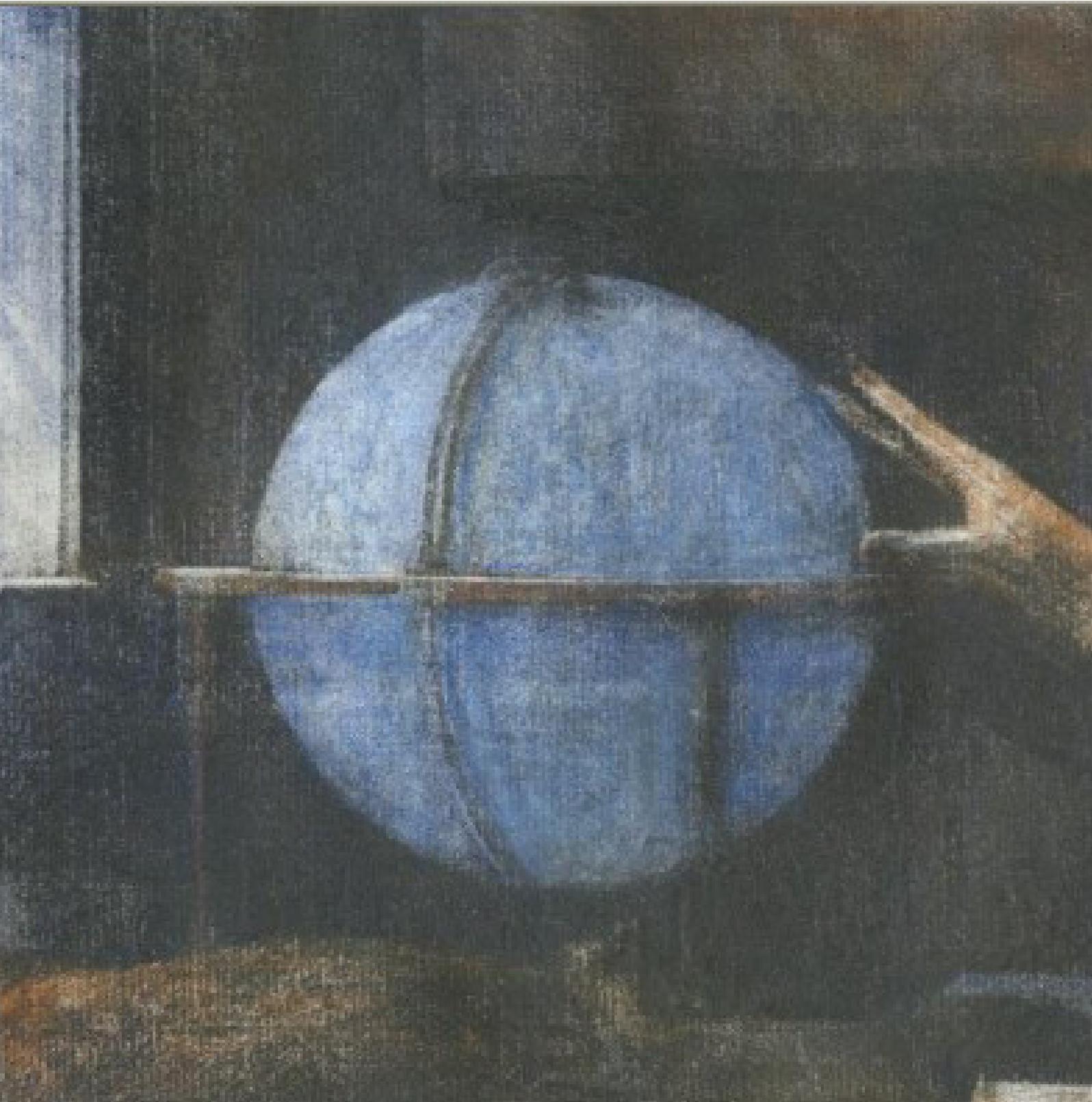




UM CONVITE PARA SE JUNTAR AOS SÓCIOS FUNDADORES DO
WWW.GLOBALLYRESPONSIBLELEADERS.NET

LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL:

UM CHAMADO AO ENGAJAMENTO



LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL:

Um Chamado ao Engajamento

	Resumo	2
	Histórico	4
	Introdução	5
CAPÍTULOS		
	CAPÍTULO 1 A REALIDADE GLOBAL	7
	CAPÍTULO 2 OS DESAFIOS DAS LIDERANÇAS	11
	CAPÍTULO 3 A LIDERANÇA NO SÉCULO XXI	15
	CAPÍTULO 4 REDEFININDO O PROPÓSITO DAS EMPRESAS	19
	CAPÍTULO 5 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSÁVEIS	23
	CAPÍTULO 6 TRANSFORMANDO A EMPRESA	27
	CAPÍTULO 7 TRANSFORMANDO A EDUCAÇÃO DE EXECUTIVOS	33
	CONCLUSÃO O CAMINHO ADIANTE	39
APÊNDICES		
	APÊNDICE A As Metas de Desenvolvimento do Milênio	42
	APÊNDICE B Os Princípios do UN Global Compact	43
	APÊNDICE C Organizações que Focam as Questões Éticas	44
	APÊNDICE D Exemplos de Códigos e Princípios Éticos	44
	APÊNDICE E Membros do Grupo de Trabalho Inicial	46

Resumo: Liderança Globalmente Responsável – Um Chamado ao Engajamento

- Os negócios e a educação de executivos por um mundo melhor** — Os desafios enfrentados pela humanidade são grandes, indiscutíveis e globais. As desigualdades econômicas, sociais e ambientais são abundantes e estão aumentando. As empresas estão entre as instituições mais influentes do mundo. Elas têm uma tremenda oportunidade de moldar um mundo melhor tanto para as gerações existentes quanto para as futuras. As escolas de negócios e centros de educação para a liderança podem ter um papel fundamental, ao lado das empresas, no desenvolvimento dos líderes presentes e futuros que são necessários para nos certificarmos que os negócios são uma força para o bem.
- A Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável** — Em 2004, unidos por um compromisso compartilhado para o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis, representantes seniores de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação para a liderança formaram uma parceria de trabalho única, a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. Esse relatório descreve as recomendações chave que surgiram a partir de seu diálogo.
- Os desafios da liderança** — Os líderes globalmente responsáveis em todos os níveis organizacionais enfrentam quatro desafios chave. Primeiro, eles devem pensar e agir em um contexto global. Em segundo lugar, devem ampliar seu propósito corporativo para que reflita sua prestação de contas para a sociedade do mundo inteiro. Em terceiro lugar, devem colocar a ética no centro de seus pensamentos, palavras e ações. Em quarto, eles - e todas as escolas de negócio e centros de educação para a liderança - devem transformar a educação de executivos para dar à responsabilidade corporativa global a centralidade que ela merece.
- Redefinindo o propósito das empresas** — O novo contexto global dos negócios requer uma definição dos negócios que englobe as aspirações, responsabilidades e atividades corporativas em termos realistas e contemporâneos que devem ir além de explicações focadas puramente em finanças. *O propósito da empresa globalmente responsável é o de criar progresso econômico e social de um modo globalmente responsável e sustentável.*
- A liderança globalmente responsável** — A liderança que é necessária agora e no futuro pode ser descrita como uma liderança globalmente responsável. Isso significa *o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável.* Ela é baseada na compreensão fundamental da interconexão do mundo e do reconhecimento da necessidade de avanços econômicos, sociais e ambientais. Ela também requer a visão e a coragem de colocar a tomada de decisão e a prática gerencial dentro de um contexto global.
- Princípios éticos** — As decisões tomadas por líderes globalmente responsáveis dependem tanto da consciência dos princípios e dos regulamentos quanto do desenvolvimento da dimensão interior e da consciência pessoal. Essas características podem ser transmitidas e desenvolvidas através do diálogo e do debate. Os princípios mestres que estabelecem um ponto de partida para a liderança globalmente responsável incluem: *justiça; liberdade; honestidade; humanidade; tolerância; transparência; responsabilidade e solidariedade; e sustentabilidade.* Essas não são questões éticas fixas, mas precisam ser constantemente refinadas e desenvolvidas.

Transformando a empresa As principais áreas de ação onde a responsabilidade corporativa global pode ser criada e desenvolvida incluem:

- afinar com o contexto social e ambiental de negócios;
- superar os principais empecilhos à mudança, sendo estes organizacionais, regulatórios e sociais;
- desenvolver a habilidade de engajamento dos *stakeholders*, tais como a escuta cuidadosa e a habilidade de se engajar em diálogos;
- transformar a cultura da empresa através da mudança de atitudes e comportamentos;
- compreender o propósito da mudança;
- projetar os processos da gestão de mudança; e,
- recompensar o comportamento globalmente responsável através de medições e sistemas de desempenho melhorados.

