

Liderança, responsabilidade social e sustentabilidade

Miguel Pina e Cunha

Nova School of Business and Economics

Arménio Rego

Universidade de Aveiro

Conferência Responsabilidade Social

IPCG, 27 de novembro de 2013

Plano

□ 1.

O que é a sustentabilidade das organizações

□ 2.

Estudo realizado com CEO de empresas operando em Portugal

□ 3.

Refletindo sobre os resultados e pistas para a ação

1.

**O que é a
sustentabilidade das
organizações**

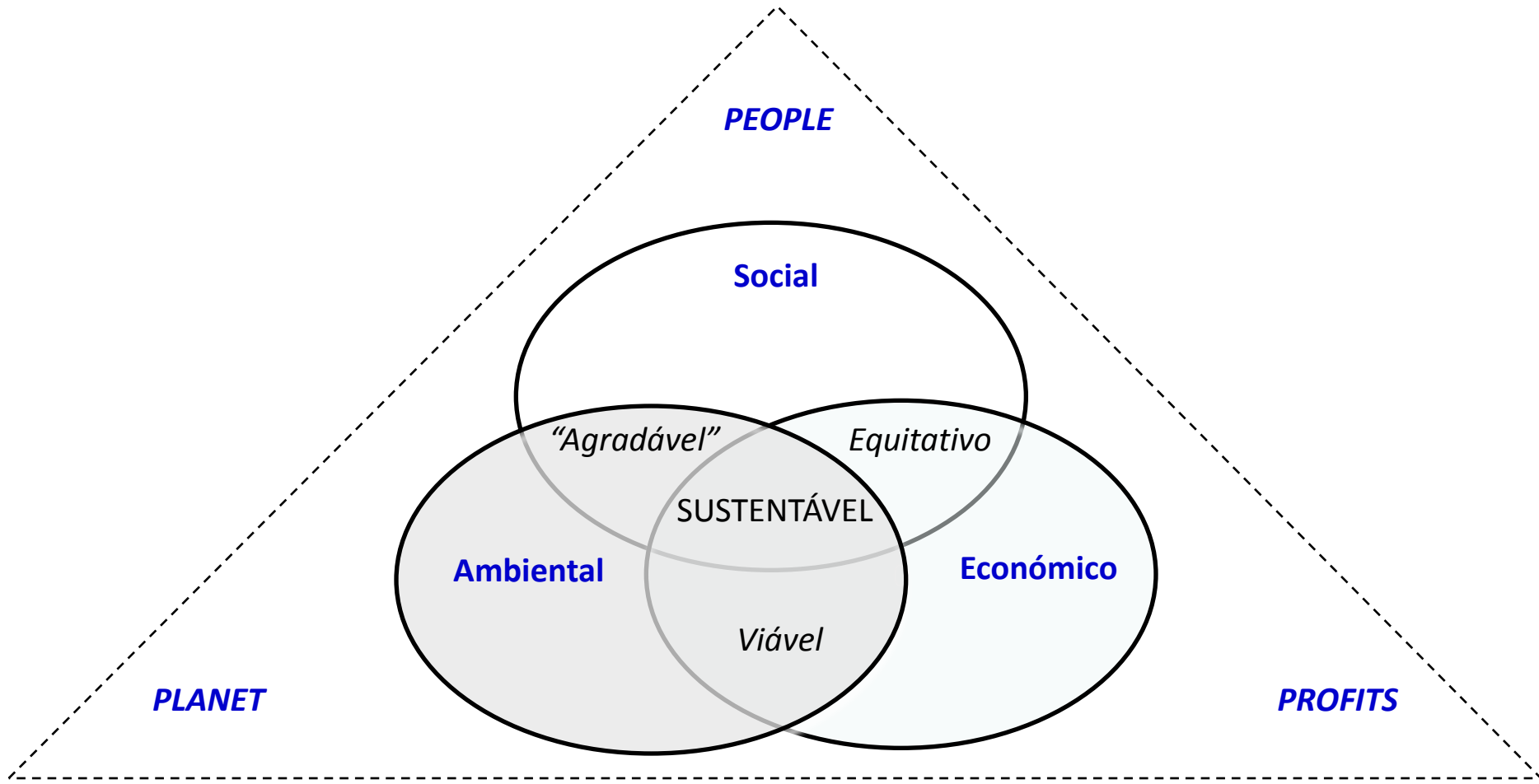
A gestão sustentável abrange ações e políticas ajustadas às especificidades da organização que tomam em atenção as expectativas dos *stakeholders* e a *triple bottom line* do desempenho económico, social e ambiental.

Aguinis (2011, p. 855)

Sustentabilidade empresarial é a capacidade de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos da empresa (empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.), sem comprometer a capacidade da mesma de também satisfazer as necessidades de futuros *stakeholders*.

Dyllick e Hockerts (2002, p. 131)

As 4 dimensões da sustentabilidade



Tempo

Tempo

Tempo

2.

**Estudo realizado com
CEO de empresas
operando em Portugal**

Parceria com Amrop

Alexandra Ribas

Maria da Glória Ribeiro

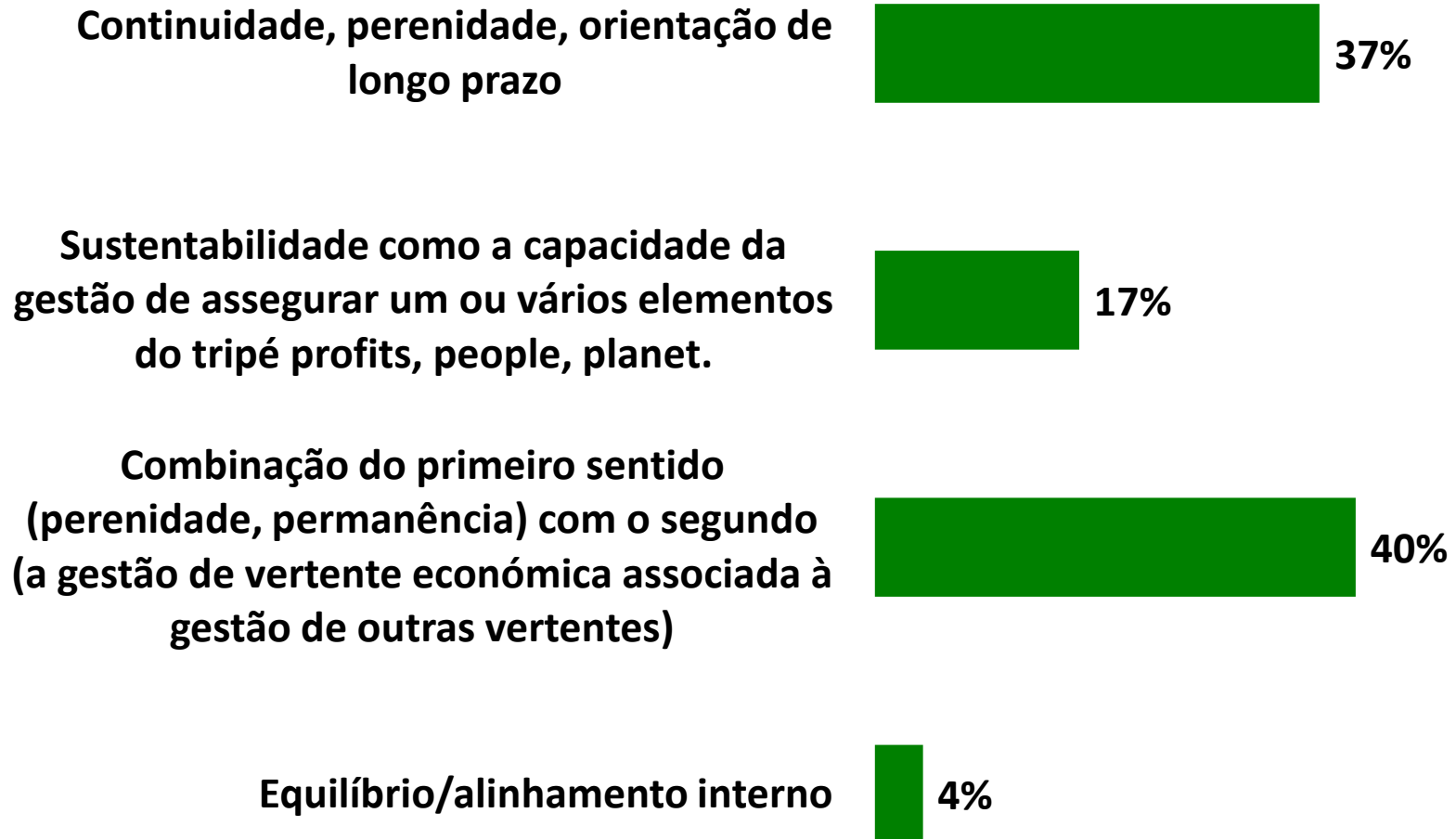
Ricardo Gonçalves

Entrevistas a 72 CEO

Exemplos de questões

- O que é a sustentabilidade?
- Quais as práticas de gestão e liderança críticas para o desenvolvimento de organizações sustentáveis?
- Que práticas de liderança mais dificultam o desenvolvimento de organizações sustentáveis?

