



Formação de equipes para uma empresa estadista



Betania Tanure e Roberto Patrus

EM UMA TRILOGIA publicada em 2011 pelos autores deste artigo¹, ilustramos o conceito de dirigente a partir da experiência empresarial de Luiz Seabra (Natura), Cledorvino Belini (Fiat) e Fábio Barbosa (então ABN Amro – Real – Santander). O dirigente é aquele que sintetiza as competências de gestor e de líder, articuladas pela atuação “agridoce” e por uma visão de futuro². Também abordamos o papel do dirigente estadista, aquele que, mais do que por uma empresa melhor, luta por uma causa poderosa que extrapola os limites da organização e alcança uma dimensão

social e política. Nestes trabalhos, salientamos que o papel de um líder empresarial depende fundamentalmente da sua competência em articular as equipes e a cultura da empresa por ele dirigida. Esse reconhecimento e o avanço na reflexão sobre a temática da liderança nos levaram à proposição de três novos conceitos que apresentamos neste artigo: equipe dirigente, equipe estadista e empresa estadista.

Para realizar este objetivo, retomamos, inicialmente, as definições de gestor, líder, dirigente e estadista. Em um segundo momento, propomos os

conceitos de equipe dirigente e equipe estadista, acompanhados das implicações que eles acarretam.

O dirigente: síntese dos papéis de gestor e líder

A gestão de uma empresa envolve duas dimensões: a racional e a emocional³. A primeira exige as competências técnicas de um gestor, aquele que ocupa posição formal na hierarquia da empresa e se mostra competente na articulação e na viabilização de processos, estratégia e estrutura. O gestor contribui significativamente para melhorar o desempenho da organização. No seu núcleo de atuação, age como um executivo, criando ou recriando o modelo estratégico e organizacional dentro do qual as diversas competências do seu time se integram. Para exercer esse papel, ele não precisa ser mero executor de uma estratégia definida pela cúpula da

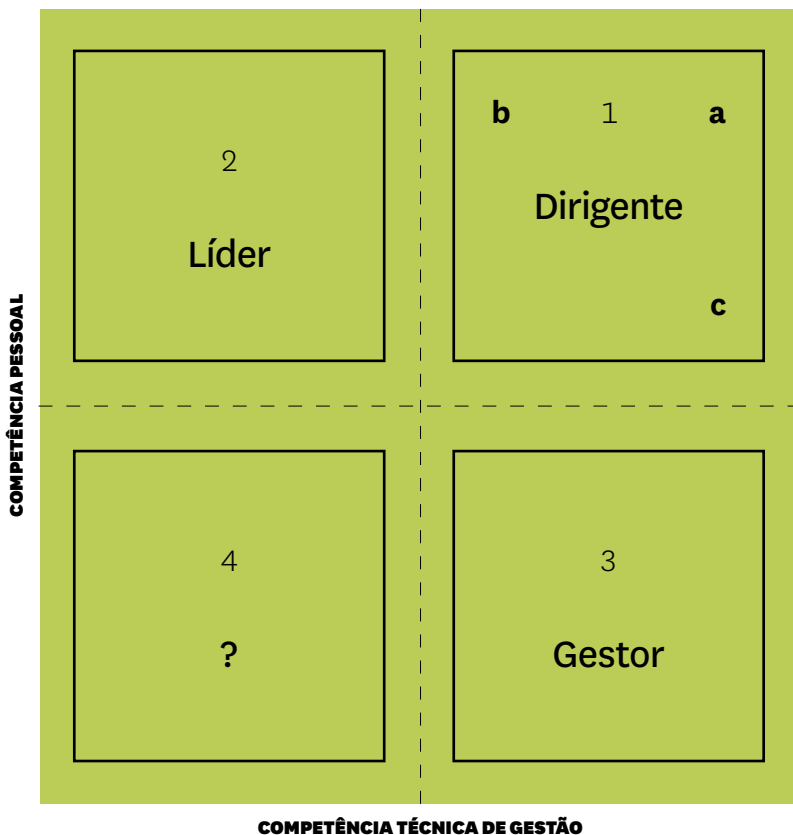
organização. É responsável pelo lado *hard* da gestão, bem como pelo fortalecimento contínuo, da unidade de que está sob seu comando.

A dimensão *soft* da gestão abarca cultura, liderança e pessoas e exige as competências de um líder. O líder opera com a energia que mobiliza a empresa para a transformação. É capaz de comunicar-se não só com o intelecto, mas também com a alma e o coração das pessoas. Diferentemente do gestor, o líder é necessariamente legitimado por seus liderados. Por isso, sua liderança não depende de um cargo formal na hierarquia. As pessoas permitem que ele as lidere quando se identificam com seus conceitos, valores, aspirações e expectativas. A essência da liderança é a capacidade de construir e sustentar esse relacionamento, que é interativo e envolve troca, influência e persuasão. Liderar é também saber mobilizar as pessoas na direção de uma aspiração comum, trazendo significado para suas vidas.

Nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes. Os líderes atuam na mobilização das pessoas, que é o lado mais emocional da sua ação. Os gestores atuam na eficiência operacional da empresa, o lado mais racional. Nenhum dos dois papéis é completo sozinho. As competências de gestor e de líder quando articuladas pela atuação “agrídoce” e por uma visão de futuro se traduzem no papel do dirigente. O dirigente se mostra capaz de harmonizar os opostos porque percebe a unidade entre eles. Não rivaliza nem alimenta a divisão, porque superou a dicotomia entre o bem o mal, entre curto e longo prazos, entre o resultado e o foco nas pessoas. Ele sintetiza as competências de liderança e de gestão, conciliando decisões duras ou *azedas* – como demissões, fechamento de linhas de produtos, venda de empresas, não promoção de funcionários – com ações que denominamos de *doces*, como as de apoio, desenvolvimento, mobilização e crescimento, que fazem com que os liderados se sintam partícipes de um projeto comum, parceiros de jornada.

A atuação agrídoce concilia racionalização e revitalização, duas necessidades da empresa⁴. O desempenho superior sustentado da organização é obtido quando se é capaz de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias: a necessidade de melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade por meio da racionalização constante das atividades existentes e a necessidade de crescimento e expansão pela revitalização contínua dos processos, da estratégia, da estrutura e das pessoas, tudo isso amalgamado pela

Estilos de atuação na empresa



FONTE ELABORADO PELOS AUTORES COM BASE EM TANURE (2010)

cultura. Enquanto a maioria dos gestores considera que ambas são mutuamente excludentes, o *dirigente* articula essas duas dimensões de forma dinâmica e temperada.

A visão de futuro, que é modelada pela ambição, é a capacidade de compartilhar sonhos e causas e de criar significado para as pessoas. Além de coordenar o esforço coletivo a partir de uma razão de ser e em busca de um sonho compartilhado, o *dirigente* espelha a capacidade gerencial de conduzir a estratégia da empresa e operacionalizá-la no dia a dia. Sua visão de futuro é o que dá sentido a uma utopia, partilhada coletivamente. O *dirigente* é aquele que tem a coragem de mudar o fluxo natural das coisas⁵. Ninguém constrói um sonho e transforma sua empresa e o mundo obedecendo ao fluxo natural. O exercício da liberdade e a construção de um caminho novo exigem a determinação e a disciplina para fazer da vida algo que vai contra o processo inercial.

A aceitação de tensões como um processo natural do mundo dos negócios representa um desafio ao modo de pensar das pessoas nas organizações. E permite, inclusive, compreender que o perfil do dirigente está longe da perfeição. O dirigente integra suas falhas e dificuldades em oportunidades de aprendizagem. Conhecedor de suas deficiências, o dirigente está atento para a composição de sua equipe. Afinal, ninguém é perfeito, mas uma equipe pode ser.

O dirigente concilia a competência pessoal com a competência técnica de gestão (quadrante 1 do quadro “Estilos de atuação na empresa”). O líder tem competência pessoal mais desenvolvida que a competência técnica, ao contrário do gestor (quadrantes 2 e 3). Aqueles que não têm nenhuma dessas competências (quadrante 4) devem ser questionados com cuidado pelas organizações, pois se mostram incapazes, pelo menos temporariamente, de exercer qualquer função executiva com razoável grau de excelência.

O dirigente estadista

Não é fácil ser *dirigente*, é bem verdade. Mas aquele que o é ainda pode ir além. Ele pode extrapolar o limite da empresa e exercer um papel na sociedade, para além daqueles exercidos pela organização. O dirigente pode ser um *estadista*. Sua atuação na empresa e pela empresa acaba por fazê-lo reconhecido na sociedade, para além da empresa e do seu setor na economia. O dirigente estadista é capaz de temperar os papéis de gestor e de líder de acordo com a necessidade da empresa em cada momento,

mas também de exercer influência na construção de uma sociedade melhor, a partir do seu poder de referência. Tem, assim, uma atuação política, no sentido literal do termo (que tem como antepositivo *pólis*, que em grego significa cidade). O *estadista* faz da empresa que preside uma participante da “cidade”, parte que é de um todo maior, atualizando a sua vocação “cidadã”, sinônimo de “política”.

Para exercer o papel de *estadista*, o *dirigente-líder-gestor* compreende que todas as visões particulares são importantes, a fim de que sua síntese promova a unidade que compõe as partes (veja quadro “Dimensões da atuação de uma liderança”).