Transformando a educação de executivos Todas as instituições de ensino precisam assumir a responsabilidade corporativa global como sendo de sua responsabilidade. A mudança pode ser impulsionada através de atitudes que inspirem, envolvam, influenciem e interliguem os *stakeholders* internos e externos. O comportamento globalmente responsável precisa ser internalizado na conduta e nas atividades da organização. A educação de executivos deve também ser ampliada para refletir o ambiente de negócios global e o conhecimento, as habilidades e os atributos exigidos de um líder empresarial globalmente responsável. As questões da responsabilidade corporativa global precisam ser integradas por todo o currículo de uma escola de negócios, não apenas em cursos isolados. Os currículos tanto para os programas que oferecem diplomas quanto para os programas de educação de executivos precisam ser enriquecidos por tópicos tais como:

- a análise das tendências políticas, sociais, intelectuais, tecnológicas e ambientais;
- a análise dos códigos de ética existentes e um estudo de implementações bem-sucedidas de códigos e princípios éticos organizacionais;
- o desenvolvimento de atributos e comportamentos ligados ao líder globalmente responsável (tais como a integridade, empatia, compaixão, diálogo e autoconsciência);
- a compreensão transcultural e as habilidades lingüísticas;
- a contabilidade e relatórios sociais e ambientais; e,
- práticas empresariais sustentáveis.

Por último, não que seja menos importante, uma gama de abordagens inovadoras em relação à pedagogia e às necessidades de aprendizado devem ser testadas e utilizadas; tais abordagens devem engajar a pessoa mais holisticamente na experiência do aprendizado.

Um chamado ao engajamento Nossa visão do futuro é a de um mundo onde os líderes *contribuam para criação do progresso econômico e social de uma maneira globalmente responsável e sustentável*. Nossa meta é a de *desenvolver as gerações atual e futura de líderes globalmente responsáveis através de uma rede global de empresas e instituições de ensino*. Coordenada através da European Foundation for Management Development (EFMD) e com o apoio do UN Global Compact, a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável alcançará sua meta agindo por todo o mundo nas questões de novas práticas empresariais e abordagens de ensino, advocacia e desenvolvimento de conceitos. A participação na Iniciativa oferece uma oportunidade de participar da criação de uma nova geração de líderes empresariais globalmente responsáveis e se tornar um catalisador da mudança dos valores e práticas em relação à responsabilidade corporativa global.

www.globallyresponsibleleaders.net

Já somos testemunhas da emergência de um grupo de pessoas com a consciência e as atitudes da responsabilidade corporativa global. Isso indica um ponto de virada, o desenvolvimento de uma massa crítica com uma visão genuinamente global e as habilidades e o apetite para mudar as coisas para melhor. Trabalhe conosco para ter certeza de que isso se tornará realidade. Junte-se à Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. Engaje-se.

Histórico:

Em 2002, a European Foundation for Management Development (EFMD) organizou sua reunião anual. O tema discutido foi "Responsabilidade Global" e chegou-se ao consenso, especialmente após o dia 11 de setembro, de que a EFMD poderia e deveria agir em relação a essa questão vital. Foi estabelecida uma parceria com o UN Global Compact e foram enviados convites a alguns dos signatários do pacto e aos sócios acadêmicos do EFMD para participarem desta questão.

Disso resultou que, em 2004, representantes seniores de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação para a liderança de todo o mundo formaram um grupo de trabalho único (veja abaixo e no Apêndice E) e tornaram-se os fundadores da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. O objetivo do grupo é o de promover a compreensão do que se configura como liderança globalmente responsável e de desenvolver a prática desta. O grupo conta com o apoio do EFMD e do UN Global Compact. Os alunos das escolas de negócios que fazem parte do grupo também se engajaram, participando e comentando as discussões e os resultados.

Liderança Globalmente Responsável: Um Chamado ao Engajamento é o primeiro resultado apresentado por este grupo global. É a rampa de lançamento para um processo que é tanto coletivo quanto interativo. É um convite para se juntar ao debate sobre qual a melhor maneira de criar e educar os líderes do futuro, líderes que terão que integrar uma perspectiva global com o verdadeiro conhecimento do que seja agir e pensar de maneira responsável.

Os leitores não de notar que usamos o termo "Responsabilidade Corporativa Global" neste relatório, ao invés de "Responsabilidade Social Corporativa" ou de "Cidadania Corporativa". Responsabilidade Corporativa Global é o termo mais amplo entre os três. Refere-se às obrigações da empresa em nosso mundo globalizado e cada vez mais interligado e interdependente, tanto em relação à sociedade quanto ao meio ambiente natural. (Para ver um Glossário de Termos, favor visitar nosso sítio na Internet).

Representantes das seguintes organizações participaram do grupo de trabalho inicial:

Aviva (Reino Unido)	Lafarge (França)
Barloworld Limited (África do Sul)	London Business School (Reino Unido)
Bordeaux Business School (França)	Pepperdine University Graziadio School of Business and Management (Estados Unidos)
Groupe Caisse d'Epargne (França)	Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS (Brasil)
China-Europe International Business School – CEIBS (China)	Queen's University School of Business (Canadá)
ESSEC Business School (França)	Responsible Business Initiatives (Paquistão)
Fundação Dom Cabral (Brasil)	Telefonica (Espanha)
IBM	The Oasis School of Human Relations (Reino Unido)
IESE Business School (Espanha)	University of Management and Technology (Paquistão)
INSEAD (França e Singapura)	University of South Africa, Centre for Corporate Citizenship (África do Sul)
Instituto de Empresa (Espanha)	

Introdução:

*O que é a liderança globalmente responsável e por que é um imperativo dos negócios?
Como podemos desenvolver a presente e a futura geração de líderes globalmente responsáveis?*

No final do ano de 2004 e na primeira metade de 2005, representantes seniores de vinte e uma organizações, abrangendo quatro continentes, buscaram respostas para essas perguntas que são de importância fundamental nas décadas iniciais do século XXI.

Por quê? No início do novo milênio, a interdependência entre culturas, continentes, regiões, nações, governos, negócios e outras organizações tem se tornado cada vez mais aparente. O mundo está se globalizando. Mas muitos de nós – tanto individual quanto coletivamente – estamos mal equipados para lidar com um ambiente de negócios verdadeiramente global. *Nas Seções 1 e 2 deste relatório, oferecemos um histórico mais amplo sobre a realidade global emergente e os desafios das lideranças e iniciamos a moldar o novo POR QUE devemos desenvolver uma liderança globalmente responsável.*

Para Quem? Nosso relatório é dirigido mais especificamente às empresas (as que participam e também as que não participam do UN Global Compact), às escolas de negócios e a outros centros de educação para a liderança, embora acreditemos que as implicações de nossa iniciativa possam frutificar em setores das sociedades públicas e civis por todo o mundo. Num nível pessoal, a questão da liderança globalmente responsável pode ser aplicada ao trabalho, do momento atual e do futuro, dos líderes em muitos níveis das organizações. Os líderes em todos os níveis em todas as organizações fazem a diferença.

O Quê? Acreditamos que os líderes empresariais devem integrar a responsabilidade global às suas visões, metas e práticas. “Global” porque é isso o que o nosso mundo, e o mundo no qual as empresas operam, cada vez mais se torna. “Responsável” porque a criação de um mundo melhor requer que os líderes empresariais se comprometam com um engajamento verdadeiro e assumam as conseqüências de seu comportamento, não apenas economicamente, mas social e ambientalmente também. Requer também um profundo compromisso ético e um conjunto de princípios que norteiem o comportamento e as ações de liderança. *As seções 3, 4 e 5 fornecem mais detalhes.*

Como? A geração emergente necessita de ajuda para maximizar seu potencial como líderes globalmente responsáveis. Isso exige mudanças individuais e mudanças dentro das empresas globais para criar e recompensar lideranças responsáveis de maneira mais eficaz. Será necessária uma mudança radical no modo de pensar dentro das escolas de negócios e outros centros de educação para a liderança para ser possível desenvolver agendas de pesquisa, currículos e a pedagogia exigida para criar lideranças globalmente responsáveis. *Nas seções 6 e 7, fornecemos algumas idéias iniciais de como tais mudanças poderiam ser alcançadas e, na seção 8, oferecemos a visão, a estratégia e os planos de ação para o futuro da Iniciativa.*

Não temos as respostas definitivas para as exigências de uma agenda dinamicamente mutável. Nosso objetivo é inspirar e capacitar as pessoas a terem a coragem de questionar e mudar a maneira como as coisas são feitas em empresas, escolas de negócio e centros de educação para a liderança e como elas são pensadas. Acreditamos em uma abordagem global onde todas as culturas, tanto as dos países desenvolvidos quanto as dos em desenvolvimento, possam aprender, umas com as outras. A liderança globalmente responsável deve ser participativa, interativa e inclusiva, aberta a todos os *stakeholders* envolvidos. Convidamos vocês a se juntarem a nós.