O que é a sustentabilidade?



Alguns *stakeholders* são mais iguais do que outros





BARÓMETRO
EMPRESARIAL

Comportamentos de pagamento das empresas em Portugal e na Europa

Cribis Dun & Bradstreet

Tabela 2.1.1 - Percentagem de empresas em Portugal com pagamentos dentro do prazo, 2007-2012

	2007	2011	2012
Portugal	21,7%	21,8%	17,6%
Europa	41,0%	37,8%	39,1%

Fonte: CRIBIS D&B

Tabela 2.1.2 - Percentagem de empresas em Portugal com pagamentos com um atraso superior a 90 dias, 2007-2012

	2007	2010	2012
Portugal	9,4%	9,2%	11,2%
Europa	4,1%	3,1%	3,3%

Fonte: CRIBIS D&B

Tabela 2.1.3 - Variações nas práticas de pagamento em Portugal, 2007-2012

	Variação 2007/2012	Variação 2011/2012
Dentro do prazo	-4,1%	-4,2%
Até 90 dias	2,3%	2,2%
Mais de 90 dias	2,0%	2,0%

Fonte: CRIBIS D&B

Gráfico 2.2.1 - Práticas de pagamento na Europa por categoria de pagamento, 2012

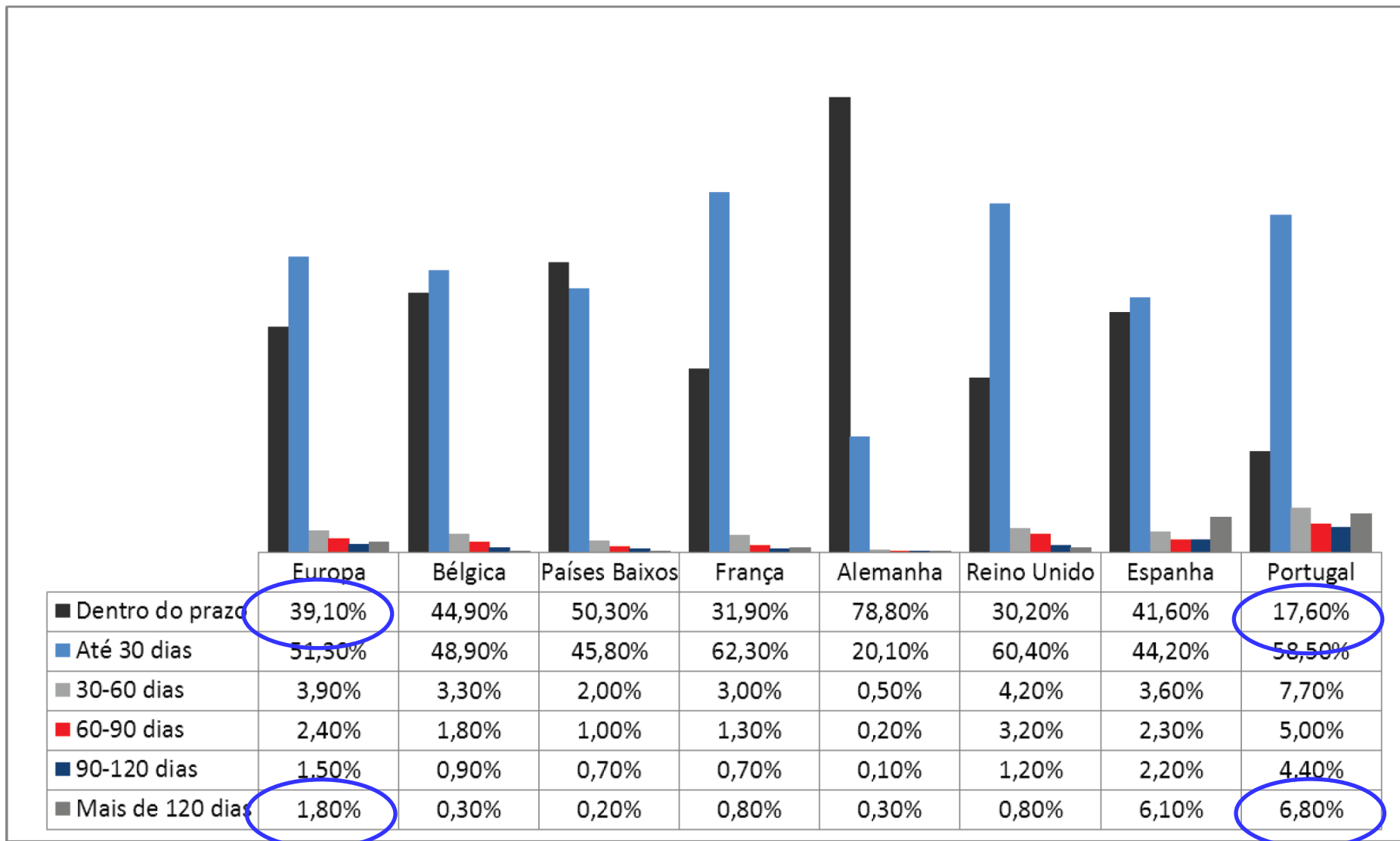
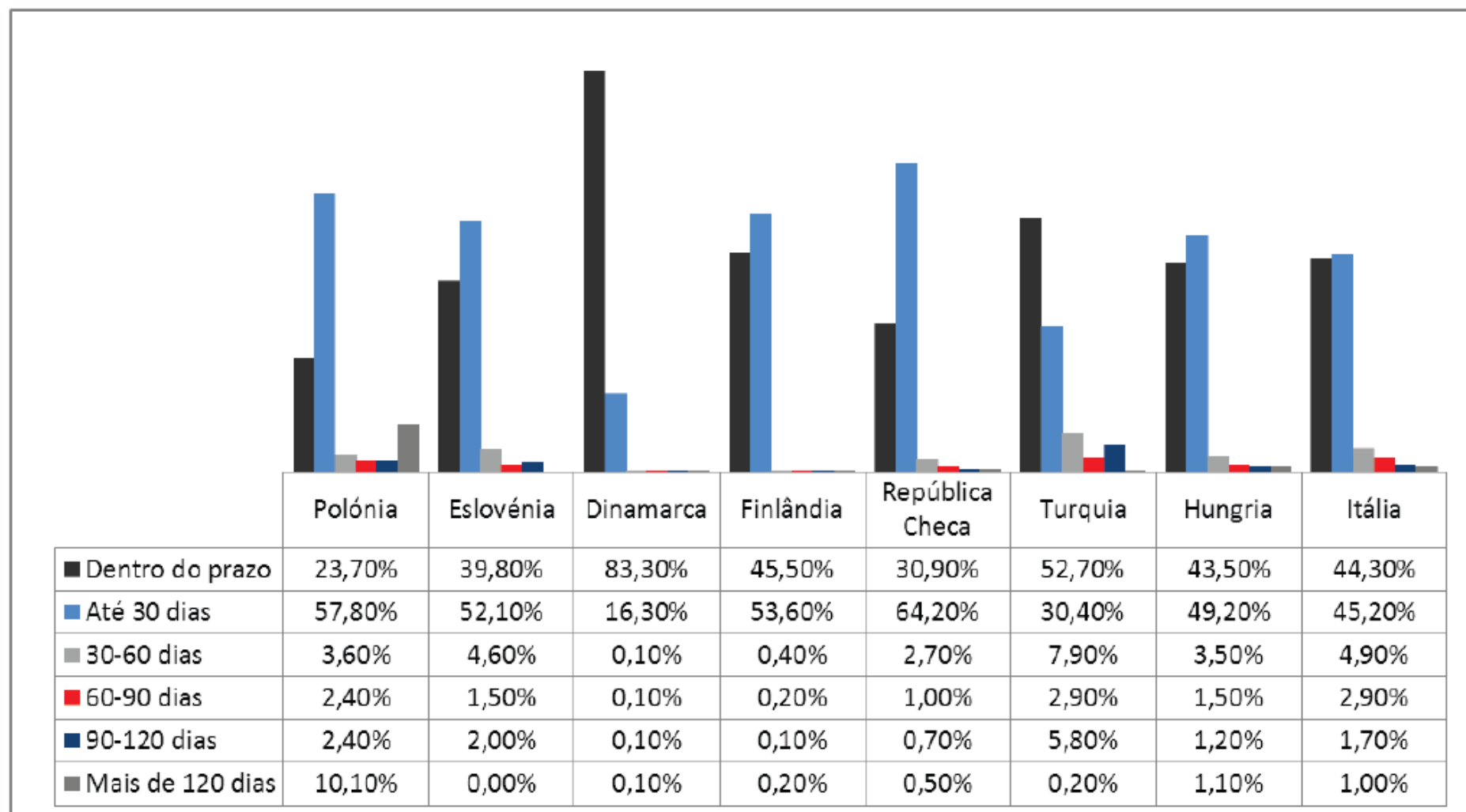
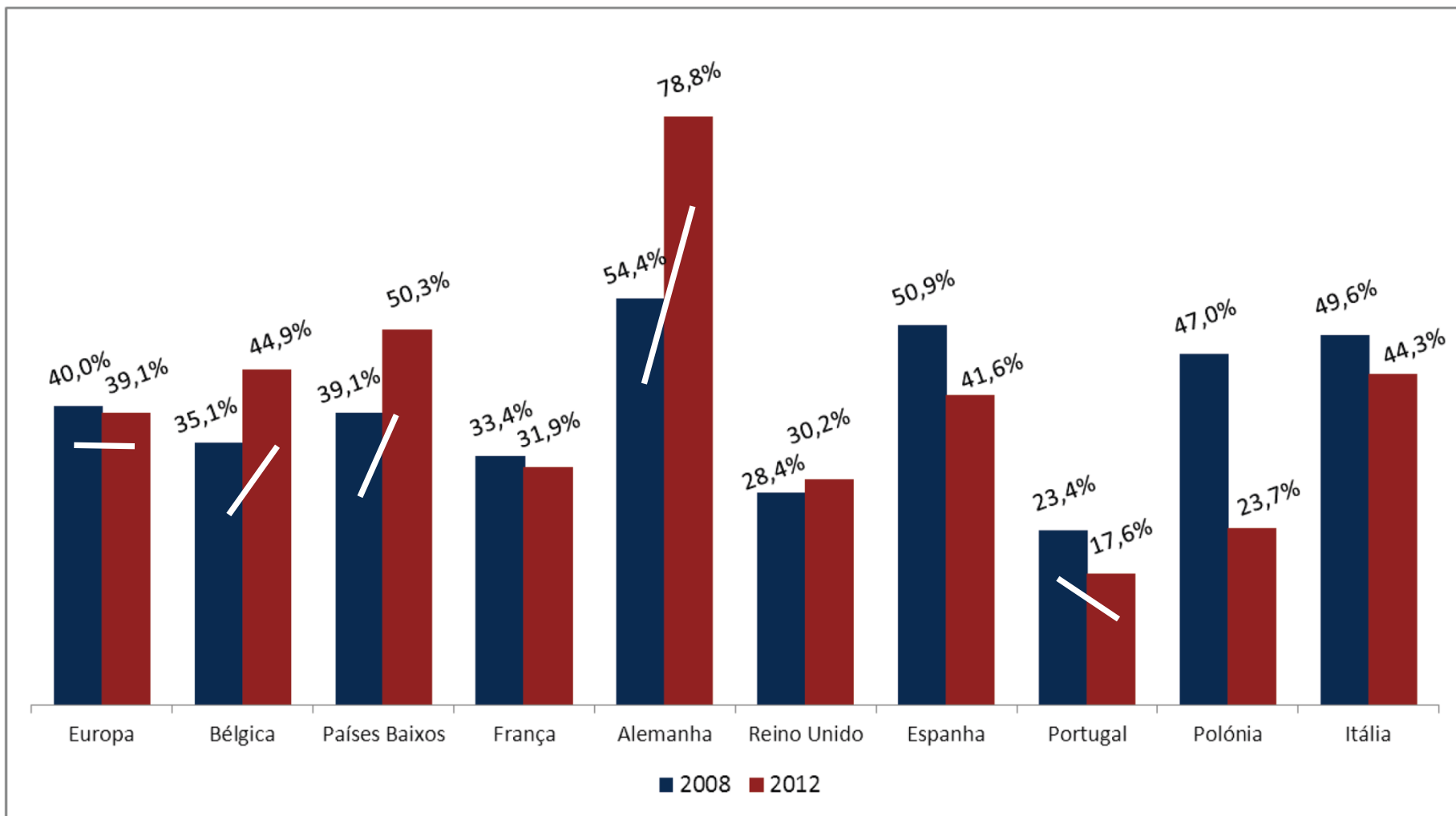