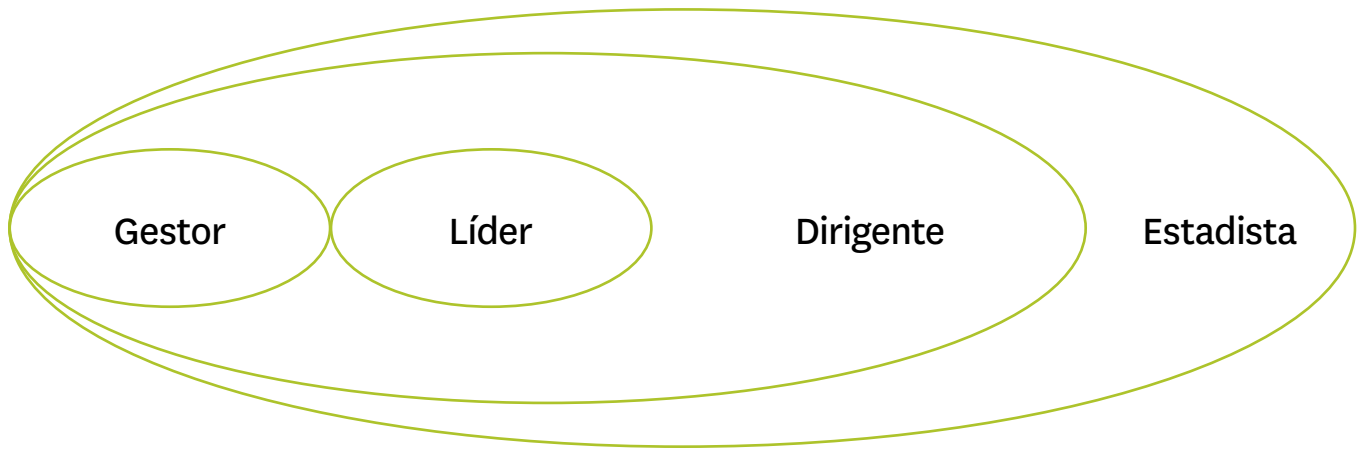
Da mesma forma que é importante para um *dirigente estadista* enxergar as suas forças e fraquezas, gerenciar o seu lado sol e o seu lado sombra, é essencial que faça a gestão competente dos paradoxos que o contexto em movimento apresenta. A competição presente no ambiente organizacional de hoje exerce pressões contraditórias sobre as lideranças. São forças antagônicas — do mercado, da sociedade, de cada indivíduo — que atuam simultaneamente nas organizações e são intrínsecas ao cenário internacional de negócios deste início de século. Como não existe a possibilidade de escolha entre uma e outra força, o *dirigente* precisa gerenciar esse contexto, reconciliando e equilibrando as oposições.

Equipe dirigente

Em nossa experiência como pesquisadores, professores, consultores ou ainda como membros de conselhos de administração, temos encontrado poucos dirigentes capazes de integrar de forma bem equilibrada as características de líder e de gestor. Luiz Seabra, Fábio Barbosa e Cledorvino Belini são dirigentes na acepção própria do conceito. Integram as dimensões da liderança e da gestão, ainda que o balanço de cada uma de suas características seja diferente em cada um dos perfis (ver trilogia citada ao final).

Pesquisas de um dos autores apontam que, entre os responsáveis pela gestão da empresa, apenas 8% são dirigentes com as qualidades de líder e gestor equilibradas em seu ponto máximo (ponto “a” do quadrante 1 do quadro “Estilos de atuação na empresa”). Observamos que muitos dirigentes tendem a pender mais para o lado gestor (ponto “c”) do que para líder (ponto “b”). Três protagonistas de nossas pesquisas, Cledorvino Belini, Fábio Barbosa e Luiz Seabra encontram-se entre os 8%, ou seja, são dirigentes, compõem de forma positiva o seu lado gestor e líder, mesmo que as preferências sejam

Dimensões da atuação de uma liderança



FONTE ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS CONCEITOS DE TANURE (2010)

diferentes. Enquanto Cleodorvino Belini tem naturalmente uma tendência relativa para a dimensão racional (ponto “c”), Fábio Barbosa e Luiz Seabra pendem mais para o lado líder (ponto “b”). Porém todos os três possuem a atuação agrídoce própria do dirigente. Como uma das características da sua liderança é o autoconhecimento, esses dirigentes formam equipes que contrabalançam o lado em que eles se percebem menos à vontade. A compreensão dos seus próprios limites lhes permite orquestrar equipes de forma que a dinâmica do seu funcionamento seja dirigente, ainda que as pessoas que compõem as equipes não tenham esse perfil.

A dinâmica de uma equipe dirigente não decorre da mera soma da atuação dos membros que a compõem. Ela depende de um membro que faça o papel de orquestrador. Quando esse membro é um dirigente, capaz de integrar os papéis de gestor e de líder, a harmonização da atuação do grupo é facilitada pela compreensão do dirigente a respeito das qualidades que ele sabe que o grupo precisa ter e pela sua sensibilidade para as dimensões *hard* e *soft* da gestão. Mas é possível haver uma equipe dirigente sem que seus membros tenham essa competência? A resposta é afirmativa. Para justificá-la apresentamos os conceitos de estrutura e dinâmica de uma equipe.

Na psicologia, uma personalidade é caracterizada pelo temperamento e pelo caráter. O temperamento é a estrutura da personalidade que vai determinar a predisposição da pessoa para agir. É como um tempero que indica uma tendência de comportamento. O caráter, por sua vez, diz respeito à atuação da pessoa, a como ela se comporta. Sua atuação externa no ambiente depende da educação que recebeu e da forma como reflete e atualiza os valores

e as experiências a que se submeteu. A consciência de si e a inteligência permitem que a pessoa vença a tendência de uma estrutura interna de fechamento, por exemplo, e atue buscando no ambiente o que precisa para satisfazer suas necessidades. Pessoas de temperamento introvertido, que potencialmente atuam com relativa timidez, podem atuar de forma extrovertida graças à consciência que têm da sua predisposição para o fechamento e da genuína vontade de comportar-se de forma diferente.