Membros fundadores da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável, setembro de 2005



“À PROCURA DO QUE É CERTO”

KOFI ANNAN, SECRETÁRIO GERAL, ONU

“Todos nós – o setor privado, a sociedade civil, os sindicatos trabalhistas, as ONGs, as universidades, fundações e indivíduos – precisamos nos juntar em uma aliança para o progresso. Juntos, podemos e precisamos passar do valor aos valores, de acionistas a *stakeholders*, e de balanço patrimonial ao desenvolvimento balanceado. Juntos, podemos e temos que encarar os perigos à frente e trazer as soluções ao nosso alcance.”

RAY VAN SCHAIK, PRESIDENTE, EFMD E EX-CEO,
HEINEKEN INTERNATIONAL NV

“Estou convicto de que as normas e valores necessários para a vida pública, dentro de um sistema de controle social, são nossa única esperança de construir uma sociedade responsável que tenha uma liderança socialmente responsável. Isso não criará uma sociedade de pessoas ‘boazinhas’ e nem de ‘molengas’, mas sim uma sociedade em que uma comunidade de negócios mais aceitável, mas, ainda assim, eficaz possa existir.”

CAPÍTULO 1

A REALIDADE GLOBAL

Uma força para o bem



As empresas estão entre as instituições mais influentes do mundo. O faturamento e a abrangência dessas empresas superam a de muitos governos nacionais e instituições oficiais transnacionais. Seus líderes têm um poder incrível nas mãos. Mais que isso, o efeito dos financiamentos amplamente disponíveis que se seguiram à desregulamentação de muitos mercados financeiros, somado à velocidade e ao alcance da tecnologia da informação atualmente disponível, significa que esse poder e influência crescerão ainda mais.

A capacidade destas empresas para a inovação e globalização tem oferecido ao mercado produtos que nem poderíamos ter imaginado há cinquenta anos. A necessidade delas por trabalhadores capacitados e bem-informados elevou o ensino a novos patamares. Ao criarem empregos e alavancarem a capacidade, elas criaram riqueza para seus funcionários, seus acionistas e suas comunidades. Embora a influência positiva dos negócios não possa ser negada, seu papel como simplesmente um motor econômico tem sido cada vez mais questionado.

Acreditamos que todas as empresas devem reconhecer outras metas que vão além da função comercial do negócio. Também acreditamos que as empresas – de todos os tipos e tamanhos – podem, e devem, ser uma força para o bem em um mundo de imenso potencial, mas também de tremendos desafios.

Os problemas enfrentados pelo mundo são grandes, indiscutíveis e globais. Olhe em sua volta.

O meio ambiente é uma preocupação premente. A poluição e as mudanças no clima, a exaustão dos recursos naturais e da energia não-renovável, assim como a produção e gestão do lixo, tornaram-se questões importantes para governos, empresas e para o público. O WWF **Living Planet Report 2004** estima que a humanidade hoje consome recursos naturais a uma taxa que é de 22% acima do nível sustentável e, em alguns países, mais que 5 vezes a taxa sustentável.

As desigualdades econômicas, sociais e humanas são abundantes e aumentam. Disparidades de renda e no acesso à educação e saúde causam ressentimentos. Criticam-se, cada vez mais, as preferências corporativas percebidas em relação ao lucro em curto prazo às custas do interesse pelos seres humanos, assim como criticam-se o vocabulário e as ferramentas usadas na globalização (“liberalização”, “desregulamentação” e “privatização”). As políticas comerciais são outra área de discórdia, sendo o protecionismo, como por exemplo os subsídios agrícolas no mundo desenvolvido, cada vez mais questionado.

A partir de uma ótica mais ampla, pode-se afirmar que em muitas sociedades ocidentais, a ênfase no “ter” ao invés de no “ser” levou à predominância de uma visão materialista do mundo desprovida de um conjunto de valores estruturantes como comunidade, solidariedade e dever. Para alguns, o individualismo, o comportamento de “primeiro eu” e a gratificação instantânea preenchem a lacuna deixada pela ausência de um conjunto alternativo de princípios morais.

Para outros, a necessidade de separar a identidade comercial da identidade como membro de suas comunidades tornou-se insuportável. Como um empresário comentou recentemente:

“Minha função é criar riqueza. Atualmente, é impossível juntar as duas coisas (agenda social e os imperativos dos negócios). Há uma lacuna intelectual e cultural entre o que devo fazer no mundo e na empresa... Quero fazer desaparecer essa lacuna entre o que quero fazer como ser humano e o que faço nos negócios. Talvez seja como pedir a um peixe que caminhe em terra firme, mas quero fazer com que os dois mundos se encontrem.”

Ao mesmo tempo, vozes de discórdia em relação ao poder e à influência das empresas soam cada vez mais alto. Há uma crescente preocupação entre o público em geral a respeito dos efeitos da globalização. Paralelamente ao Fórum Econômico Mundial dos influentes tomadores de decisão em Davos, os “alter-globalistas” promovem agora um Fórum Social Mundial. Essas pessoas não podem mais ser desconsideradas e tratadas como um elemento periférico. Elas representam uma voz alternativa largamente aceita e que encontra eco em milhões de outras. Desafiam a visão estreita das empresas e daqueles que dizem que não faz parte do papel das corporações e dos gestores lidar com as questões humanas e ambientais, além daquelas a que são legalmente obrigados pelas nações-estado nas quais operam. Elas confrontam as empresas e os seus acionistas que colocam as metas financeiras em primeiro lugar. Questionam o papel dos mercados financeiros e o “curto-prazismo” que acreditam que estes produzem.

Cada vez mais, essas percepções entram em choque com as corporações. Muitas delas são encontradas pelos dirigentes no dia-a-dia das empresas. Por sua vez, seus líderes se sentem desafiados. A imagem pública das diretorias tem sido manchada, entre outras coisas, pelos salários e bonificações dos altos dirigentes (que às vezes são dadas, aparentemente, sem levar em consideração o mau desempenho ou comportamento impróprio); por culturas corporativas de avaliação que tendem a focar os resultados financeiros (preço das ações e desempenho financeiro em curto prazo) ao invés de focar também a contribuição em longo prazo para a sociedade; e por atividades impopulares (que incluem a terceirização, a propaganda enganosa e o estímulo ao consumo desenfreado).

A realidade é que a agenda do mundo é, cada vez mais, a agenda corporativa e que essa agenda corporativa vem sendo cada vez mais questionada – e torna-se um desafio maior.



As Iniciativas Globais, tais como as Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDGs) e os princípios do UN Global Compact nas áreas dos direitos humanos, dos padrões trabalhistas, do meio ambiente e do combate à corrupção (ver Apêndices A e B) nos ajudam a enfrentar esses desafios. As corporações, escolas de negócios e centros de educação para a liderança que se preocupam com o assunto podem exercer um papel significativo para que essas metas sejam atingidas.

As economias em desenvolvimento são especialmente afetadas pela globalização. Quase um bilhão de pessoas vive em favelas urbanas, já que o crescimento da população urbana é mais rápido do que as melhorias na área de habitação e do que a disponibilidade de empregos produtivos. É freqüente que as mulheres recebam menos que os homens para fazerem o mesmo trabalho, sendo também relegadas aos empregos mais inseguros e de pior remuneração. Pessoas morrem prematuramente no mundo todo devido à poluição do ar, ligada aos automóveis e à atividade industrial. Há uma necessidade crítica de se acelerar a transferência de tecnologia e melhorar as oportunidades de emprego para o número sempre crescente de jovens nos países em desenvolvimento.

Sem um profundo engajamento e um desejo genuíno de melhorar o bem-estar de todos, as boas intenções resultaram em cinismo e descrença. Em certos momentos, conseqüências devastadoras advêm de boas intenções. A incapacidade das corporações transnacionais de compreender as realidades locais nos países em desenvolvimento às vezes resulta em mais danos que bem. Por exemplo, há uma necessidade crítica de se acelerar a transferência de tecnologia e melhorar as oportunidades de emprego para o número sempre crescente de jovens nos países em desenvolvimento. Porém, se tais atividades não forem desenvolvidas com uma clara compreensão das necessidades locais básicas tais como o acesso à eletricidade e à educação, as boas intenções resultam em ceticismo.

As empresas têm o poder de contribuírem ainda mais significativamente para a construção de um mundo melhor. Isso requer pensamento crítico, auto-reflexão, coragem, compaixão, fortes princípios éticos e um compromisso visível de se tornar uma verdadeira força em prol do bem de todos.



“AMPLIANDO O PROPÓSITO DA CORPORAÇÃO”

ANTHONY SAMPSON, DIRETOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, AVIVA

“Novos desafios sociais e ambientais surgiram para confrontar a sociedade, colocando todos nós frente a novas exigências. Os líderes eficazes do século XXI precisam aceitar que as fronteiras da responsabilidade empresarial mudaram – e continuarão a mudar – e que a empresa responsável precisa se ajustar para desempenhar seu papel por completo na apresentação de soluções. A educação de executivos tem um papel central a desempenhar na capacitação de novos líderes para assumirem essa tarefa.”

