

O líder na construção da cultura organizacional ética na agenda ESG*

*Por Vanessa Costa***

A trilha ESG está inegavelmente na mira das empresas. São inúmeros os estudos que refletem essa agenda, na medida em que iniciativas em sustentabilidade tornam-se, mais que necessárias e estratégicas, uma licença social à operação de negócios conscientes, em todos os setores. Apenas para citar algumas pesquisas, no âmbito nacional, o levantamento [Panorama ESG Brasil 2023](#), da Amcham, feito com mais de 570 empresas, mostra que mais da metade delas, 57%, buscam hoje aderir à agenda ESG com o propósito de construir projetos de impacto socioambiental positivos, reais, mensuráveis e rentáveis. O relatório da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), intitulado “Retrato da Sustentabilidade no Mercado de Capitais”, conduzido com mais de 250 instituições, diz que para 86% dos executivos consultados, a jornada ESG é bastante relevante no plano diretor.

No entanto, esta e outras pesquisas revelam um descompasso. Embora haja o reconhecimento de que a trilha é um caminho sem volta, há muita gente perdida num trajeto nebuloso. Mas há um luzeiro no caminho, um fator essencial e facilitador da empreitada: **o envolvimento da liderança na construção da cultura organizacional ética e orientada às diretrizes ESG**. Sem ele, a jornada não prospera. E como assegurá-lo de maneira sustentável?

Não à toa, o assunto foi o escolhido para o debate da aula inaugural e aberta do projeto Jornada de Aprendizagem Stakeholders e ESG, da FIA Business School, sob a condução dos especialistas e professores do curso “Stakeholders e ESG”, Leila Kido e Edson Barbero, em abril.

“A jornada ESG deve ser encarada como uma transformação cultural na organização, o que depende do cuidado e gerenciamento das relações de trabalho, em um movimento capaz de privilegiar a coletividade sobre o indivíduo, rompendo fronteiras e incentivando uma nova perspectiva de negócio, que traz diversidade e inovação. As relações são o diferencial de qualquer empresa”, disse Leila, que é executiva de RH e ESG com longa experiência no mercado, e é também psicanalista.

Leila explicou que a cultura de uma empresa é gerada a partir das mensagens, a maioria não verbais, que circulam a respeito do que é valorizado na companhia. Ou seja, quais comportamentos são permitidos em reuniões, no envio de e-mails ou nas interações dos times? Quais sistemas e processos são adotados para a tomada de decisão, como são conduzidos, sob quais métricas e símbolos? “Toda essa dinâmica comunica a cultura de uma empresa e seu nível de entropia, ou seja, o grau de presença ou falta de ordem, de conflito, fricção e frustração no ambiente”, disse. Por isso, na jornada ESG, para gerenciar a cultura da organização é preciso primeiramente identificar e definir os comportamentos prioritários nas relações, como parte do foco estratégico da empresa, para depois alinhar processos e símbolos. “O envolvimento da alta liderança puxando um fluxo top down é imprescindível para isso. É preciso haver a expansão da consciência da liderança para abraçar os valores do Tripple Bottom Line sobre o lucro, e inspirar o time numa visão baseada em abertura e confiança”.

A ética é o pilar dessa expansão. “A visão compartilhada e sistêmica dos impactos da empresa sobre diferentes stakeholders, para além dos acionistas, depende essencialmente de um diálogo ético, num patamar que extrapola o compliance e códigos

de conduta”, disse o professor Edson Barbero, que é engenheiro pela Universidade de São Paulo, mestre e PhD em administração de empresas. “A ética introduz à reflexão e não apenas ao segmento de normas. Vale lembrar que muitas empresas imorais têm ótimos códigos de conduta. É claro que esses documentos são importantes, mas eles sozinhos não levam à reflexão”, disse.

Para o professor Edson, infelizmente, a ética foi durante muito tempo apartada do mundo dos negócios, como se neste ambiente os resultados justificassem tudo. Quem não se lembra da famosa frase “*The business of the business is business*”, do economista Milton Friedman? Mas a agenda ESG vai na contramão da falácia do “capitalismo amoral”, porque propõe e requer a reflexão profunda sobre o impacto das nossas ações sobre um conjunto diverso de stakeholders. Hoje, situações de assédio moral e sexual, por exemplo, que há até bem pouco tempo sequer entravam na pauta da ética empresarial, são altamente refutadas por empresas sérias e idôneas e inclusive monitoradas por meio da evolução tecnológica. “Este é um caminho sem volta. Não tem mais como esconder a sujeira embaixo do tapete, por isso o debate da ética empresarial ascende cada vez mais na esteira da agenda ESG, abarcando temas como diversidade, saúde mental no trabalho, desigualdades e tantos outros para além do lucro”, disse o professor Edson. “Hoje, gerenciar uma empresa é também gerenciar as relações e não só processos”, completou. Por isso, a agenda ESG resgata as chamadas competências soft skills, mais afetivas e amorosas. Inclusive e sobretudo no líder.

“O líder precisa reconhecer que em sua equipe há pessoas íntegras e integradas, um pai, uma mãe, um filho, uma filha. Quando o líder alcança este nível de consciência, há uma conexão e engajamento muito mais profundos no time. Na verdade, a agenda ESG fala de amor”, disse a professora Leila.

Abaixo, algumas dicas práticas para ajudar a liderança na transformação ética e cultural na jornada ESG:

- Construa times diversos - quebre silos na organização, dialogue e escute mais;
- Reúna as pessoas em torno de objetivos comuns;
- Busque o autoconhecimento e também conhecer as perspectivas das outras pessoas;
- Passe tempo junto com a sua equipe;
- Debata, discuta e lance desafios coletivos;
- Apresente-se como líder de sua organização, não apenas como líder de sua área ou time;
- Não voe sozinho! Pense “nós” e não “eu”.

-

** Este artigo integra conteúdo do e-book exclusivo "Review - Jornada de Aprendizagem Stakeholders e ESG" da Fundação Instituto de Administração (FIA Business School), no curso Stakeholders e ESG coordenado pelo Prof. João Mauricio Gama Boaventura. Para receber o e-book na íntegra, gratuitamente, favor enviar mensagem para: lilianm@fia.com.br*

-

*** Vanessa Costa é jornalista, escritora, fundadora da consultoria Registro e Memória – Comunicação e Gestão da Informação (www.registroememoria.com.br), que realiza projetos de conteúdo em ESG. É membra da comunidade de Aprendizagem FIA Business School, e também cofundadora da agência Elabore Estratégia.*