O temperamento está para a estrutura de personalidade assim como o caráter está para a dinâmica. A partir de uma perspectiva fenomenológica, o que se vê de um comportamento de um indivíduo ou de um grupo será sempre a dinâmica, ou seja, o fenômeno, a aparência. A estrutura de uma pessoa ou equipe, isto é, sua essência, será a inferência probabilística deduzida a partir dos dados que se apresentam à realidade. Assim, uma equipe com atuação dirigente (dinâmica) pode ser a expressão de uma estrutura dirigente ou não. No primeiro caso, o grupo possui dirigentes em sua composição, capazes de imprimir ao comportamento coletivo essa marca. No segundo caso, o grupo não tem dirigentes entre seus membros e, ainda assim, a dinâmica da equipe é dirigente. Teríamos, assim, uma situação em que pessoas que atuam como líderes ou como gestores se organizam em grupo para promover uma atuação dirigente, como equipe colaborativa. Nessa perspectiva, o grupo se mostra mais inteligente e produtivo do que a soma das partes isoladas. Quais as condições para que isso aconteça?

A primeira condição para o funcionamento de uma equipe com dinâmica dirigente sem que seus membros o sejam é que ela tenha um ou mais

orquestradores. Esse maestro é necessariamente um dirigente. O gestor não será capaz de fazer esse papel. Para harmonizar a atuação de gestores e líderes é necessário mobilizar a energia das pessoas, comunicar-se de forma eficiente e articular os esforços individuais e grupais. Essa qualidade o líder possui. O gestor, não. Por outro lado, o orquestrador também precisa ter minimamente algumas qualidades do gestor para que possa empaticamente colocar-se nessa posição e exigir dos membros da sua equipe o exercício das funções relacionadas à articulação e viabilização de processos, estratégia e estrutura.

Curiosamente, muitos gestores de excelência exemplar não se sentiam confortáveis em reconhecer-se apenas como gestores em nosso trabalho de pesquisa e consultoria nas empresas. Ainda que valorizados por seu papel de gestor, responsáveis pela eficiência e produtividade da unidade sob seu comando e reconhecidos por isso, eles preferiam recusar a condecoração. Ora, provavelmente, vemos aqui que, embora a eficiência da empresa não se faça sem gestores, o papel do líder parece ter mais charme. Mas um líder não é capaz de orquestrar uma equipe se não dominar, mesmo que não intensamente, as competências do gestor. Já o gestor, mesmo que reconheça a sua fragilidade como líder, também não será capaz de mobilizar uma equipe dirigente. Para tal, será exigida dele a capacidade de comunicação e mobilização de energias, competências próprias do líder. Em síntese, o verdadeiro maestro da equipe dirigente tem de contemplar as dimensões de líder e de gestor.

Equipes com dinâmica dirigente orquestradas por um membro dirigente possuem a fragilidade de dependerem daquele que faz o papel de maestro. Sua eventual saída do grupo tende a desorganizar a dinâmica dirigente da equipe. À medida que a equipe vai construindo uma estrutura dirigente — com cada vez maior número de dirigentes —, esse risco diminui potencialmente.

Quanto mais dirigentes houver em uma equipe dirigente, maior a possibilidade de que a dinâmica de atuação que integra o lado gestor e o lado líder permaneça, mesmo se um dos membros deixar a equipe. Esta é uma condição para que a equipe tenha a qualidade de dirigente em sua estrutura. Ela não pode depender apenas de um membro (hierarquicamente superior). Sua eventual saída da equipe devolve a equipe à dinâmica de um grupo focado ou na dimensão gestor ou na dimensão líder, sem a visão de futuro e o tempero agridoce, necessários para orquestrar as decisões no contexto empresarial.

A história da Natura é marcada pela existência de um triunvirato que fez da empresa brasileira de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal a maior da América Latina e uma das mais admiradas do mundo: Luiz Seabra é o fundador da empresa, que nasceu em 1969. Guilherme Leal entrou na história a partir de 1979. Pedro Passos entrou em 1983 como principal executivo da área industrial da fábrica e tornou-se sócio no ano seguinte. O sistema Natura compreendia cinco empresas, sendo duas indústrias e três distribuidoras, de sócios diferentes e interesses nem sempre homogêneos. A fusão das empresas do Sistema Natura ocorreu em dezembro de 1988 e consolidou o controle acionário de Luiz, Guilherme e Pedro, três personalidades completamente diferentes. Os três concordam que a Natura não seria o que é hoje se não fosse a atuação de cada um.

A trilogia publicada por estes autores em 2011 demonstra que o triunvirato da Natura representa o exemplo clássico de uma equipe dirigente. Guilherme, assim como Luiz, era mais líder do que gestor, apesar da racionalidade estratégica. O doce e o azedo de sua liderança se mostravam equilibrados com a mesma intensidade aguda tanto nos momentos de entusiasmo como naqueles difíceis. Luiz pende mais para o doce do que para o azedo. Guilherme transita em momentos muito doces e outros muito agri — com uma rapidez que somente os que o conhecem são capazes de compreender. O perfil de Pedro Passos, que como os dois tem o seu tempero próprio entre o racional e o emocional, porém com elementos muito mais voltados para o racional, foi fundamental para equilibrar a dimensão emocional de seus dois sócios. Não é possível pensar a liderança da Natura sem compreender a dinâmica da equipe dirigente formada pelo triunvirato.