GEORG KELL, DIRETOR, UN GLOBAL COMPACT

“As questões ambientais, sociais e de governança (ASG) cada vez mais reformulam nossas percepções sobre os impulsionadores no longo prazo dos valores corporativos. À medida que os mercados financeiros cada vez mais reconhecem a importância das questões ASG, os argumentos a favor de uma liderança globalmente responsável e da contínua melhoria do desempenho organizacional embasados em princípios universais são cada vez mais reconhecidos.”

CAPÍTULO 2

OS DESAFIOS DAS LIDERANÇAS

Os líderes empresariais em muitos níveis organizacionais, embora tenham consciência de alguns dos desafios, estão freqüentemente mal equipados para lidar com essas questões globais. Alguns as rejeitam como irrelevantes às suas responsabilidades pessoais e às questões sobre as quais devem prestar contas. Outros evitam questionar os sistemas econômicos sobre o qual seu ambiente de trabalho se baseia. Acreditamos que haja pelo menos quatro desafios urgentes que precisam ser resolvidos.



1. Pensar e agir em um contexto global



Para muitos líderes corporativos, olhar, compreender e gerir questões em escala global é um fenômeno relativamente recente. O ambiente operacional das corporações tornou-se mais complexo. Este inclui forças tecnológicas, políticas, financeiras, ambientais e sociais cuja interação, nos níveis global e local, obriga as corporações a levar em conta as exigências de múltiplos *stakeholders* tanto dentro quanto fora da organização.

As questões globais que exigem que os líderes pensem globalmente são uma realidade. O aparecimento de companhias verdadeiramente globais – fabricando e operando no nível global, com enorme força política e influência – enfatiza a importância de compreender a abrangência e a natureza das responsabilidades de uma organização e de seus líderes individuais. Afinal, das 100 maiores entidades econômicas do mundo, mais da metade são empresas, e não estados-nações. Portanto, a questão sobre a quem elas devem prestar contas também é um desafio.

Mas as questões globais não são um desafio só para as grandes corporações multinacionais. Em um mercado globalizado, mesmo as menores companhias podem contribuir ou ser um estorvo ao comportamento globalmente responsável. A responsabilidade global é uma questão para todos os líderes de negócios em todas as organizações.

Todavia, nossa compreensão de liderança e de como desenvolvemos líderes continua centrada na era de pré-globalização, onde uma típica agenda de diretoria focalizava as questões domésticas ao invés das globais. Nosso mundo integrado requer que todas as empresas – não apenas as grandes multinacionais – reconheçam que enfrentamos desafios globais que precisam ser resolvidos através de um comportamento globalmente responsável. A tecnologia significa que o conhecimento é rapidamente distribuído, assim como as questões que traz à tona.

2. Ampliar o propósito das corporações



As organizações ainda são, em geral, interpretadas em termos econômicos restritos. Milton Friedman fez uma observação famosa, *“Poucas tendências poderiam tão totalmente solapar as próprias bases de nossa sociedade livre como o aceite, por parte dos executivos de uma corporação, de uma responsabilidade social outra que não seja a de maximizar o lucro dos acionistas.”* Subseqüentemente, esta colocação dos fins sobre os meios e a definição financeira de atividade e responsabilidade corporativa têm sido privilegiadas na gestão. Ambas são sustentadas pela hipótese de que as regras e normas da sociedade na qual a empresa opera são suficientes para estruturar os valores fundamentais apropriados para o comportamento das empresas. Entretanto, ao passarmos para um sistema econômico global, estamos vivendo em um período de transição. Os valores, códigos, normas sociais e a gestão do meio ambiente são diferentes entre países que competem pelo mesmo espaço econômico: não criamos as normas comportamentais e as estruturas regulatórias para confrontarmos esse desafio eficazmente.

A lucratividade é uma meta necessária, mas a lucratividade desprovida de uma prestação de contas às necessidades da sociedade traz à tona questões sobre como entendemos o comportamento e os objetivos das empresas e, portanto, sobre como gostaríamos de influenciá-los. Reduzir a atividade empresarial e os elementos que lhe são fundamentalmente relacionados, como a iniciativa, a inovação e o progresso material, a termos estritamente financeiros, não faz justiça às amplas responsabilidades e ao alcance das empresas.

Coloca-se a necessidade de uma definição dos negócios que vá além do mero fazer contas para descrever as complexas funções e impactos das companhias em termos mais realistas e mais responsáveis. Essa definição precisa reconhecer que as companhias estão entre os principais instrumentos de criação de valor em nossa sociedade. Elas criam esse valor ao criar, produzir e distribuir bens e serviços. Oferecem o bem-estar econômico através de empregos e de condições de trabalho seguras e saudáveis. Mas também não podem negar sua responsabilidade quanto à corrupção ou à degradação do meio ambiente.

Além do mais, o papel das empresas e a abrangência de suas atividades está expandindo, enquanto as fronteiras entre o empreendimento público e privado tornam-se menos nítidas. Devido a pressões orçamentárias sobre os governos e às privatizações amplamente realizadas, um crescente número de companhias está assumindo a responsabilidade pelos serviços públicos, incluindo-se aí educação, transporte, saúde, cadeias, tratamento de água, eletricidade e tratamento do lixo.

Disso resulta que as corporações apresentam um substancial impacto e poder de alavancagem nos locais onde operam. E elas têm responsabilidades cívicas, reconhecendo-as ou não. As corporações são protagonistas na criação das sociedades nas quais vivemos. Para muitas pessoas, as corporações estão entre os mais fortes pontos de referência para entenderem suas próprias existências. Frequentemente, muitas pessoas investem mais tempo e energia na busca das metas da corporação do que em qualquer outro terreno de suas vidas.

A entrega de bens e serviços em troca de lucro continua a ser a meta fundamental das empresas, mas não é – e é provável que nunca tenha sido – a única. Outras responsabilidades – tais como o impacto social e ambiental dos negócios – tornaram-se mais claramente definidas. Algumas companhias já as integraram à missão que declaradamente se atribuem. Estas responsabilidades precisam ser exercidas mais dentro do contexto de um sistema globalmente integrado. Os compromissos assumidos pelos níveis que lideram uma empresa precisam ser refletidos através de uma convicção que se traduza em uma prática global.

3. Colocar a ética como questão central

— A ética nos negócios e a responsabilidade social corporativa ainda não adquiriram, de maneira consistente, a centralidade que, essencialmente, tais questões exigiriam. Não há dúvida de que, em um contexto global integrado, estas são questões complexas e difíceis, mas que não deveriam ser deixadas de lado diante de preocupações mais imediatas.

Há muitas barreiras para a adoção de um foco mais ético e responsável. Dentro das organizações, à medida que a competição se intensifica e acontecem tentativas de se fazer mais com menos, os gestores em todos os níveis encontram-se cada vez mais limitados na questão do tempo. As iniciativas de responsabilidade corporativa são vistas por alguns deles como mais uma camada de tarefas que demandam tempo e que assim diminuem a capacidade do gerente de desempenhar funções centrais, tais como aumentar as vendas ou a produtividade. Em outros momentos, os gestores podem também acreditar que um compromisso para com a responsabilidade social envolve riscos ou esforços demais. Percepções de riscos podem surgir devido ao medo de que a responsabilidade corporativa não seja recompensada, receba menos reconhecimento e valor do que alcançar metas financeiras e/ou ainda que seja mais fadada ao fracasso, devido à complexidade do problema social a ser resolvido.

Mas ainda há desafios no caminho daquelas corporações que desejem manifestar responsabilidade corporativa. Embora tenha havido progresso, relativamente pouco é conhecido sobre as melhores práticas nesta área (por exemplo, em áreas da educação, treinamento e desenvolvimento, e em como a ética pode tornar-se um aspecto central das ações de gestão). A responsabilidade corporativa ainda é um assunto relativamente novo e que está só gradualmente se espalhando pela consciência corporativa. Este processo precisa ser acelerado não somente no nível corporativo como também no individual.

A responsabilidade corporativa global deve ser vista como um investimento, não como um custo. Sem essa mudança, as empresas continuarão a vê-la como algo a ser “adicionado” ao invés da atividade predominante que deveria ser.

4. Reestruturar a educação de executivos

— O desafio final está na educação de executivos – e, na verdade, nos nossos sistemas educacionais como um todo. Os gastos globais em educação de executivos somam \$US 2,2 trilhões. Dezenas de milhares de diplomas de negócios são concedidos anualmente. Entretanto, os escândalos corporativos trazem à tona a insuficiência da educação de executivos em desenvolver líderes completos e finalizados que tenham as perspectivas e as habilidades necessárias para nossos tempos. *“Construímos um projeto estranho, quase inimaginável para a educação [de executivos] que distorce aqueles que são sujeitos a ela e os transforma em criaturas com mentes desequilibradas, corações de pedra e almas sem vida,”* observou Harold Leavitt, de Stanford.