Gráfico 2.2.2 - Práticas de pagamento na Europa por categoria de pagamento, 2012



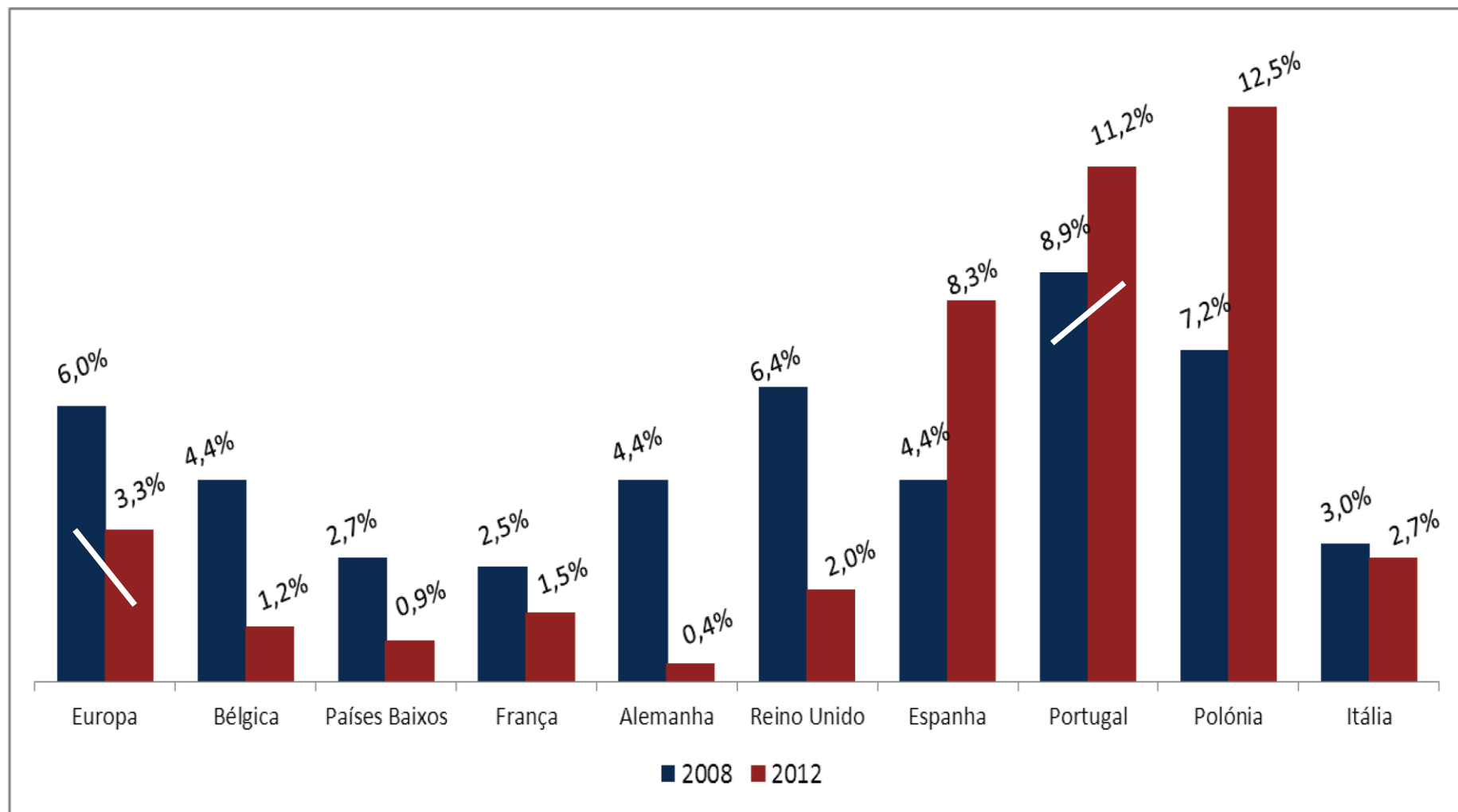
Fonte: CRIBIS D&B

Gráfico 2.2.3 - Variações em pagamentos efectuados dentro do prazo na Europa, 2008-2012

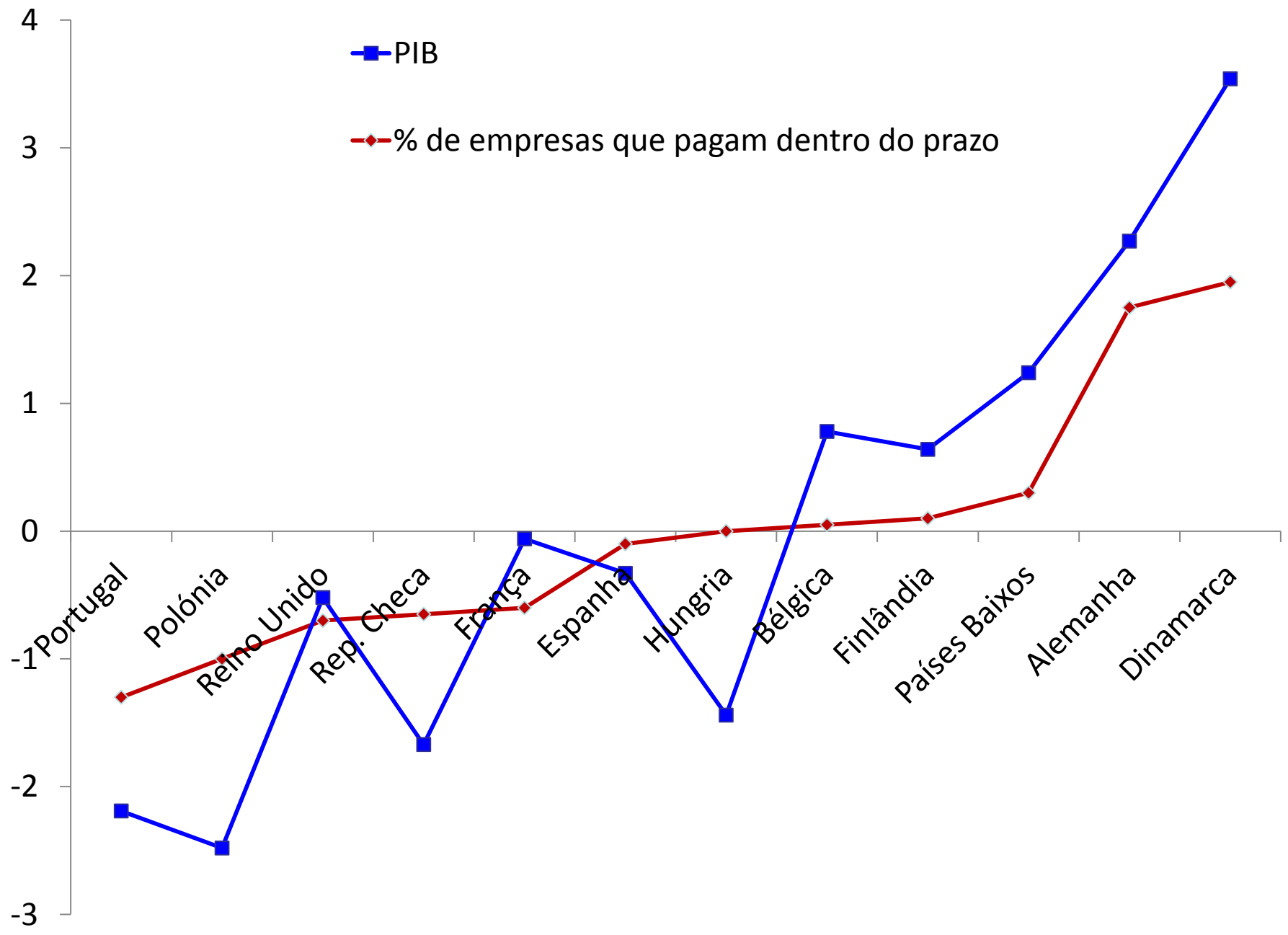


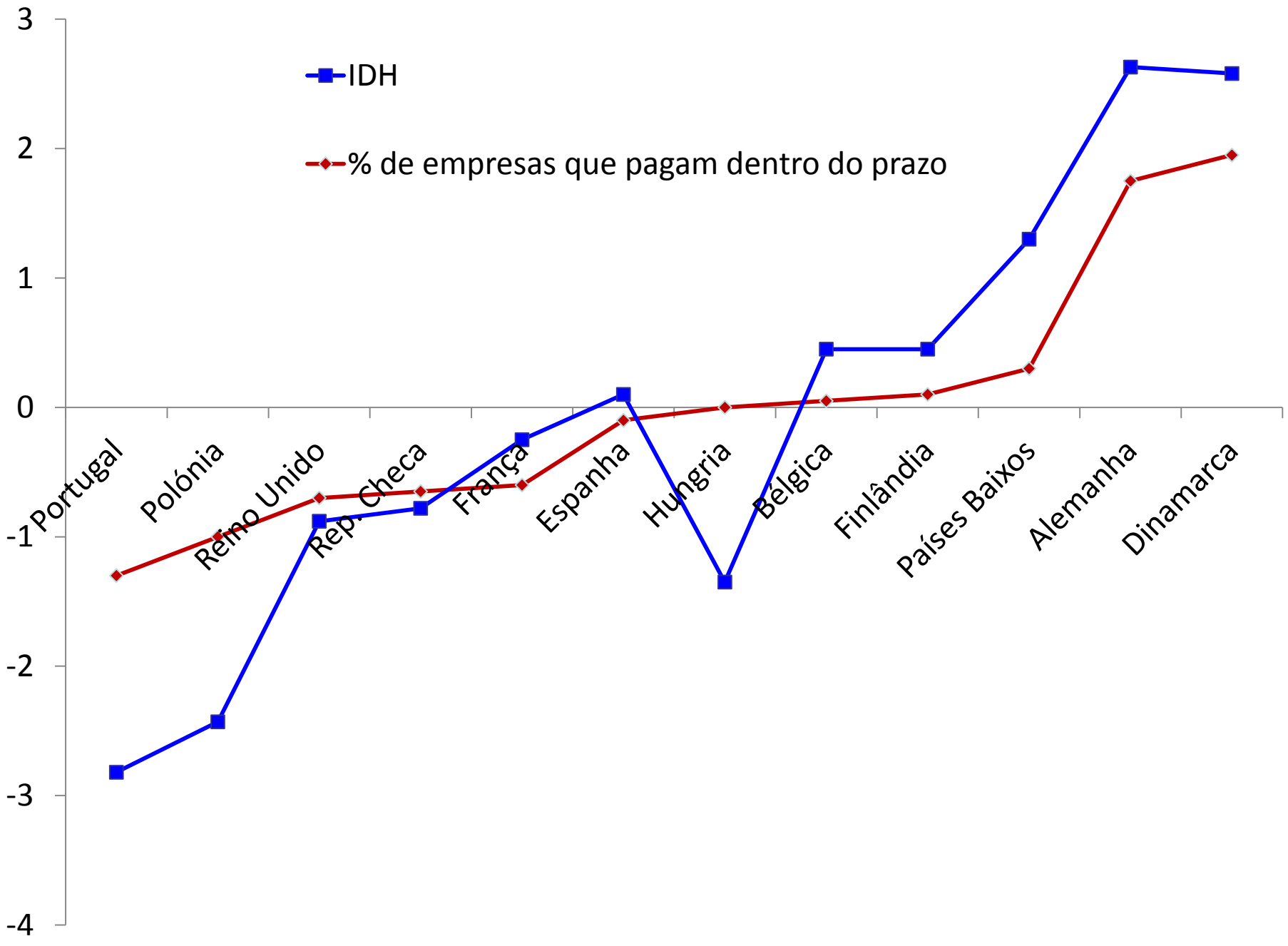
Fonte: CRIBIS D&B

Gráfico 2.2.5 - Variação em pagamentos com mais de 90 dias de atraso na Europa, 2008-2012