A criação de um primeiro conselho em 1990 e do conselho de administração, formalmente constituído em 1997 como passo tático para a abertura de capital ocorrida em 2004, procurou reproduzir a dinâmica da equipe dirigente observada no *Três*. Alessandro Carlucci assumiu a presidência e os três passaram a compor o conselho de administração. Seria impossível para o novo presidente, como para qualquer pessoa, ser a síntese do *Três* e substituí-lo à sua imagem e semelhança. Em 2007, Carlucci iniciou a formação de seu grupo executivo. Um grupo que tivesse a essência da Natura, se não em cada um, pelo menos na soma das partes. Iniciou-se mais uma vez o processo de formação de uma equipe com dinâmica dirigente. Em 2012, Carlucci passa a cuidar

mais da estratégia. Ao contrário da maioria das empresas brasileiras, a regência da orquestra na Natura não é feita solitariamente. Repete-se, assim, a forma de organizar a cúpula da empresa, que privilegia a equipe ao trabalho individual.

Equipe estadista e empresa estadista

A formação de uma equipe estadista segue o mesmo raciocínio utilizado para explicar a formação de uma equipe dirigente. A ação estadista é uma dimensão relativamente nova no contexto empresarial. Um pouco mais comum no indivíduo e ainda não no nível das equipes. Não por acaso, em nossa experiência como consultores e pesquisadores, não encontramos uma equipe estadista na sua estrutura. Mas podemos constatar a existência de equipes com atuação estadista, isto é, com a dinâmica estadista sendo instalada em diferentes fases ou mesmo em diferentes intensidades, como no caso da Natura, da Fiat e do então Banco ABN Real transformado em Santander e que foi dirigido por Fábio Barbosa. A estrutura de uma equipe estadista exige que sua composição tenha a predominância de dirigentes estadistas. Já a dinâmica de uma equipe estadista exige que apenas um de seus membros (quase sempre aquele que tem ascendência hierárquica sobre os demais) seja estadista. É ele quem vai fazer com que a dinâmica da equipe tenha essa qualidade. Os membros estadistas de uma equipe são reconhecidos pela sociedade como lideranças políticas, pessoas capazes de exercer influência sobre grupos sociais que extrapolam os limites corporativos.

O dirigente estadista consegue contagiar as pessoas de sua equipe para a sua causa. Ele arrasta, com o coração e elevação de seus propósitos, todos aqueles que compartilham o desejo de que a empresa seja mais do que um ótimo negócio. As pessoas se sentem orgulhosas de ter dirigente com visão estadista. Sentem orgulho de segui-lo e contribuir para a construção de uma sociedade melhor para o maior número de pessoas. Não é possível falar em empresa estadista sem estadistas que façam suas equipes terem esta qualidade. A construção de uma cultura de empresa cidadã do mundo, participante ativa da cidade, da natureza e do planeta começa com a atuação de estadistas no interior da empresa. Em outras palavras, sem a formação de pessoas e equipes, a qualificação de estadista para a empresa será mero discurso. Teoricamente, uma equipe estadista na empresa é o núcleo da formação da cultura para que se possa pensar em uma empresa estadista. Quando

o *jeito de ser* da equipe estadista passa a ser disseminado pela empresa e se faz habitual no *jeito de fazer* da empresa, podemos falar em empresa estadista. A *empresa estadista* se vê como parte da sociedade, responsável tanto por sua transformação como por sua conservação. A dimensão política, de um posicionamento cidadão, passa a fazer parte da cultura organizacional e extrapola os limites da empresa por meio da reputação de estadista conferida por públicos com os quais a empresa se relaciona.

Na transformação da cultura do Banco ABN Real, também estudada na trilogia publicada por estes autores em 2011, vimos claramente a formação de uma equipe estadista a partir da visão de mundo do dirigente Fábio Barbosa, operacionalizada em um primeiro momento com a criação, no ano 2000, de um comitê denominado à época de Banco de Valor. Sua proposta era pensar a empresa a partir da sua responsabilidade social com os empregados, os fornecedores, a comunidade e o meio ambiente. Diversas frentes foram organizadas pelos membros do comitê, com o propósito claro de criar um novo banco, uma nova cultura.

A frente socioambiental, liderada pelo então vice-presidente, José Luiz Monjolo, e que teve Malu Pinto como uma âncora fundamental, tinha como desafio integrar esta temática no *core business*. O banco decidiu não trabalhar com empresas envolvidas em atividades como prostituição, exploração de madeira não certificada, extração e fabricação de produtos de amianto, trabalho infantil e drogas. Novos produtos foram criados, como o Fundo Ethical, inovador no mercado financeiro brasileiro. O levantamento de riscos ambientais passou a fazer parte do cadastramento dos clientes que solicitavam financiamento. Os impressos da empresa passaram a ser elaborados com material reciclado, hoje ação relativamente comum no meio empresarial. Esta política custou ao banco a perda de alguns clientes, como algumas madeiras. Neste momento se testam as verdadeiras convicções de uma equipe estadista. Por outro lado, relacionamentos comerciais se transformaram em parcerias efetivas em prol de causas maiores quando os valores eram compartilhados.

