o seu máximo para que os que estão ao seu redor também deem o seu máximo. Surge então a tão famosa liderança que nas palavras de Robbins (2010, p. 359) é definida “como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Sendo assim, os líderes têm uma importante missão dentro das organizações: captar as “forças” humanas e aspirações individuais de cada colaborador para alcançarem a missão e a visão da empresa, de forma que os valores que ela prega sejam incorporados, começando pela própria pessoa do líder. Atualmente, questões como a sustentabilidade estão cada vez mais em pauta no cotidiano das organizações. A preocupação com o meio ambiente e o impacto que o avanço da indústria pode causar sobre ele faz com que haja uma corrida contra o tempo para que se vista a “camisa da sustentabilidade” e que ela passe do patamar de ideia para a prática. Tarefa não muito fácil se a organização nunca se preocupou com tal questão. Mas, muito mais difícil do que o topo da organização aderir a essa filosofia é fazer com que as pessoas se tornem adeptas levando até mesmo para sua vida fora das organizações. Daí a importância do líder, que deve ser capaz de mudar velhos hábitos, construindo novos horizontes para a empresa e para as pessoas e nessa nova perspectiva de gestão mundial, um líder focado na sustentabilidade. O líder engajado nesse desafio de transformar costumes, conceitos equivocados, para implantar a sustentabilidade na mente de seus liderados, precisa, antes de tudo, acreditar no conceito de sustentabilidade. É o que diz Ricardo Voltolini (2011), diretor-presidente do site “Ideia Sustentável: Estratégia e Inteligência em Sustentabilidade”, e idealizador da Plataforma Liderança Sustentável, além de autor do livro “Conversas com Líderes Sustentáveis” (SENAC, 2011):

Eles acreditam, de verdade, nos valores estruturantes do conceito de sustentabilidade, [...] a crença vem em primeiro lugar. Não se trata simplesmente de acreditar, de modo utilitarista, no valor que a sustentabilidade pode adicionar a um negócio nesses tempos de maior interesse do grande público pelo tema. Mas de crer intimamente nos valores que estão por trás da sustentabilidade – como o respeito ao outro, aos ecossistemas e à diversidade, a ética altruísta, a justiça, o apreço ao diálogo e à transparência — e, mais do que isso, praticá-los cotidianamente em todos os seus atos, valorizá-los em suas escolhas, utilizá-los como driver das principais decisões (SENAC, 2011, p.)

Considera-se aqui, o conceito de sustentabilidade proposto por Barbieri (2006, p. 120): “desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Voltolini (2011) trata a sustentabilidade, de forma mais subjetiva, indo além do que está no conceito. Aqui, considera-se não apenas as bases da sustentabilidade (econômica, social ou ambiental), mas os valores mais profundos que originam essas bases. Trata-se da sustentabilidade transformando além das paredes da organização. É algo que está presente na vida particular do líder e da sua equipe, na sua casa, nos seus atos. Ele vive a sustentabilidade. Tem paixão pelo que faz. Quando o líder adere à sustentabilidade como uma filosofia, os seus liderados também acreditam nessa ideia e dão crédito ao que o líder propõe, se tornado mais fácil transmitir os valores para os comandados. E como toda mudança, ser sustentável requer muita coragem, o líder não pode ter medo de inovar. Mesmo sabendo das dificuldades de implantar uma nova forma de ver o futuro, ele realiza as manobras necessárias para que isso aconteça. O primeiro passo é começar de cima, do topo da pirâmide. Para Christoph Lueneburger e Daniel Goleman (2010) existem três fases distintas para a implantação da sustentabilidade dentro de uma empresa e elas exigem diferentes capacidades organizacionais e competências de liderança para serem implantadas:

Necessidade de Mudança (“Making the Case for Change”)

O líder deve ter argumentos claros e convincentes de que existe a necessidade de mudança. Deve ter os objetivos bem esclarecidos e de fácil

entendimento a respeito da sustentabilidade. Estabelecidos os objetivos, ele convoca a colaboração das pessoas através da sua influência e da boa comunicação. Nessa fase, o líder usa todo o seu “poder” de comunicação e persuasão para convencer os liderados de que a sustentabilidade é algo que traz resultados positivos, que agrega valor à imagem da organização. E para convencer, ele pode fazer usos de exemplos de empresas que vestiram a camisa da sustentabilidade e deram muito certo, se tornado referência quando se trata de tal assunto. Após convencer, ele parte para a segunda fase, onde é necessário um plano de ação para implementar a sustentabilidade.