Cada vez mais, um crescente número de stakeholders, incluindo-se aí os corpos docentes, estudantes e graduados de escolas de negócios, desafia a legitimidade e credibilidade da educação de executivos. Por exemplo, em um relatório de 2003, o Aspen Institute descobriu que *“os próprios alunos acham que suas escolas não os prepararam adequadamente para lidar com as fraudes e a má gestão”*.

O que torna as coisas ainda mais difíceis é o fato de que, nas escolas de negócios, a disciplina de ética nos negócios, quando é oferecida como obrigatória ou eletiva, às vezes, é vista como um curso marginal, que não diz respeito aos tópicos centrais à gestão. Isso pode ser tomado como evidência de que deve-se eliminar o estudo da ética por completo ao invés de se tentar reconfigurar o assunto, atrelando-o a programas que sirvam melhor aos interesses tanto dos alunos quanto da sociedade. A realidade demonstra que as pessoas que escolhem não estudar a ética e/ou não aproveitam as oportunidades de descobrir e compreender mais sobre si mesmas tendem a ser aquelas que mais necessitam dessa educação. Tornar o estudo da ética opcional também contribui para transmitir uma mensagem dúbia e não intencionalmente negativa quanto à sua importância no todo e à sua relevância.

Entretanto, em algumas partes do mundo podemos observar que os alunos que mais se destacam estão cada vez mais exigindo uma melhor preparação para enfrentar estas questões amplas, complexas e globais. Eles sabem que os líderes de amanhã serão aquelas pessoas que melhor conseguirão lidar com estes desafios complexos.

A tarefa agora é a de integrar a responsabilidade social corporativa ao processo educacional como um todo. *“Todo o currículo dos cursos de MBA precisa ser imbuído de questões e análises multidisciplinares, práticas e éticas que reflitam os desafios complexos que os líderes empresariais enfrentam”* - comentam os peritos em liderança Warren Bennis e James O’Toole em um artigo da **Harvard Business Review** de maio de 2005. Além disso, é preciso que abordagens de aprendizado inovadoras sejam introduzidas, e que estas engajem não só o intelecto, mas também mais aspectos da pessoa como um todo.

O falecido Sumantra Ghoshal, da London Business School, resumiu o desafio assim: *“As escolas de negócios não precisam fazer muito mais do que fazem para evitarem futuras Enron; o que precisam é parar de fazer muito do que fazem atualmente. Não precisam criar novos cursos; o que precisam fazer é simplesmente parar de oferecer alguns dos antigos. Porém, antes de fazerem isso, seus corpos docentes precisam confessar sua culpa pelo seu próprio papel na criação de Enrons.”*

As escolas de negócios e os centros para educação de lideranças precisam também prestar muita atenção ao definirem seus propósitos e papéis como educadores e como podem ajudar a desenvolver a liderança globalmente responsável.

Casos famosos tais como o da Enron aparecem nas manchetes. Porém, é o comportamento diário básico do gerente comum na companhia comum que precisa ser examinado e submetido ao teste de litmus da responsabilidade global. As escolas de negócios e os centros de educação para a liderança têm um papel a desempenhar nisso, mas primeiro eles precisam reconhecer que podem ser parte do problema tanto quanto parte da solução.

CLEMENCE BAER, ESTAGIÁRIO DO EFMD EM 2005, ESTUDANTE MBA, ÉCOLE SUPERIEUR DE SCIENCES COMMERCIALES D'ANGERS, FRANÇA

"Após estudarmos em escolas de negócios, todos nós causaremos impacto, de uma forma ou de outra. Devemos todos, portanto, pensar sobre qual a imagem que queremos transmitir. As escolas de negócios não podem ensinar uma definição rígida do que é correto, mas podem, certamente, fornecer ferramentas que levem a decisões mais esclarecidas."

CAPÍTULO 3

A LIDERANÇA NO SÉCULO XXI

A liderança globalmente responsável é o exercício global da liderança ética e baseada em valores na busca do progresso econômico e social e da sustentabilidade. Baseia-se numa compreensão fundamental da interconectividade do mundo.

Vamos olhar cinco aspectos desta definição mais detalhadamente:

"Global" — O novo milênio vê o mundo preso a questões de vários tipos e cuja magnitude diz respeito a todos nós. A economia, a demografia, o desenvolvimento e a ecologia – essas questões se correlacionam e impactam todo o planeta. Frente às suas conseqüências simultâneas, os atuais líderes, tanto na política quanto nos negócios, hoje encaram desafios imediatos e contínuos. É típico que eles lidem com alguns enquanto ignoram outros. Eles precisam abraçar uma "visão global".

É quase impossível compreender e internalizar o que é necessário para se exercer uma liderança ética num nível global se não se tem uma visão global. Dessa forma, determinar o que constitui um comportamento globalmente responsável não pode ser entregue a uma abordagem baseada no consenso – estima-se, por exemplo, que substancialmente menos que dez por cento da população adulta do mundo desenvolvido já tenha alcançado um nível de desenvolvimento pessoal que lhes confere uma visão genuinamente global.

O que é fundamental para o desenvolvimento de uma visão global é a necessidade de abraçar a diversidade. Como Angel Cabrera, Presidente da Thunderbird, The Gavin School of International Management, nos Estados Unidos, recentemente escreveu, *"Algumas pessoas argumentam que a globalização, necessariamente, abolirá a diversidade, mas na verdade ela serve para tornar as diferenças ainda mais óbvias. A globalização nos força a ser diferentes e a alavancar essas diferenças para construirmos vantagens competitivas. A gestão da diversidade será um dos fatores-chave para o sucesso em qualquer organização."*

Antes que a responsabilidade corporativa global torne-se realidade, é preciso que os líderes de grandes companhias baseadas no Ocidente compreendam que a visão que têm do mundo não é, necessariamente, universalmente compartilhada por todos no mundo. Por exemplo, em muitos países em desenvolvimento, a prioridade máxima é a erradicação da pobreza e a criação do desenvolvimento sustentável. Isto desafia as companhias que operam nos países em desenvolvimento a criarem oportunidades de negócios que, simultaneamente, contribuam para seu próprio desempenho financeiro e para o desenvolvimento sustentável e a geração de riqueza para os pobres. Bons exemplos de tais práticas são dados por companhias que estão desenvolvendo produtos e serviços inovadores para a “base da pirâmide”. Há numerosos exemplos desses na África do Sul, tais como o setor bancário, onde produtos inovadores como, por exemplo, contas para o mercado de baixa renda, resultaram em melhoria sócio-econômica.

"Interconectividade" — No âmago da visão global está a compreensão da interconectividade das questões e a capacidade de vê-las dentro de um contexto que seja mais amplo que as preocupações profissionais. A contextualização torna-se fundamental.

Na educação, a segmentação das disciplinas e a resultante compartimentalização do conhecimento não encorajam a contextualização. Em muitas das escolas de negócios do mundo, o paradigma dominante é o de que “o único negócio dos negócios são os negócios”. Isso direciona o escopo das análises dos estudantes para questões financeiras ou econômicas que estão longe de seus contextos históricos, ecológicos, sociais, políticos ou psicológicos. Como resultado, profissionais bem treinados podem estar mal preparados para compreenderem as conseqüências de suas avaliações incompletas. Como observou Bernard Sionneau, Professor de Relações Internacionais da Bordeaux Business School, “Um treinamento parcial produz um modo de pensar parcial e gera uma compreensão parcial.”

Qualquer tratamento em profundidade dos desafios globais que hoje enfrentamos requer que os líderes sejam capazes de integrar tanto o contexto quanto a complexidade em seu raciocínio operacional. Em termos de contexto, cada decisão profissional deve ser considerada dentro de um espaço intelectual de reflexão que não a isole, mas que a examine em relação ao seu ambiente geral (cultural, econômico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). O elemento complexidade é importante porque cada decisão profissional deve ser vista como uma dimensão de um todo maior (mercados, territórios, sociedades, o planeta) e deve ser avaliada não só se levando em consideração as relações que tem com aquela totalidade e suas outras dimensões nos níveis macro e micro, como também levando em conta os efeitos induzidos (riscos/oportunidades, incerteza, e assim por diante) que estes fenômenos possam ter sobre as partes ou sobre o todo.

"Progresso econômico e social e o desenvolvimento sustentável" — Embora ainda muito mais seja necessário, a consciência corporativa da necessidade tanto de responsabilidade econômica quanto social e do desenvolvimento sustentável está crescendo. Para muitas companhias, a importância da responsabilidade corporativa e das atividades relacionadas à sustentabilidade têm crescido, especialmente como resposta a novas leis. Estas atividades têm sido agora regularmente incorporadas nas declarações de visão corporativa, missões, estratégias e políticas. Mais de 2000 corporações em todo o mundo já aderiram aos princípios do UN Global Compact (ver Apêndice B). As responsabilidades aceitas pelas corporações são cada vez mais abrangentes no escopo e globais na natureza. Responsabilidades globais são uma realidade. Entretanto, como já mencionado, ainda há verdadeira preocupação quanto a um compromisso genuíno em torno da implementação dessas estratégias e suas conseqüências.