Esta transformação permeou os relacionamentos também com os fornecedores. Ao exigir deles uma postura sustentável e socialmente responsável, o banco se viu obrigado a rever seus procedimentos para dar o exemplo. Com esta mesma política, foi criado um grupo para pensar a questão do microcrédito, até então restrito no Brasil aos bancos públicos.

A questão da diversidade foi outro foco de atuação na busca de uma cultura que valorizasse a sustentabilidade. Políticas de recursos humanos passaram a dar valor à diferença. E a ação social ganhou um comitê para coordenar as iniciativas com a comunidade. Não é possível transformar a cultura de uma empresa com uma única pessoa. Ela depende de equipes que tenham estadistas entre seus membros, ávidos por plantar a semente não somente de uma empresa melhor, mas também de uma sociedade melhor.

A equipe estadista liderada por Fábio Barbosa, quando esteve à frente da integração entre os bancos ABN Amro e Real, foi capaz de criar condições para que o banco fosse se tornando uma empresa estadista. A empresa estadista é aquela que conseguiu transformar os valores sociais que defende em processos e relacionamentos. À medida que estes valores passam a fazer parte da cultura, tanto no jeito de ser quanto no jeito de fazer, ela passa a ser uma qualidade da empresa. E aqui a diferença entre estrutura e dinâmica já não faz mais sentido. Uma empresa só tem, consistentemente, atuação estadista (dinâmica) se o seu jeito de ser (estrutura) for estadista. Não se pode falar em empresa estadista para aquelas que maquiavam a sua imagem. Realiza-se aqui a síntese dos opostos, característica essencial dos dirigentes. Quando o Santander comprou o ABN Amro Real, pairou no ar a dúvida de qual seria a estratégia de integração entre as culturas das duas organizações. Reconhecido como um banco que impunha sua cultura aos bancos adquiridos, a escolha de Fábio Barbosa como seu presidente no Brasil teve um forte valor simbólico como tentativa de demonstrar que a cultura do Real não seria assimilada pela do banco comprador. Constituiu fato inusitado e raro que o presidente de uma empresa adquirida presida a empresa formada pela fusão. No caso, a escolha buscava sinalizar a intenção do grupo espanhol de preservar as qualidades do banco holandês representadas pela liderança estadista de Barbosa. Ao fim da integração, depois de três anos, Barbosa já não é presidente do grupo. A marca Real já não existe e a estratégia de assimilação é uma hipótese a ser confirmada com o tempo. O que pode mudar a dinâmica e até a estrutura da equipe estadista do então Real ABN. Uma empresa estadista é a unificação de um jeito de ser que valoriza a construção de uma sociedade justa com o jeito de fazer da empresa. Se o jeito de fazer não mais corresponde aos valores afirmados no jeito de ser, não se pode falar em empresa estadista.

A Natura é uma empresa estadista graças à atuação do já citado quarteto formado por seu presidente e o triunvirato que faz repercutir para toda a empresa. Sua estratégia de formar dirigentes estadistas e equipes estadistas tem o propósito de perpetuar seus valores de sustentabilidade e a convicção de que a empresa é um organismo vivo em contínua e dinâmica relação com a sociedade e com o planeta.

A origem do estadismo da Natura tem suas raízes nas convicções de Luiz Seabra e mais tarde de Guilherme Leal, quando este se juntou à empresa. Seabra, desde a fundação da empresa, intuiu o quanto a vida é um fenômeno relacional. A frase do filósofo Plotino “o uno está no todo e o todo está no uno” foi a base da sua visão de dirigente estadista. Fonte da síntese entre o bem-estar e o estar bem, ela estabelece uma qualidade de estado relacional do indivíduo consigo mesmo, que pode influenciar positivamente a relação desse mesmo indivíduo com o outro, com o mundo. Guilherme Leal fazia a ponte entre a preocupação com a sustentabilidade e a geração de oportunidades de negócio e processos inovadores. Sua visão de mundo também está na raiz das crenças da Natura. Considera que não existe sozinho, nada existe sozinho, tudo é interdependente. Como costuma dizer, “o rio que passa na sua aldeia não nasce e não deságua só na sua aldeia. Ele traz tudo de onde já passou e leva todo o tratamento que recebeu na sua terra”. Guilherme abraçou a convicção de Luiz, originada da filosofia de Plotino, sobre a interdependência entre tudo que há e se tornou uma das grandes referências do país na prática da sustentabilidade, não como uma peça de marketing, mas como uma verdadeira filosofia empresarial que orienta as decisões da empresa, que mais tarde teve Pedro e Alessandro se juntando aos dois. Toda história da Natura é permeada pelo esforço de seus dirigentes em disseminar o jeito de ser do quarteto estadista e transformá-lo no jeito de fazer da empresa.