Transformando Visão em Ação (Translating Vision Into Action)

Após cumprir a primeira fase, que pode ser considerada, neste caso, como “teórica”, parte-se para a prática. Os compromissos assumidos são traduzidos em um programa de mudança. Esses programas são desenvolvidos e implantados. Os líderes vão à busca de obter resultados. É necessário que se prove, a partir dos resultados, que a sustentabilidade representa uma vantagem competitiva para a organização. É através desses resultados que o líder demonstra que vale a pena continuar investindo em sustentabilidade. Ela não é custo, mas investimento. Uma prova disso é a aprovação e admiração da sociedade pelas empresas que se preocupam com o meio ambiente. Na hora de adquirir determinado produto, elas, com certeza, optam por aquele que tem o “selo verde”.

Expandindo Fronteiras (Expanding Boundaries)

Nessa fase, a sustentabilidade passa a ser parte estratégica da empresa. Se ela manuseia a sustentabilidade como vantagem competitiva, a sustentabilidade é vista como oportunidade estratégica. Como Lueneburger e Goleman definem: “o objetivo é incorporar a sustentabilidade ao DNA da organização, bem como à qualidade ou controle financeiro, de tal forma que seja um valor fundamental e a organização seja inconscientemente proativa sobre ele”. Fica claro que, dessa forma, a sustentabilidade passa ao nível

estratégico, se tornando, conseqüentemente, parte da missão, visão e valores da empresa. A organização ganha uma posição de destaque no macroambiente quando o assunto é sustentabilidade. É através dessa “sustentabilidade estratégica” que ela vai avaliar as suas oportunidades frente ao ambiente que agora está inserido. A sociedade olha para a organização não mais como uma ameaça, mas como uma aliada ao progresso sem destruir o que está a sua volta. Porém, para que se cobre dos que estão na base da pirâmide, antes de tudo, é necessário que se garanta que os que estão no topo estão dando o exemplo. As palavras têm que sair do papel. Uma tarefa difícil, mas não impossível.

Gestão da Qualidade voltada para a sustentabilidade

A qualidade é de extrema importância nos tempos atuais, afinal os consumidores estão cada vez mais exigentes. Eles preferem pagar um pouco mais por produtos de qualidade. Hoje as empresas a buscam como um diferencial competitivo, visando o aspecto global. A qualidade está entre nós desde o princípio da humanidade, quando o homem primitivo selecionava o melhor alimento e os melhores frutos para o consumo, descartando os estragados e de má qualidade. Os reis eram tratados com excelência sendo servidos com os melhores alimentos. As construções eram feitas com o melhor produto. A qualidade começou a ser compreendida como um diferencial competitivo no início do século XIX com a atividade artesanal. Eram produzidas espadas e outros produtos em pequenas quantidades e o artesão separava os produtos de qualidade e os com defeitos, sendo sua a responsabilidade da qualidade da fabricação. No século XX o engenheiro executivo Frederick Taylor atribuiu o conceito de inspeção: o inspetor era responsável pela qualidade do trabalho. Já em 1930 o foco era na melhoria da qualidade com o menor custo e menos desperdício, nesta época as empresas já visavam à gestão da qualidade como ferramenta de extrema importância. (BARÇANTE, 2013). Em 1950 ocorreram várias mudanças no conceito de qualidade. Foram revisados e a partir daí o enfoque foi na qualidade total. As empresas visavam inovações com menores custos e de forma rápida e vantajosa, para o produto chegar ao