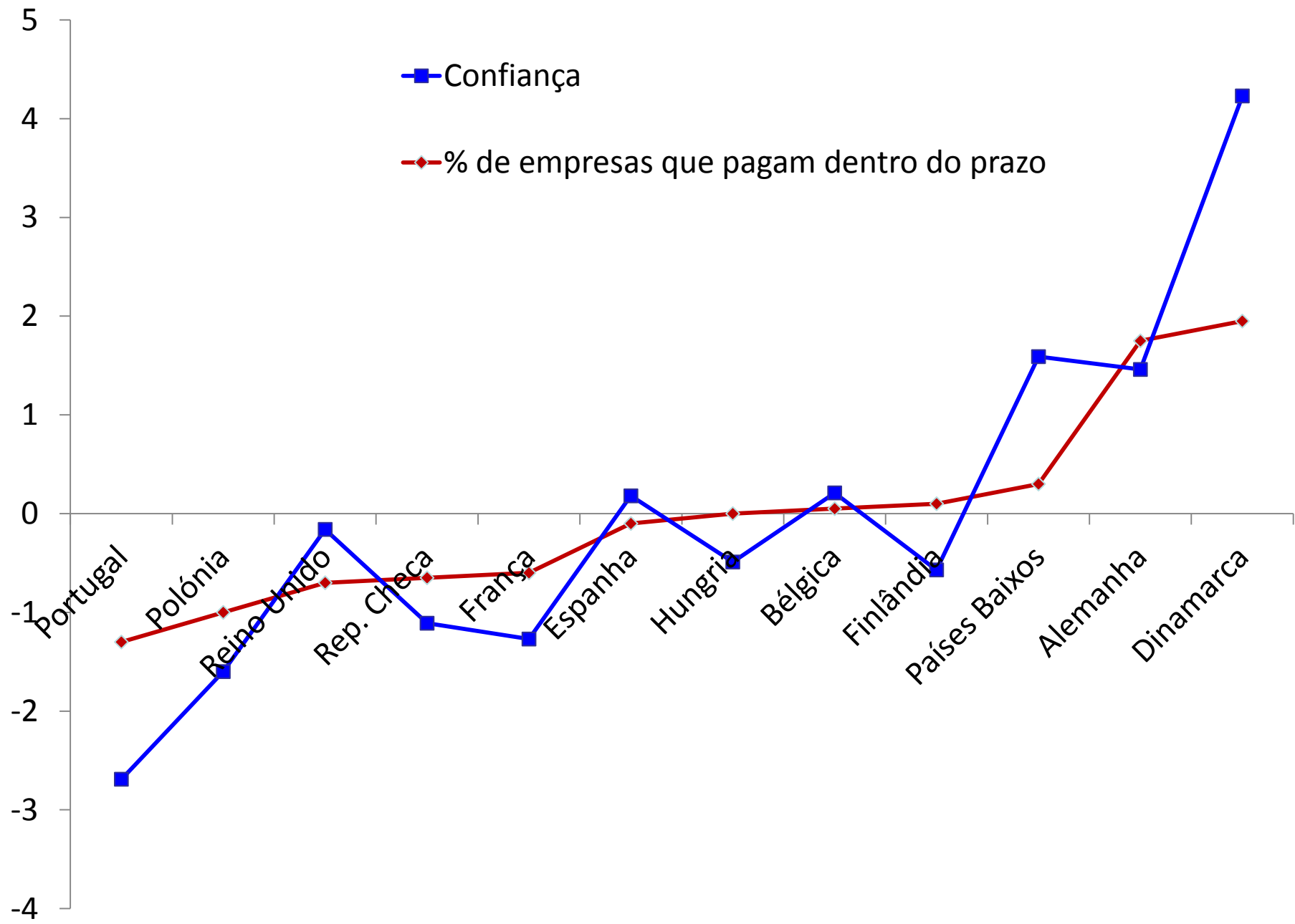
Fonte: CRIBIS D&B





■ IDH

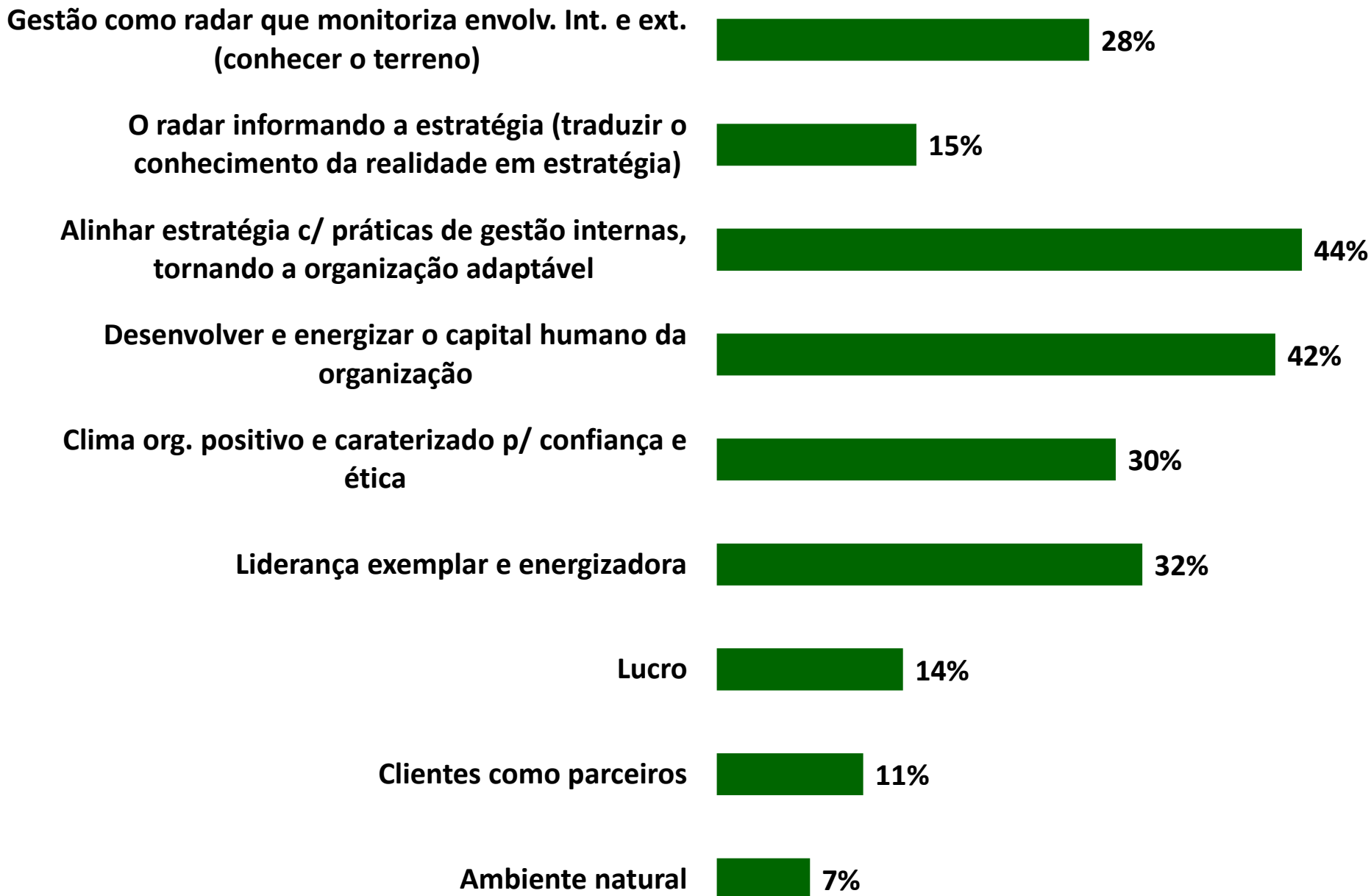
◆ % de empresas que pagam dentro do prazo