As organizações podem assumir responsabilidades de várias maneiras e por diferentes razões. Uma das razões para se envolverem é perceberem os riscos de não se envolverem. Do ponto de vista dos negócios, colocar a cidadania corporativa ou a responsabilidade social na agenda significa gerir bem o risco.

Outra razão é que é bom para a empresa e uma faceta da boa gestão estratégica – tanto no curto quanto no longo prazo. Cada vez mais se reconhece que é impossível manter uma empresa sustentavelmente lucrativa em uma comunidade decadente – tanto local quanto globalmente. Um levantamento feito pela Booz Allen Hamilton e pelo Aspen Institute em 2005 com executivos seniores de 365 empresas de 30 países revelou que as empresas que obtiveram desempenho superior ao de seus pares eram aquelas que, em geral, incluíam o comportamento ético e a integridade em suas declarações de valores, e eram as que tinham maior sucesso em ligar esses valores à maneira como dirigiam suas empresas.

Uma terceira razão é assumir responsabilidade pelo desenvolvimento sadio e sustentável de nossa sociedade e influenciar suas regras. Isso significa querer ser uma força para o bem.

A última razão baseia-se na crença genuína da necessidade da responsabilidade corporativa global e da liderança globalmente responsável – como indivíduos e como organizações. É a menos arriscada, pois elimina o risco de que nossas palavras e ações sejam usadas contra nós mesmos. Não é nem um modismo nem uma ferramenta de negócios. É uma intenção genuína – um sistema de valores básicos tão profundos quanto nossa crença universalmente aceita hoje em dia de que a escravidão é uma prática empresarial inaceitável. Implica que as organizações e seus líderes tomem a dianteira e desenvolvam uma credibilidade verdadeira. Requer a coragem e a ousadia de lidar com a tomada de decisão e os estilos de gestão no contexto global muito mais amplo que estamos advogando neste relatório.

“A Liderança Responsável”



Indivíduos e sociedades em todas as culturas e níveis de desenvolvimento ao longo da história da humanidade mostraram uma consistente espiral subjacente de evolução e desenvolvimento. Esse processo contínuo de conscientização (expresso em algumas arenas como consciência de nível mais alto) pode durar por toda a vida de um indivíduo, mas, para a maioria das pessoas em dada sociedade, irá parar no nível de consenso do desenvolvimento que essa sociedade alcançou.

Assim, por exemplo, a visão política mundial dominante nos dias de hoje de estados-nação como o sistema de gestão apropriado para os seres humanos é entendida por muitos como a mais alta forma de desenvolvimento de nossos sistemas políticos. Sob a lente mais ampla do desenvolvimento humano, porém, ela é, na melhor das hipóteses, um degrau num caminho contínuo que pode levá-la a ser substituída por algo diferente. Tais mudanças acontecem primeiro nos corações e nas mentes de um número relativamente pequeno de pessoas. Gradualmente, aquele sistema torna-se mais claro. Aí então, um número suficiente de pessoas se aglutina e está criada a força de mudança que funciona como um impulso para o desenvolvimento.

Com cada geração que se sucede, um número maior de indivíduos alcança níveis mais altos de compreensão. É essa a natureza do progresso. Vemos agora o emergir de um grupo de pessoas conscientes da responsabilidade global. É o presságio de um ponto de virada, o desenvolvimento de uma massa crítica de visão genuinamente global e com a habilidade e a vontade de mudar as coisas para melhor.

“A liderança ética e baseada em valores”

—

Líderes globalmente responsáveis comunicam os valores relacionados à responsabilidade corporativa global abertamente. Reafirmam-nos através de cada uma de suas ações. Isso requer introspecção, coragem, humildade, abertura ao aprendizado, profunda reflexão e planejamento cuidadoso, assim como convicção para enfrentar e se engajar enquanto, ao mesmo tempo, estão dispostos a reconhecer as conseqüências, tanto as intencionais quanto as não intencionais, de suas decisões e ações.

Acreditamos que os líderes globalmente responsáveis do mundo dos negócios compartilham diversas características e valores abrangentes:

- assumem visão e ética globais – tais como as refletidas nos princípios do UN Global Compact e nas Metas de Desenvolvimento do Milênio;
- valorizam o desenvolvimento humano e as riquezas naturais tanto quanto o capital financeiro e estrutural;
- confiam nas pessoas e no processo tanto quanto nos sistemas e na estrutura;
- mantêm consistência global em seus princípios e padrões, porém são sensíveis e flexíveis em relação a cada contexto local;
- aceitam que as políticas internacionais não têm conseguido acompanhar a velocidade da globalização e que há responsabilidades adicionais não previstas em lei, já que é freqüente os requisitos legais andarem a reboque da inovação tecnológica e do desenvolvimento global;
- reconhecem que as empresas têm a criatividade e os recursos necessários para resolver muitos dos mais importantes desafios sociais e ambientais que enfrentamos e dar farta contribuição a eles;
- reconhecem que, além de sua responsabilidade de criar valor no âmbito da empresa, têm também a responsabilidade de contribuir para um bem mais amplo, tanto local quanto globalmente;
- procuram equilibrar os negócios, a família e as obrigações para com a comunidade;
- equilibram e contextualizam com paradoxos e gerenciam contradições;
- procuram contato contínuo com os stakeholders, não só para comunicar como a empresa está demonstrando sua liderança globalmente responsável, mas também para compreender as expectativas e preocupações deles e identificar soluções para problemas e oportunidades;
- procuram se engajar na educação continuada.

O que será preciso acontecer para que esse grupo de líderes globalmente responsáveis se desenvolva? Seria um erro subestimar as mudanças necessárias. Elas implicam uma redefinição do propósito dos negócios em si e uma nova configuração de como organizamos, gerenciamos e recompensamos as corporações. Essa profunda mudança na cultura corporativa precisa ser acompanhada pela adoção da ética e de princípios que norteiem o comportamento globalmente responsável. Isso requer um significativo desenvolvimento individual e cultural, além do diálogo e engajamento com outros e outras organizações – incluindo-se aí as organizações não governamentais (ONGs), governos e escolas de negócios – no desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis.

BETH SILLS, MBA 2005, QUEEN'S UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS, CANADÁ; REPRESENTANTE DOS ALUNOS DE MBA, UN GLOBAL COMPACT

“Liderança quer dizer ter integridade e visão para reconhecer a coisa certa a fazer e ter a coragem de fazê-la.”

PHILIPPE DE WOOT, PROFESSOR EMERITUS, UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, BÉLGICA

“As mudanças necessárias requerem uma profunda reflexão e vão muito além de uma nova demão em um sistema velho. Se o movimento pela responsabilidade global apenas colocar novas etiquetas em velhas práticas, então não será levado a sério; se colocar vinho velho em garrafas novas, então será apenas uma operação de relações públicas. O movimento só será crível se chegar ao âmago do propósito das companhias, renovar o conceito de empresa e reafirmar o papel dela na construção de nosso futuro compartilhado.”

CAPÍTULO 4

REDEFININDO O PROPÓSITO DAS EMPRESAS

O propósito da empresa globalmente responsável é:

“Criar progresso econômico e social de modo globalmente responsável e sustentável.”

Essa definição – que é tanto uma declaração de intenção quanto um mantra inquestionável – procura oferecer uma alternativa para o modelo que considera apenas os acionistas.

"Criar ... O âmago da ação corporativa é a criatividade. Se observarmos, no médio ou longo prazo, as companhias bem sucedidas, notaremos que elas têm algo em comum: conduzidas por uma liderança ousada, muitas se adaptaram, renovaram, e/ou se transformaram, demonstrando capacidade de agir criativamente.

A criatividade é uma combinação concreta de compromissos humanos e realidades qualitativas. Isto pode incluir uma visão claramente declarada e largamente compartilhada; a disposição de correr riscos e enfrentar incertezas; ouvir e aprender; tecer fortes redes de relacionamentos; a paciente construção de abordagens diversificadas; a gestão produtiva de tensões e esforços; o recrutamento e a organização de equipes e lideranças competentes em todos os níveis.

O ensino e o treinamento podem melhorar a criatividade, mas apenas dentro de um ambiente altamente propício que encoraje a iniciativa individual, o processo de tentativa e erro, o correr riscos e o aprendizado através das boas e más experiências. Dado que muitos dos impulsos mais criativos surgem a partir da angústia, ambigüidade e incerteza, não se deve subestimar o desafio de provocar tais limiares num ambiente de aprendizado e desenvolvimento.

"...o progresso econômico e social..."