consumidor final com qualidade e preços competitivos. O aumento na produtividade foi causado basicamente pela substituição da mão de obra pelo conhecimento (CORTADA; QUINTELLA, 1994, p. 2-18). Mas foi a partir de 1990 que as empresas passaram a buscar pela qualidade voltada à sustentabilidade. De acordo com Barbieri (2006, p. 117-119), o conceito de TQEM (Qualidade Total Ambiental) tem a mesma aplicação do método de TQM (Qualidade Total), sendo acrescentada a questões ambientais. Assim como TQM, a base é a melhoria contínua em todas as áreas da empresa, em conjunto com colaboradores, fornecedores e clientes, para atender as demandas exigidas de qualidade, competitividade e variedade de produtos e serviços com rapidez e confiabilidade. A TQEM não aceita defeitos, reclamações e poluição. A redução e controle do desperdício é um enfoque da qualidade total ambiental. Empresas que têm implantada a prática de sustentabilidade adequam-se facilmente a TQEM, uma vez que ela tem os objetivos fundamentais: satisfação do cliente, planejamento estratégico, treinamento dos colaboradores, tomada de decisão baseada em fatos e uma equipe focada para resultados de melhoria contínua. A qualidade voltada à sustentabilidade tem preocupação com o ambiente e as futuras gerações. O modelo TQEM tem como objetivo principal a poluição zero. (BARBIERI, 2006, p. 118). A empresa que deseja implantar tal modelo deve ter uma estratégia que vise associar qualidade a todas as etapas e processos produtivos. A TQEM envolve não só a gestão empresarial, mas todos os que estão a sua volta. A implantação não tem custo alto. A TQEM pode ser levada para dentro da empresa através de uma cultura que se desenvolve por mudanças de pensamento e força de vontade. Investir em sustentabilidade deve ter o objetivo de mudar pensamentos e, principalmente, a qualidade de vida das pessoas.

Gestão de Pessoas – construindo colaboradores autossustentáveis

Na história da Gestão de pessoas, nem sempre se pensava nelas como sendo o principal ativo de uma organização, pois eram consideradas como objetos, como máquinas, mas isso não os tornava bons trabalhadores.

Portanto na busca de um melhor resultado, começou a ser observada a necessidade de valorização das relações humanas. Com isso os sindicatos começaram a surgir. Não se tratava mais de intermediar os problemas e reduzir conflitos, mas também administrar as pessoas de acordo com a legislação. (CHIAVENATO, 2008, p. 18). Na década de 70, então, surgiu o conceito de Administração de recursos humanos, mesmo sem terem conseguido mudar totalmente a ideia da importância das pessoas dentro das organizações. Mesmo assim teve grande influência com a introdução das teorias no ambiente administrativo das organizações. Chiavenato (2008, p. 18) afirma que, diante disso, pode-se dizer que de um modo sistêmico, a Administração de Recursos Humanos passou por dificuldades até chegar onde está hoje, enfrentou diversos desafios para mostrar realmente sua necessidade e importância dentro das organizações, até que se chegou ao ponto de notar o funcionário como um parceiro, já que o processo produtivo depende de uma ação conjunta, onde todos buscam sua maior satisfação e alcance de seus objetivos. Tiveram assim, como diferencial a importância e valorização dos trabalhadores nas organizações. O fato de uma organização estar baseada em pessoas mostra o quanto importante é a área de gestão de pessoas, sendo estas que vendem, produzem, definem, traçam metas. É preciso saber selecionar adequadamente e corretamente, desenvolver líderes, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante os funcionários. Gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que decidem em seu nome. Conforme Chiavenato (2008, p. 15) Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. Por se tratar de uma área específica que pode influenciar toda a organização, é preciso que haja harmonia e controle para que possa realizar as atividades com eficiência. Chiavenato (2008, p. 15), afirma que esta vem se tornando cada vez mais complexa e assim sendo, também desafiante. Para confirmar o fato de que Administração de Recursos Humanos é essencial, Antônio Carlos Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da

Administração, pois os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”. Quando se fala de Gestão de pessoas com sustentabilidade, é preciso saber administrar, ser motivado e saber seus deveres e direitos. Os profissionais se veem obrigados a se manterem como parte das organizações, para manterem novas e mais enxutas relações hierárquicas, aumentando a participação, capacitação e envolvimento dos trabalhadores. Mas poucos profissionais estão aptos para as novas exigências do mercado. As empresas e o mercado de trabalho estão buscando profissionais qualificados e capacitados para ocuparem seus quadros de liderança. Muito se fala das novas tendências do mercado de trabalho, em combater a discriminação, incentivar a inclusão social e promover uma geração mais participativa, mas o que prevalece é o oposto. Vemos demissões, enxugamento drástico das organizações, sobrecarga de tarefas, pressão por resultados. Geralmente, quando uma organização está interessada em seu crescimento profissional, acabam arcando com os custos de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, que nem sempre são valorizados pelas empresas devido à dificuldade de aceitação a uma nova posição, principalmente se for de liderança. Essa necessidade é reforçada pelo fato dos processos de transformação ser imprescindível. Assim, as empresas que não conseguem disseminar as questões da sustentabilidade entre seus colaboradores, ficam em situações de muita fragilidade quando precisarem encarar um processo de sucessão. Uma vez colocada a sustentabilidade na governança corporativa, estratégia e modelo de negócio, é de se esperar que a empresa também integre o conceito às distintas dimensões do seu modelo de gestão, inclusive de pessoas. A sustentabilidade está se tornando um diferencial nas organizações. Algumas já estão buscando formas de implementá-las, uma delas é exigindo que seus fornecedores tenham certificações ou selos de qualidade, pois os acionistas estão ficando mais preocupados com uma boa imagem perante a sociedade de sua organização. Desta forma o RH, torna-se fundamental na estratégia da sustentabilidade, já que o diferencial são as pessoas. Por isso é necessário que os colaboradores consigam entender a sustentabilidade, sejam responsáveis pelos recursos da empresa, participem das ações da organização, mudando hábitos e culturas,