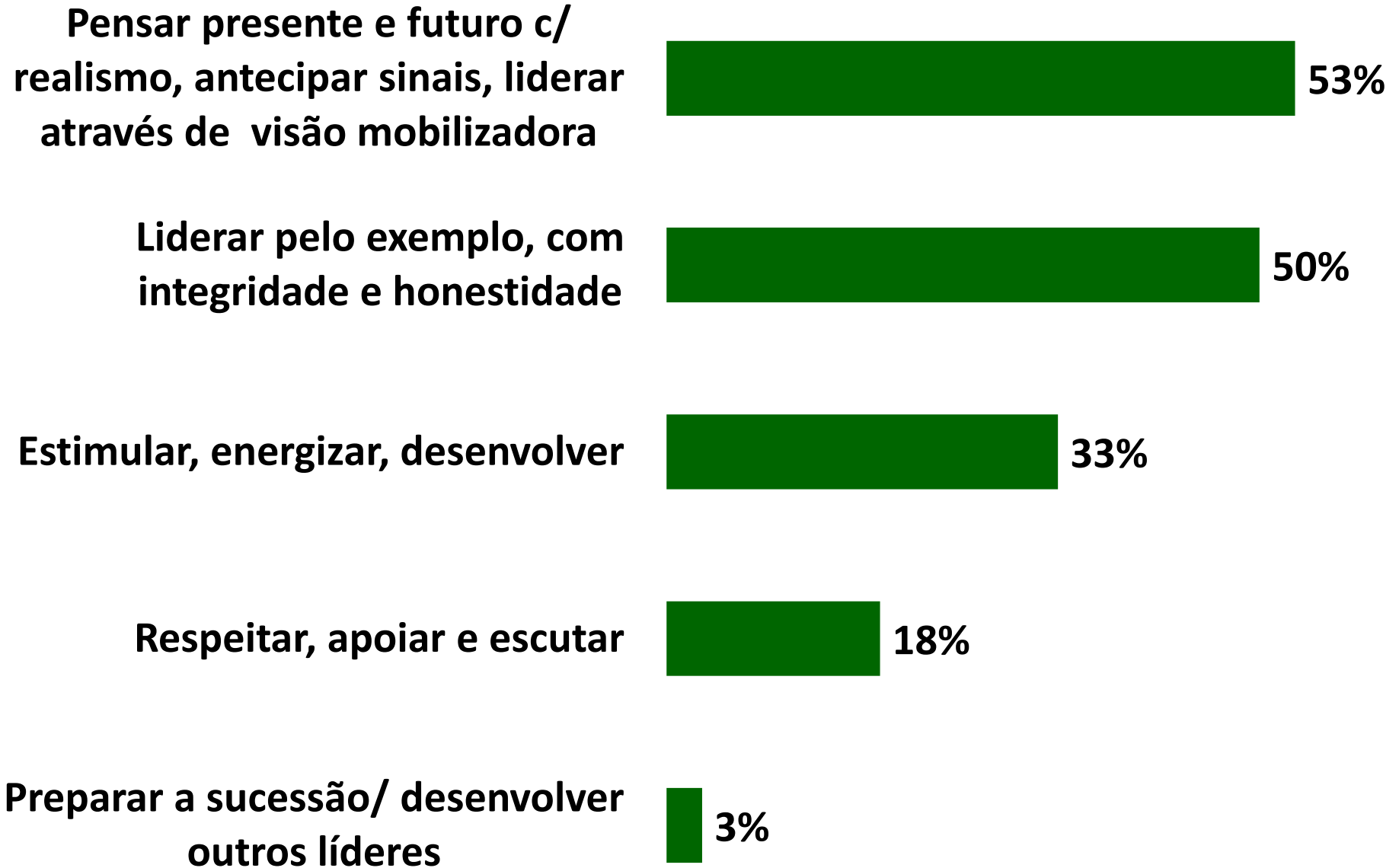
O que é uma organização sustentável



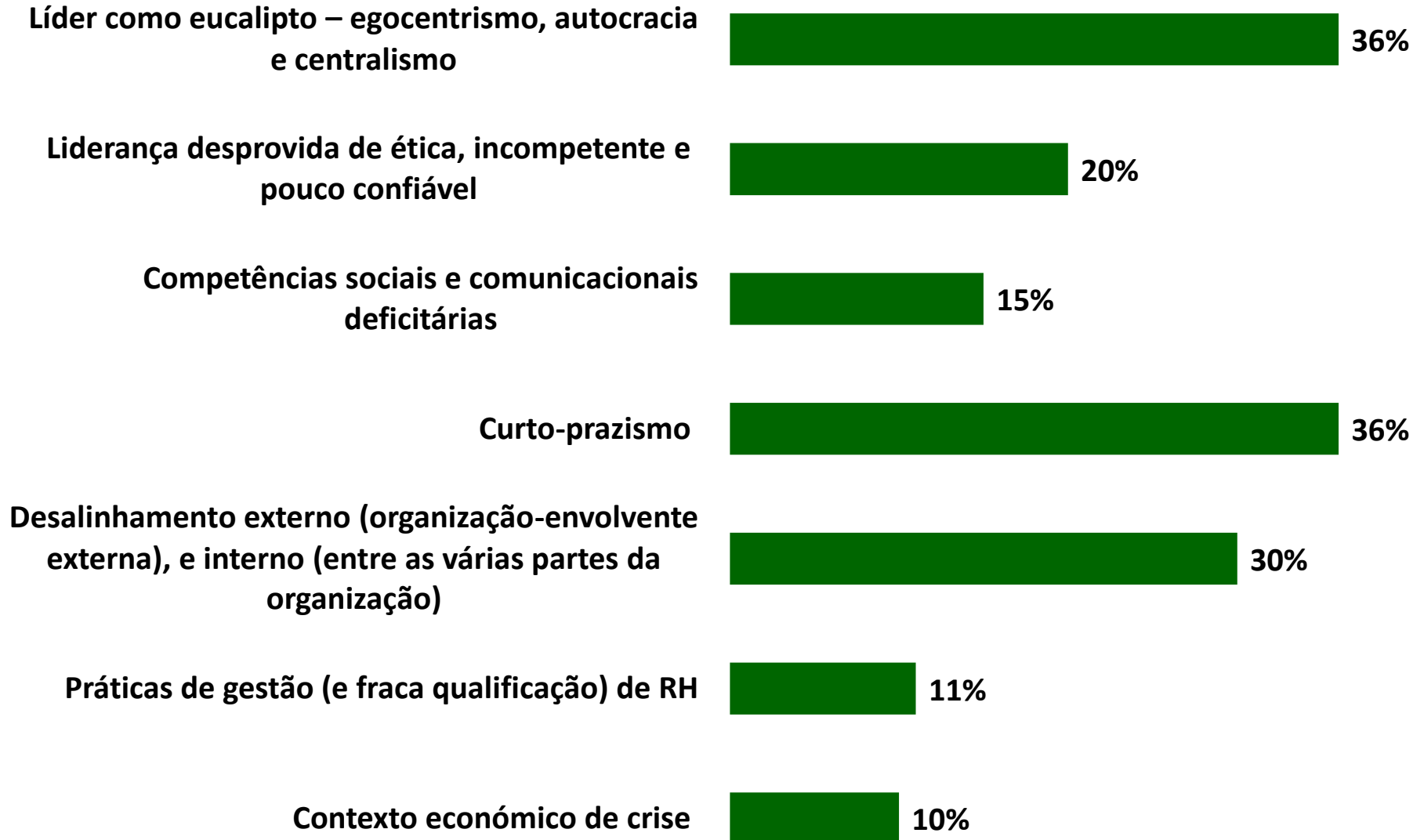
Práticas de gestão mais relevantes p/ desenvolvimento de OS