Uma ilustração da dimensão estadista da empresa pode ser dada pela linha Natura Ekos. Tanto a concepção de produção como a comercialização estão articuladas ao sonho de uma sociedade planetária que conserva a floresta, cultiva o relacionamento ganha-ganha com a comunidade e respeita a diversidade. A relação com os *stakeholders* obedece à mesma qualidade, ao mesmo compromisso e ao mesmo respeito que caracterizam todas as suas relações. A extração de ativos vegetais para a fabricação de seus produtos não é uma mera operação comercial de compra e venda. Atenta ao uso sustentável dos

ativos da biodiversidade, a Natura vem valorizando as tradicionais culturas regionais e incentivando a produção com modelos agroflorestais que mantêm a floresta em pé e garante aos trabalhadores da comunidade cadeias de valor de preço justo.

A partir do exemplo da Natura, podemos acrescentar o conceito de resultados empresariais para caracterizar o propósito de uma empresa estadista. Ela não está preocupada somente com o resultado econômico-financeiro, que se expressa apenas no faturamento e no lucro. A empresa estadista amplia o necessário retorno financeiro para o conjunto de relações estabelecidas com os *stakeholders*, muito antes do resultado operacional. Resultados empresariais implicam a responsabilidade com as pessoas, os grupos e as organizações que afetam e são afetados pela empresa. São eles: sociedade, comunidade, empregados, acionistas, fornecedores, governo, concorrentes e clientes ou consumidores. O meio ambiente não pode ser considerado um grupo, pois não reúne pessoas. Entretanto, costuma ser incluído como um *stakeholder*, em se tratando de órgãos de defesa do meio ambiente, de grupos organizados da sociedade civil ou ainda de vidas mesmo que não de seres humanos. As empresas administram as relações com os *stakeholders*, e não com a sociedade⁶. Uma empresa estadista prevê e planeja as consequências da ação organizacional sobre os seus *stakeholders*.

Até 2004, a Fiat não tinha atuação expressiva junto à comunidade do seu entorno. Ainda que a atuação da fundação que leva o seu nome seja exemplar, seu foco é o empregado da montadora, não a comunidade de Betim. Sob a batuta de Cledorvino Belini e a liderança do diretor de comunicação corporativa, Marco Antônio Lage, a empresa iniciou a construção do relacionamento com a vizinhança. O primeiro passo foi conhecer o bairro Jardim Tereópólis, que tem 35 mil moradores e está no entorno da fábrica de Betim. A partir de um diagnóstico realizado em parceria com organizações não governamentais, como a italiana Fundação AVSI e a CDM (Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana), criou-se o programa Árvore da Vida. Em oito anos de existência, ele vem melhorando índices de qualidade de vida do bairro e promovendo capacitação profissional. O incentivo ao voluntariado dos empregados da Fiat para engajamento nos projetos contribuiu para o desenvolvimento de lideranças sociais no interior da empresa (caso também detalhado em nossa trilogia de 2011).

Outro canal de atuação da Fiat na área social é o Instituto Minas Pela Paz (IMPP), dirigido por Belini, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) criada em 2007 pelo Conselho Estratégico da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), que reúne 12 presidentes das maiores e mais significativas empresas de Minas Gerais e que tem a coordenação de um dos autores deste artigo. As prioridades do IMPP são segurança pública, e educação e cultura, que fazem parte do Conselho Estratégico, que tem como objetivo maior criar melhores condições para o desenvolvimento empresarial em Minas. Com o propósito de prevenir a violência e reduzir a criminalidade, o IMPP criou o Disque Denúncia, um canal de atendimento a ligações gratuitas não identificadas que permite que a população denuncie suspeitas relacionadas a drogas, sequestro e problemas de segurança. O IMPP em parceria com o governo estadual, também desenvolve projetos com egressos do sistema prisional. Um deles, o Projeto Regresso, foi transformado em política pública por meio de lei estadual. Sempre em parcerias com outras instituições, o IMPP avançou também na área de cultura e educação, executando um projeto junto a professores da rede pública de Belo Horizonte para democratizar o acesso dos alunos a produtos culturais, especialmente museus, com o apoio da PUC Minas.

Iniciativas como o Árvore da Vida e o IMPP nasceram da liderança de Belini em seu esforço para criar equipes estadistas que possam promover a empresa a esta condição. A atuação do dirigente estadista, como temos visto, depende da formação de equipes estadistas. No caso do IMPP, a equipe estadista é formada por líderes de diferentes empresas. Cada um deles tem um papel fundamental na organização de outras equipes estadistas dentro de suas organizações para tocar os projetos. Elas são condições indispensáveis para a construção de uma cultura empresarial que permita falar em empresa estadista.

A atuação estadista da empresa junto a seus *stakeholders* exerce poder de transformação social na medida em que pressiona seus públicos por mudanças na forma de ser e fazer. A empresa estadista atualiza o seu potencial de alavanca para uma mudança mais ampla e profunda na sociedade. Exercerá a empresa, assim, a sua liderança política com sabedoria e sem limitações partidárias. E os dirigentes estadistas verão que suas empresas abraçaram o seu legado. Terão a graça de sentir que suas empresas não precisam mais de sua presença. Elas terão alma própria.