se for necessário. Não se deve ver a sustentabilidade apenas como sendo ambiental, evitando desperdícios e melhorando o meio ambiente, deve-se também ver como pessoas autossustentáveis. Este papel é fundamental na gestão de pessoas, trazendo assim qualidade de vida nas organizações, e proporcionando bem-estar do colaborador.

CONCLUSÃO

Os desafios que as organizações enfrentam hoje devem ser vistos como oportunidade competitiva, ainda mais quando se fala em sustentabilidade. Empresas com estratégias sustentáveis têm grandes oportunidades no ambiente corporativo, podendo abrir novos segmentos de mercado e revolucionar os que já existem desde que invistam nas competências necessárias, não medindo esforços e coloquem seu foco em construir uma sociedade justa, começando pelo nível mais alto, chegando até a vida particular de cada colaborador. Gestão de pessoas na organização consiste em tornar as pessoas como um ativo principal, por isso busca torná-las mais conscientes, autossustentáveis e atentas para com seus funcionários, hoje como colaboradores, tornando-os capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos da organização. As pessoas podem aumentar ou diminuir as forças e as fraquezas de uma organização, podem determinar o sucesso ou o fracasso, dependendo da maneira como elas são tratadas, então o melhor é tratá-las como fonte de sucesso da organização. Os colaboradores são portadores de competências, habilidades e comportamentos que juntas farão o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total, uma nova visão brasileira: O impacto estratégico na universidade e na empresa**. Disponível em:

<https://professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capic3adtulo-1-a-evoluc3a7c3a3o-da-qualidade.pdf>. Acesso em: setembro de 2015.

BERNARD, Martin. **Gestão de pessoas e sustentabilidade: o elo faltante?** Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/04/gestao-de-pessoas-e-sustentabilidade-o-elo-faltante/>. Acesso em: setembro de 2015.

BEST, M; NEUHAUSER, D; **Walter A Shewhart, 1924, and the Hawthorne factory.** (online). Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2464836/#>. Acesso em: setembro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro. Elsevier; 2008.

CORTADA, James W; QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de Meirelles. **TQM: gerência da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CYSNEIROS, Thompson. **“Sustentabilidade” Qual o papel do RH?** Disponível em: <https://gestaodepessoasrh.wordpress.com/tag/sustentabilidade/>. Acesso em: setembro de 2015. Disponível em: [adm.escobe.com/gestao de qualidade](http://adm.escobe.com/gestao-de-qualidade). Acesso em: setembro de 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

IONESCU-SOMERS, Aileen. **O RH como alavanca da estratégia sustentável.** Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/04/o-papel-do-rh-como-alavanca-da-estrategia-sustentavel/>. Acesso em: setembro de 2015.

JUDGE, Timothy A; ROBBINS, Stephen P; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KERDINA Produção Editorial LTDA. **Gestão de Qualidade.** (online). Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/>. Acesso em: setembro de 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOURENÇO, Luis; MAINARDES, Emerson Wagner; TONTINI, Gerson. **Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade.** Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/200>. Acesso em: setembro de 2015.

LUENEBURGER, Christoph; GOLEMAN, Daniel. **The Change Leadership Sustainability Demands**. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-change-leadership-sustainability-demands/>. Acesso em: setembro de 2015.

VOLTOLINI, Ricardo. **Perfil dos líderes sustentáveis**. Disponível em: <http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/04/quem-sao-os-lideres-em-sustentabilidade-como-pensam-e-agem/>. Acesso em: setembro de 2015.