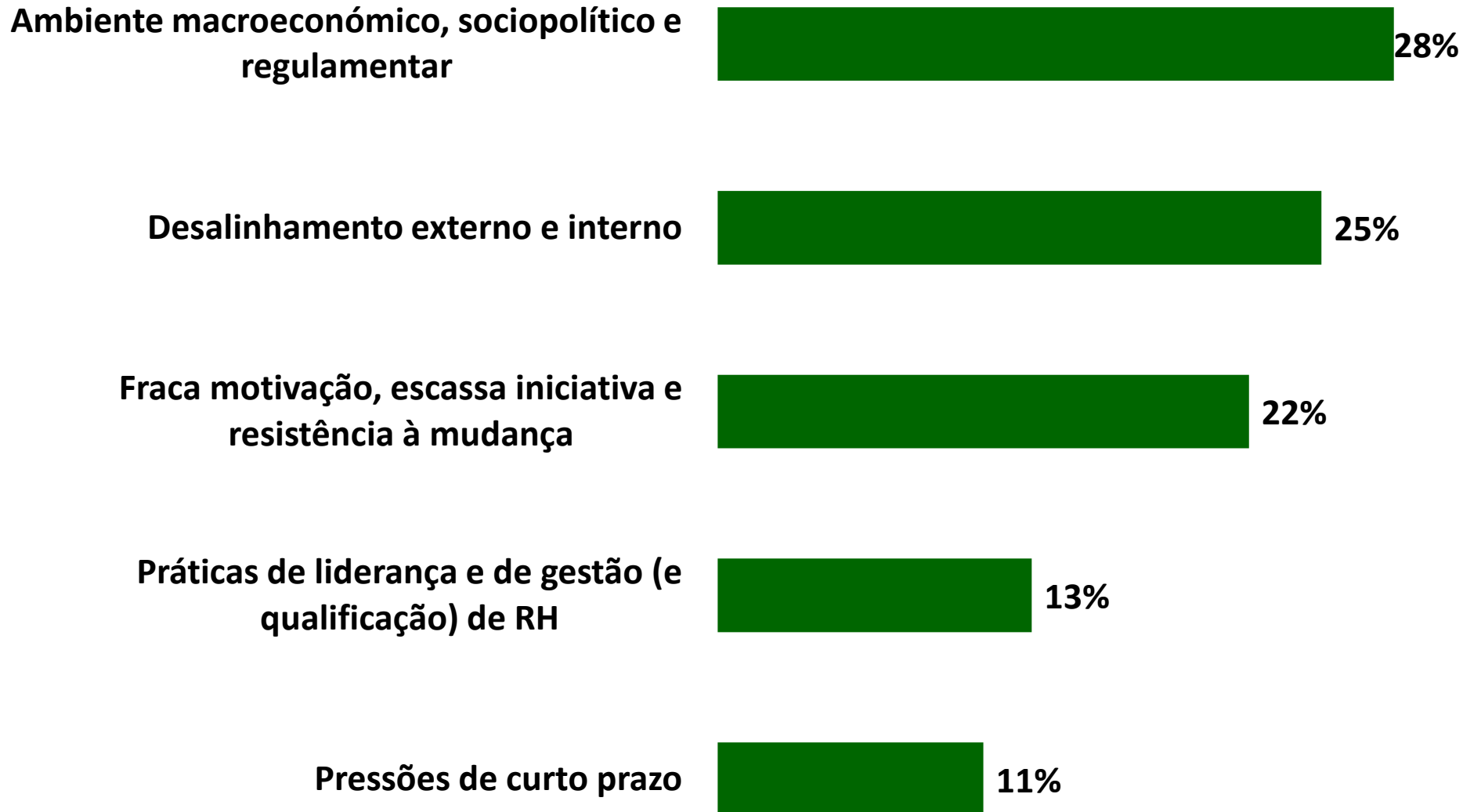
Comportamentos do líder sustentável



Que práticas de liderança mais dificultam o desenvolvimento de organizações sustentáveis?



Na sua atividade como líder, quais os principais obstáculos ao desenvolvimento de práticas de gestão sustentável?



3.

**Olhar crítico sobre os
resultados e pistas para
a ação**

1. GESTÃO SUSTENTÁVEL = BOA GESTÃO?

2. A BUSCA DE LUCROS POR VIAS QUE NÃO OS LUCROS

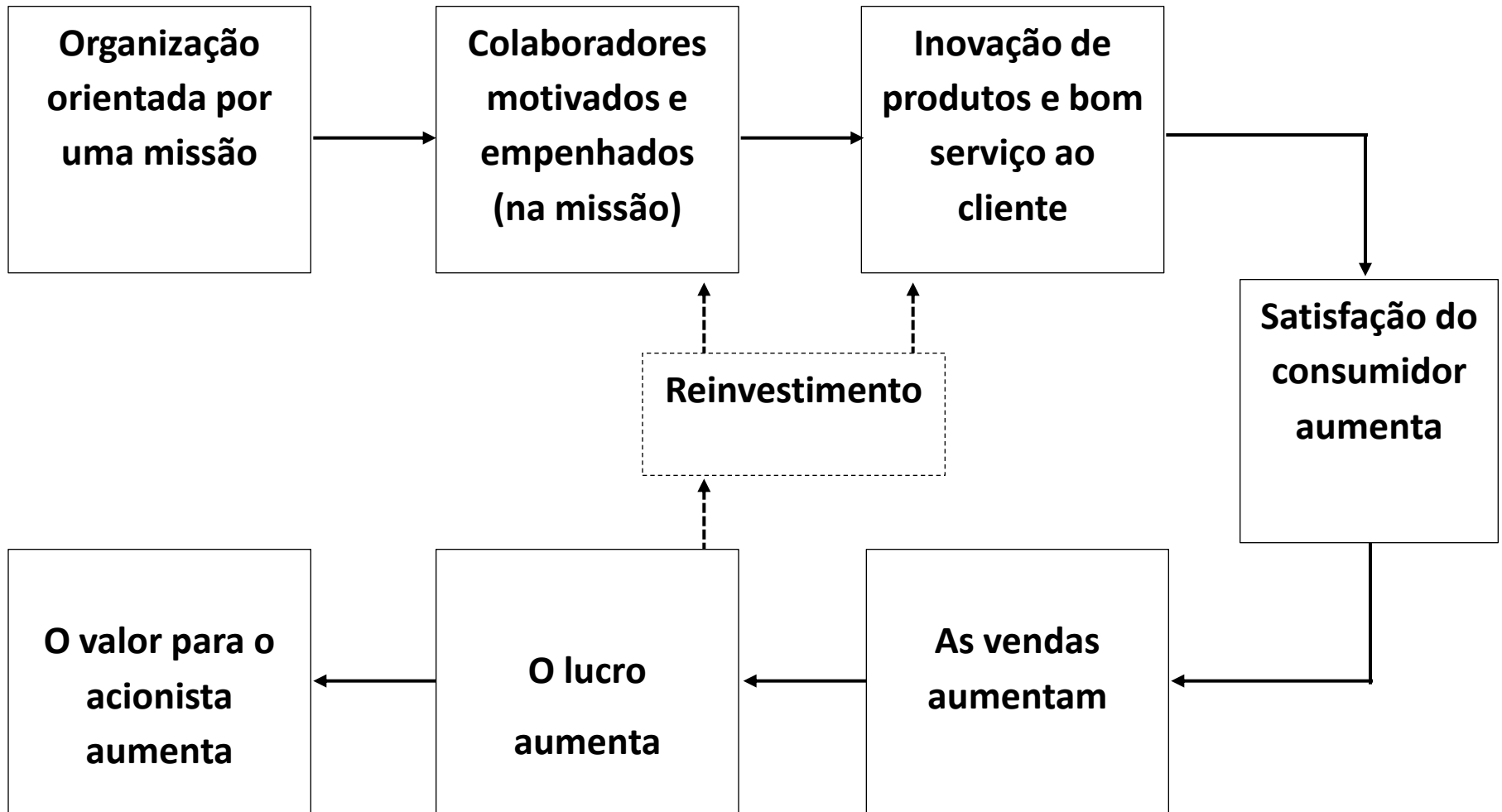
Bill George, ex-CEO da Medtronic

“Contrariamente ao que os paladinos da maximização do valor de curto prazo para o acionista nos poderiam fazer crer, o segredo mais bem guardado dos negócios é que as organizações orientadas por uma missão criam mais valor para os acionistas do que as empresas orientadas para o ganho financeiro”.