Cria-se o progresso econômico inventando, produzindo e distribuindo-se bens e serviços que produzam lucro que recompense os investidores. Tal função diferencia as empresas de outras organizações, tais como governos, sindicatos, associações, ONGs e universidades.

Para preencher sua função básica, uma empresa cria empregos, paga salários e contribui para o seguro saúde e o seguro desemprego. Essas são as conseqüências diretas de seu papel econômico. As companhias podem também melhorar as condições de trabalho, o aprendizado profissional contínuo e a empregabilidade e desenvolvimento de seus funcionários através da delegação de poderes e da descentralização.

Seu papel não termina aqui. Quando governos, de livre e espontânea vontade, decidem confiar parte de suas atividades ao setor privado, o papel específico das empresas torna-se mais amplo, já que contribui diretamente à sociedade em áreas tais como educação, saúde, fornecimento de água, saneamento e eletricidade. Isso está diretamente relacionado com o desenvolvimento social e reconhece uma realidade: a ampliação da missão corporativa e de seu raio de ação. Ao mesmo tempo, as contribuições das companhias ao bem-estar social obrigam suas lideranças a pensar no bem comum e a resolver essas questões em uma ampla gama de áreas, incluindo-se aí, entre outras, os direitos humanos, padrões trabalhistas, o meio ambiente, o combate à corrupção, um meio ambiente limpo e a transparência.

"...de modo globalmente responsável e sustentável."



As leis mundiais não têm conseguido seguir os passos da globalização. Mesmo assim, algumas companhias decidiram reconhecer que têm responsabilidade na formação de seus ambientes sociais e físicos. Estão prontas a responder pelas conseqüências gerais de suas operações.

Essas companhias cruzaram um limiar. Aceitaram o fato de que, além dos lucros, suas atividades implicam uma dimensão política, social e ambiental que não pode ser ignorada. Deixaram de fazer apenas o que as leis determinam.



“UM PROJETO EDUCACIONAL DE ALTA TECNOLOGIA E QUE OFERECE UMA PERSPECTIVA NOVA”

IZEUSSE DIAS BRAGA JR., GERENTE DE COMUNICAÇÃO INTERNACIONAL, PETRÓLEO BRASILEIRO S.A – PETROBRAS, BRASIL

“Líderes globalmente responsáveis são aqueles que não só conseguem lucros para suas empresas. Eles também conseguem ajudar as comunidades onde operam a identificar novas oportunidades de negócios, transferir conhecimento e criar ‘tecnologias sociais’, esforçando-se para disseminar os princípios do Global Compact por todo o mundo.”



“DIÁLOGO”

MARK DREWELL, EXECUTIVO DO GRUPO, BARLOWORLD LIMITED,
ÁFRICA DO SUL

“Frente a um vácuo político internacional, à globalização e ao rápido desenvolvimento da ciência e da tecnologia, as organizações e seus líderes deveriam se engajar em diálogos e debates sobre princípios éticos, considerando-os como a abordagem mais eficaz capaz de alinhar e desenvolver o pensamento econômico para que leve em consideração as responsabilidades mais amplas das corporações.”

HENRI-CLAUDE DE BETTIGNIES, Professor da Cátedra AVIVA de Liderança e Responsabilidade, Professor de Negócios Asiáticos e Gestão Comparativa, (INSEAD)

“Nosso desafio principal é o de desenvolver líderes responsáveis, preocupados com o planeta que legarão às gerações futuras, indivíduos que se preocupam com os outros em uma comunidade global. Para isso precisamos criar homens e mulheres de caráter e escolas de negócios que se disponham a explorar o caminho estreito de se reinventarem.”

CAPÍTULO 5

PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSÁVEIS

As ações das pessoas constroem o mundo e as pessoas são responsáveis pelo futuro e pela sociedade que criam. Essa responsabilidade se torna ainda maior à medida que sua capacidade de inovação e seus poderes crescem. É essa a questão em relação aos negócios globais e aos sistemas técnicos e econômicos que esses negócios impulsionam. É isso que acontece com os líderes nas companhias à medida que procuram a liderança de modo globalmente responsável.

Abaixo, discutimos alguns dos desafios que os líderes enfrentam, desde o executivo principal até os líderes em outros níveis, e os comportamentos que precisam ser adotados. Sugerimos também alguns princípios norteadores para a liderança globalmente responsável.

Uma consciência globalmente responsável



Os líderes globalmente responsáveis enfrentam dilemas éticos continuamente. Estes, naturalmente, dizem respeito às escolhas sobre o que é certo ou errado e, com uma frequência até excessiva, dizem respeito ao que o Professor Joseph L. Badaracco da Harvard Business School chama de decisões “*certo versus certo*”. Essas podem incluir escolhas tais como verdade versus lealdade, indivíduo versus comunidade, curto prazo versus longo prazo, e justiça versus misericórdia.

Por exemplo, os dirigentes podem saber que o certo é reduzir a poluição. Também sabem que seu dever é maximizar o valor para aos acionistas. Pode-se notar que são questões conflitantes. É essencial que se desenvolvam dirigentes que encontrem soluções criativas para tais problemas. Por exemplo, ao reduzir a poluição, a firma reduz o risco de ter que recuperar o solo ou a água no futuro, dessa forma melhorando o valor para os acionistas no longo prazo.

A decisão final tomada por um líder globalmente responsável depende tanto da conscientização sobre princípios e leis quanto de sua consciência pessoal. Como muitas dessas decisões são dilemas que ultrapassam o alcance das leis, desenvolver uma consciência globalmente responsável é a base mais importante para o comportamento ético global.

A decisão sobre o que é globalmente responsável e o que é “certo” na tomada de decisão evolui continuamente, assim como o mundo. Ao enfrentar uma questão ética específica, pode ser que não haja uma solução única e singular. Além do mais, não há um código de ética único e universal que sirva para todas as questões que os líderes globalmente responsáveis enfrentam. Conseqüentemente, o assunto precisa ser resolvido como um processo no qual os líderes lidam com os dilemas éticos baseando-se no aprendizado individual e coletivo, no profundo respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente, em princípios de honestidade e justiça e em outros valores e princípios norteadores intrínsecos.

Um aspecto básico é o grau que os indivíduos já atingiram em seu nível de conscientização e percepção tanto do contexto global quanto de suas próprias dimensões interiores. É esse o ponto de partida que define até onde eles são capazes de decidirem, junto com outros, qual a ação correta dentro de um cenário global.

Diálogo — Para lidar com dilemas e ambigüidades, é vital estar aberto às idéias dos outros e às discussões com pessoas que tenham perspectivas diferentes. O diálogo permite que as pessoas compreendam e esclareçam juntas o que é mais importante dentro de um contexto específico, a partir de que pontos de vista, com qual equilíbrio, com quais negociações.

Isso implica em mais que apenas capacidade intelectual. Requer as capacidades de trabalhar com contradições internas e conflitos de valor enquanto mantêm relações com aqueles que participam do processo.

O resultado não é o de uma ou outra das partes ganharem, mas sim o de um novo aprendizado que permita aos envolvidos adaptarem seus valores, crenças e comportamentos para alcançarem um resultado socialmente útil. Isso demanda tempo, comprometimento contínuo e a capacidade de trazer sinceridade e honestidade ao processo. Parece ser relativamente raro em muitos cenários organizacionais.

Num mundo impaciente, dirigido para produzir resultados financeiros sempre melhores, é fácil até demais se agarrar a um resultado imediato sem se importar com as conseqüências. Encontrar a solução ética correta, porém, requer paciência e sinceridade. Uma mudança para as novas condições só será concretizada se o diálogo for estimulado e apoiado internamente pelos líderes da empresa, assim como através da enérgica associação com o crescente número de organizações que focam as questões éticas (ver Apêndice C). Isso foi denominado pelo Institute for Global Ethics de “desenvolver qualificação ética”.

Debate — As organizações e seus líderes também precisam participar ativamente de debates sobre ética nos negócios e práticas organizacionais – assim como do debate político mais amplo sobre qual tipo de sociedade queremos construir.

Os padrões da ética e da responsabilidade corporativa global não são passivos. Precisam ser ensinados e desenvolvidos através do engajamento. Se a ética for dar forma ao tipo de mundo que queremos construir juntos, ela deve ser uma questão para um debate amplo, aberto e contínuo. As empresas responsáveis participarão ativamente desse debate, já que suas estratégias e ações afetam o futuro do mundo. A ética nos faz perceber as deficiências em nossos comportamentos hoje em dia e nos fornece uma estrutura para a construção do tipo de mundo que queremos para o futuro.

Em termos de debate político sobre o futuro de nossa sociedade mundial, é importante para os líderes empresariais esclarecidos se engajarem em debates sobre as leis mundiais necessárias para assegurar a implementação de um modelo de desenvolvimento sustentável que nos leve adiante, confiantes, ao próximo século e além. Uma governança global correta e uma legislação global são fundamentais, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para atingi-las.