Considerações finais

Ao longo deste ensaio, afirmamos que a formação de uma empresa estadista depende da atuação de equipes estadistas. Estas, por sua vez, são fruto do exercício de estadismo de um dirigente, aquele capaz de conjugar a racionalidade da gestão com a energia emocional da liderança. Em síntese, a construção de uma cultura organizacional depende do comportamento de pessoas. E depende também de estruturas e processos, criados e repetidos por pessoas.

No processo de construção da cultura organizacional, há duas dimensões que interagem mutuamente: a individual e a social. A dimensão social é o resultado da repetição de comportamentos habituais de indivíduos que acabam por formar os costumes do grupo social. Tais costumes, uma vez objetivados exercem influência no comportamento dos indivíduos, condicionando-os. Este processo revela o lado inercial de toda cultura⁷. O contexto organizacional é fruto da interação das atuações padronizadas dos indivíduos que fazem parte do grupo⁸. Assim, ele é dinâmico e pode ser modificado pela atuação de líderes que promovam comportamentos novos, que de hábitos individuais possam transformar-se em costumes no âmbito do grupo. Este é o desafio dos processos de transformação cultural. A atuação isolada de um dirigente, quando diferente do costume vigente, tende a ser reprimida pela dinâmica social do grupo. Seu comportamento somente será efetivo em termos de transformação social quando representar a atuação de um grupo. Daí a importância da equipe dirigente no contexto da empresa.

Nessa perspectiva, a formação de dirigentes por si só não basta para promover a transformação cultural em uma organização. Urge promover o desenvolvimento de líderes-gestores capazes de fazer com que suas equipes tenham a qualidade de dirigentes. A criação de equipes dirigentes assume, assim, caráter estratégico na condução de qualquer empresa comprometida com o sucesso em um mundo de rápidas transformações. É preciso ir além do que vem sendo chamado de formação de líderes. É preciso formar equipes dirigentes.

Também não basta formar dirigentes estadistas. Sua mobilização em prol da transformação — não só da empresa, mas também da sociedade — depende da atuação de equipes estadistas comprometidas com o desenvolvimento social. Equipes estadistas são o motor da construção de uma cultura estadista na empresa, o que chamamos de empresa estadista.

Nenhuma empresa se faz estadista pelo carisma de um dirigente estadista, mas pela atuação perseverante de equipes que compartilham com ele o mesmo ideal.

Ainda que haja uma unidade dialética entre os polos individuais e sociais da dinâmica cultural, a cultura moderna tende a privilegiar a dimensão do indivíduo em detrimento da dimensão coletiva. O foco no sucesso pessoal dos executivos, o anúncio do fim do conceito de carreira profissional e a busca desenfreada e irresponsável por bônus no curto prazo são desafios para a construção de empresas estadistas. Elas carregam na essência do seu conceito idéias revolucionárias de integração entre os polos pessoal e social, individual e coletivo, curto e longo prazos, parte e todo.

ENFIM, TODA MUDANÇA COMEÇA NO GERME. Não há mudança cultural sem mudança nas pessoas e de pessoas. Mas a formação de dirigentes e estadistas não é o fim. É necessário dar um passo além e formar equipes dirigentes e equipes estadistas que possam ser a semente da construção de empresas dirigentes e de empresas estadistas. O resultado final é a construção de um mundo melhor. Realizaremos assim uma das máximas tantas vezes repetidas por Fábio Barbosa: o melhor negócio do mundo é o melhor negócio para o mundo. ♥

HBR Reprint R0113G-P

Para pedidos, página 89

¹ TANURE, Betania; PATRUS-PENA, Roberto. *Natura - a realização de um sonho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011a.

TANURE, Betania; PATRUS-PENA, Roberto. *A virada estratégica da Fiat no Brasil: liderança de mercado e liderança de resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011b.

TANURE, Betania; PATRUS-PENA, Roberto. *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011c.

² TANURE, Betania. *O que diferencia líderes, gestores e dirigentes?*. Valor Econômico. São Paulo, 17 set. 2010. Coluna Rumo Certo. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impreso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes>>.

³ TANURE, Betania. *Movimentos de transformação: o papel do dirigente*. Belo Horizonte, 2008. 17p. Não publicado.


⁴ GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. *Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

⁵ TANURE, Betania. *O que diferencia líderes, gestores e dirigentes?*. Valor Econômico. São Paulo, 17 set. 2010. Coluna Rumo Certo. Disponível em: <[HTTP://www.valoronline.com.br/impreso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes](http://www.valoronline.com.br/impreso/eu-carreira/108/310108/o-que-diferencia-lideres-gestores-e-dirigentes)>.

⁶ CLARKSON, M.B.E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v.20, n.1, p.92-117, jan. 1995.

⁷ VAZ, H. C. L. *Escritos de Filosofia IV: introdução à ética filosófica I*. São Paulo: Loyola, 1999.

⁸ GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. *Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

 **Betania Tanure** é doutora pela Universidade de Brunel, professora da PUC Minas, professora convidada do Insead e London Business School e consultora da BTA. **Roberto Patrus** é filósofo e psicólogo, doutor pela Universidade Complutense de Madrid e professor da PUC Minas.