“A implicação mais importante [do estudo] é que os executivos de topo que colocam demasiada ênfase na maximização do lucro podem ver os seus desejos não correspondidos. (...) Ademais, no processo, podem acabar por ser vistos pelos liderados como autoritários, mais do que visionários. Em contraste, os executivos que prestam deferência a diversos grupos de *stakeholders* na tomada de decisão, e não apenas aos acionistas e aos seus interesses financeiros, podem acabar por alcançar melhores resultados para as suas empresas”.

Waldman e Siegel (2008, p. 123)

A organização orientada pela missão (adaptada de George, 2003)



3. O PAPEL DA LIDERANÇA

- Atua pelo exemplo, os seus atos são consistentes com as suas palavras, e é íntegro e confiável.
- Procura conhecer a realidade interna e externa da organização.
- Mobiliza os liderados através de uma visão apelativa e de comportamentos de respeito e escuta.
- Estimula, energiza e desenvolve os liderados.

(Não referido, mas crucial):

- Recompensa do mérito; gestão dos incentivos

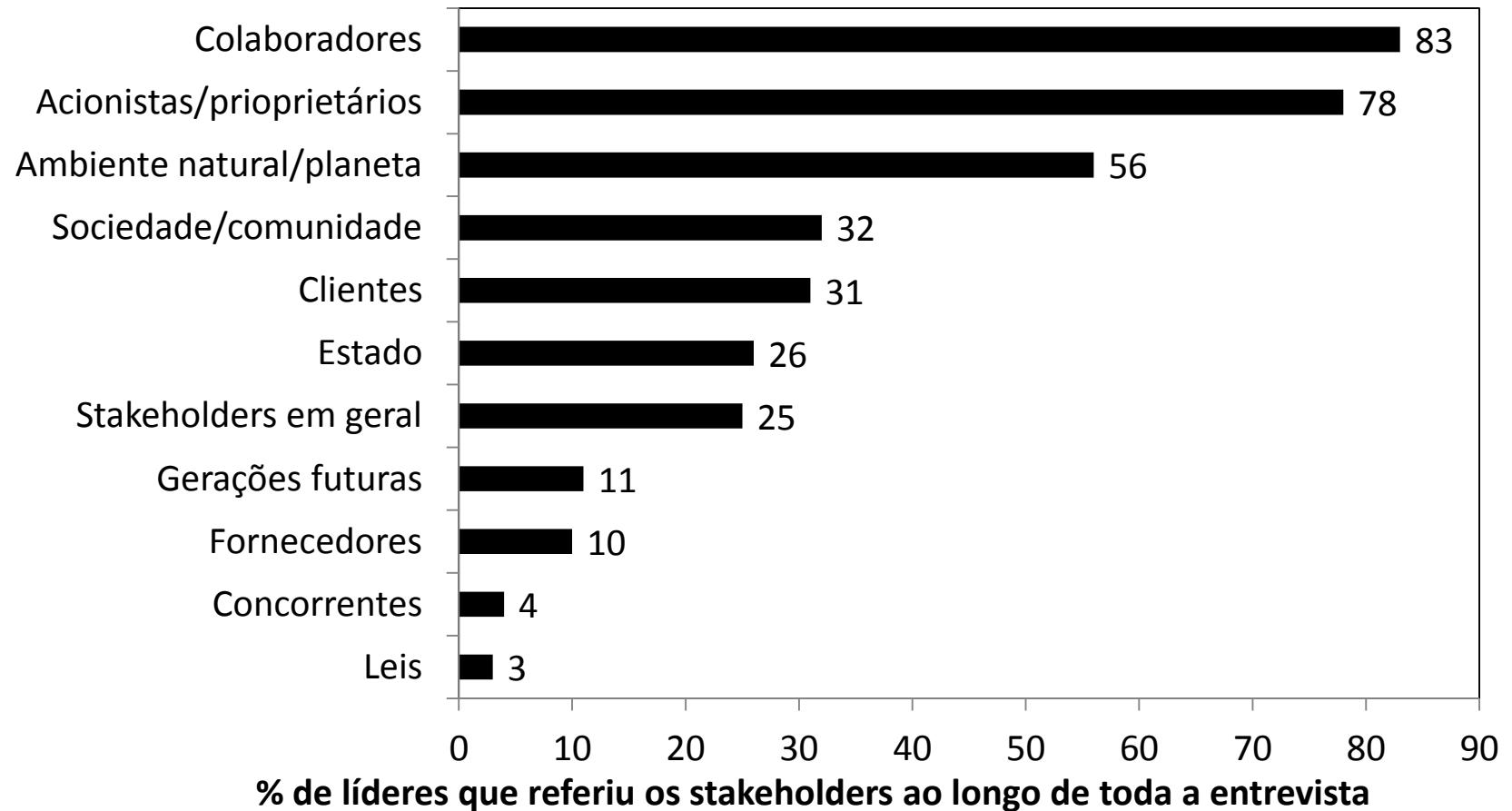
Práticas de gestão em diferentes países

Table 2
Management Practice Scores by Country

Country	Overall management	Monitoring management	Targets management	Incentives management	Firm interviews
Argentina	2.76	3.08	2.67	2.56	246
Australia	3.02	3.27	3.02	2.75	392
Brazil	2.71	3.06	2.69	2.55	568
Canada	3.17	3.54	3.07	2.94	378
Chile	2.83	3.14	2.72	2.67	316
China	2.71	2.90	2.62	2.69	742
France	3.02	3.41	2.95	2.73	586
Germany	3.23	3.57	3.21	2.98	639
Greece	2.73	2.97	2.65	2.58	248
India	2.67	2.91	2.66	2.63	715
Italy	3.02	3.25	3.09	2.76	284
Japan	3.23	3.50	3.34	2.92	176
Mexico	2.92	3.29	2.89	2.71	188
New Zealand	2.93	3.18	2.96	2.63	106
Poland	2.90	3.12	2.94	2.83	350
Portugal	2.87	3.27	2.83	2.59	247
Republic of Ireland	2.89	3.14	2.81	2.79	106
Sweden	3.20	3.63	3.18	2.83	382
U.K.	3.02	3.32	2.97	2.85	1214
U.S.	3.35	3.57	3.25	3.25	1,196
Average	2.99	3.28	2.94	2.82	9,079

4. TRÊS FORMAS DE CAPITAL: HUMANO, SOCIAL E PSICOLÓGICO

5. ALGUNS *STAKEHOLDERS* SÃO MAIS IGUAIS DO QUE OUTROS!



6. A ARMADILHA DO CURTO-PRAZISMO

Paul Polman, CEO da UNILEVER (Financial Times, 2012)

“Não mais faremos relatórios trimestrais. Não entraremos nas corridas de três meses. Não estamos a trabalhar para os nossos acionistas. Estamos a trabalhar para o consumidor, estamos focados e os acionistas são recompensados. (...) Focamos nas coisas certas, colocamos o consumidor no centro de tudo o que fazemos, e os acionistas acabarão por beneficiar, como resultado e não como um objetivo em si mesmo. Esperamos, desse modo, trazer de volta um pouco de bom senso ao mundo”.

7. A SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA E A CRIAÇÃO DE “VALOR PARTILHADO”

A conexão entre a competitividade de uma empresa e a “saúde” da comunidade circundante.



Exemplo: apoiar melhoria das qualificações presentes na comunidade

Liderança, responsabilidade social e sustentabilidade

Miguel Pina e Cunha

Nova School of Business and Economics

Arménio Rego

Universidade de Aveiro

Conferência Responsabilidade Social

IPCG, 27 de novembro de 2013