Códigos de ética — Líderes globalmente responsáveis precisam tomar para si um processo de evolução e desenvolvimento contínuos de sua própria conscientização e compreensão. O Apêndice D fornece uma lista de alguns dos códigos e princípios mais usados (e os princípios do UN Global Compact estão resumidos no Apêndice B). Os líderes globalmente responsáveis devem ter consciência desses códigos e princípios éticos publicados e devem se comprometer, assim como suas organizações, com um código claramente declarado e articulado.

Princípios norteadores — Através da pesquisa e do diálogo, identificamos alguns princípios norteadores que estabelecem um ponto de partida para a liderança globalmente responsável:

Justiça	<i>fair play</i> , equilíbrio
Liberdade	o direito à livre expressão, ação e responsabilidade, a busca da liberdade
Honestidade	integridade, veracidade, sinceridade, alcançar metas por meios honestos, cumprir promessas, ser merecedor da confiança dos outros
Humanidade	reconhecer nossa mútua dependência uns nos outros, cuidar do meio ambiente, dos necessitados, dos idosos
Responsabilidade & Solidariedade	administrar a criação de valor econômico e social, cuidar do meio ambiente, usar o poder de modo responsável
Desenvolvimento Sustentável	satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as necessidades delas
Tolerância	respeito pelo diferente, aceitando a diversidade cultural
Transparência	comunicação aberta, diálogo pró-ativo, escuta ativa, engajamento dos <i>stakeholders</i>

Esses princípios norteadores não são um fim em si, mas um ponto de partida para os indivíduos e as organizações.

Além desses princípios norteadores, acreditamos que os dez princípios do UN Global Compact e a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU devem ser considerados como princípios compartilhados, exigidos de todos os governos, corporações e indivíduos para que se comportem como líderes globalmente responsáveis.



“REFLEXÃO SOBRE AS NECESSIDADES DE TRANSFORMAÇÃO”

PEGGY CUNNINGHAM, PROFESSORA ASSOCIADA DE MARKETING
- QUEEN'S UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS, CANADÁ

“A ética e a responsabilidade corporativa global serão tópicos de gestão tão importantes para o sucesso contínuo da firma quanto qualquer outra função dentro de uma empresa. Os líderes, em todos os níveis da firma, precisam aceitar sua responsabilidade de criar as estratégias, os ambientes de trabalho, a estrutura, os processos e as habilidades que permitirão que todos tomem decisões de uma maneira globalmente responsável.”

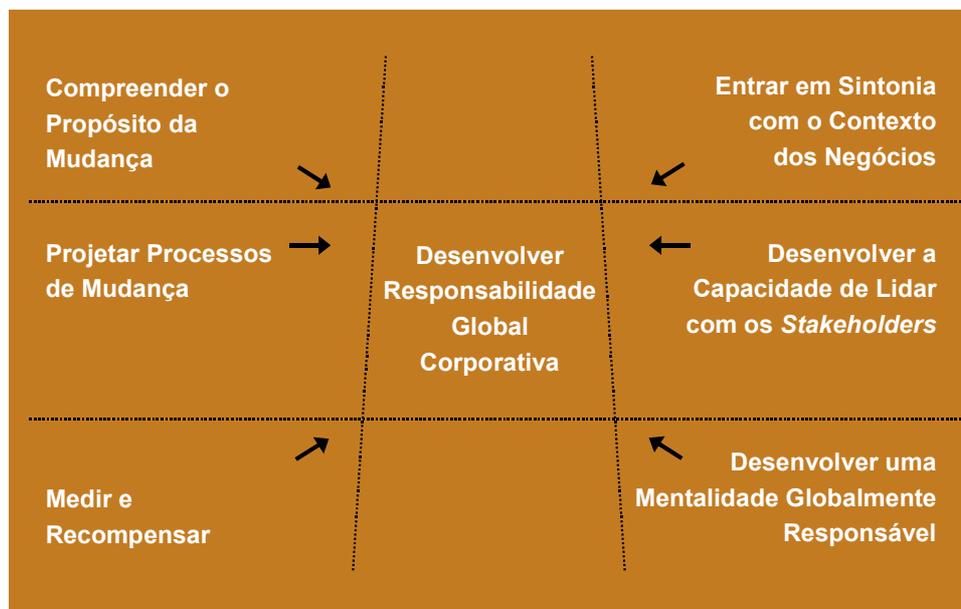
AMBREEN WAHEED, DIRETORA EXECUTIVA, RESPONSIBLE BUSINESS INITIATIVE, PAQUISTÃO

“A liderança globalmente responsável não é benéfica somente para as maiores corporações do mundo. Os empreendedores do mundo em desenvolvimento deviam perceber seus benefícios. Eles deviam desenvolver mecanismos para demonstrar os gastos sociais e com o meio ambiente como sendo investimentos que, no longo prazo, melhoram seus balanços financeiros e adicionam valor ao desenvolvimento econômico e social.”

CAPÍTULO 6

TRANSFORMANDO A EMPRESA

Está claro que, se os líderes precisam mudar e desenvolver novas perspectivas, suas organizações também precisam. De fato, muitas organizações – incluindo as signatárias do UN Global Compact – já sofreram mudanças significativas. Baseado em discussões com participantes da coalizão e de outras firmas, identificamos seis áreas-chave nas quais ações para mudança corporativa e o desenvolvimento de responsabilidade corporativa global podem ser (e têm sido) eficazes, como demonstra o diagrama abaixo. Para algumas pessoas, essas não serão novidades e estaremos continuamente procurando e compartilhando novos exemplos de melhores práticas à medida que o trabalho da iniciativa se desenvolve:



Entrar em sintonia com o contexto dos negócios

— O ponto de partida para mudanças no nível corporativo deveria ser entrar em sintonia com o ambiente. Análises cuidadosas e contínuas do ambiente ajudam as empresas a descobrir não só as facetas de seus negócios que deveriam ser mudadas para se tornarem sustentáveis e legítimas nas sociedades globalmente integradas de hoje, mas também as barreiras principais externas contra a mudança. Tendências e demandas sociais, culturais, políticas, tecnológicas e ambientais emergentes são freqüentemente detectadas através de “sinais fracos” que partem de grupos distantes. Alternativamente, podem ser descobertas através de pesquisas feitas por pessoas advindas de áreas profissionais que estão, tradicionalmente, muito longe dos negócios – áreas como a antropologia, a ciência política e a sociologia.

Como alguns praticantes pertencentes à iniciativa observaram, “Não é possível praticar sozinho.” Compreender as necessidades, pontos de vista e atitudes de diversos *stakeholders* – dos funcionários aos competidores, sindicatos e grupos ambientais – é só o começo. As empresas líderes usam as perspectivas dos *stakeholders* para alterarem suas visões e missões. Elas incorporam as perspectivas e prioridades dos *stakeholders* às suas metas estratégicas e fazem pesquisas de acompanhamento para descobrir como os *stakeholders* delas avaliam o alcançar dessas metas, em um círculo sem fim de constantes evoluções e melhorias.

Embora os *stakeholders* estejam cada vez mais influenciando as práticas de negócios globalmente responsáveis, estão também sendo influenciados por elas. O engajamento já foi um adversário. Agora tende a favorecer a cooperação à medida que algumas das principais firmas trabalham pró - ativamente com os *stakeholders* ao incluí-los nos projetos de responsabilidade corporativa. Por exemplo, quando uma das firmas líderes encontrou resistência por parte de fornecedores menores que observaram que não tinham recursos suficientes para partir para projetos sociais, ela entrou em ação. Primeiro, selecionou um pequeno grupo de projetos-chave dentre as centenas de propostas disponíveis. Em seguida, estabeleceu um sistema através do qual os pequenos fornecedores poderiam participar do projeto como integrantes de uma rede maior de firmas de apoio.

Desenvolver a capacidade de lidar com os stakeholders

— Para que as corporações possam lidar com seus *stakeholders*, elas necessitam proporcionar as competências corretas aos seus gestores. Essas incluem a capacidade de se aproximar de grupos potencialmente hostis e convencê-los ao diálogo, de facilitar reuniões com múltiplos constituintes, e a habilidade de ouvir e interpretar cuidadosamente, que serve para compreender diferentes pontos de vista. Os gestores também devem ser capazes de resolver conflitos, negociar prioridades e desenvolver competências relacionais.

Em muitos casos, ao lidar com uma variedade de *stakeholders*, os interesses e pontos de vista opostos desses *stakeholders* tornam as coisas ainda mais difíceis para uma organização. A tendência das organizações que operam em economias em desenvolvimento é a de focar mais na facilitação do diálogo. A implicação disso é de dialogar com os *stakeholders* pelos, e a favor dos, *stakeholders*. Isso muda a mentalidade do engajamento com os *stakeholders* e diminui a possibilidade de um jogo de poder entre a organização e os *stakeholders*.

O desenvolvimento dessas novas habilidades e competências deveria fazer parte de um investimento mais amplo em treinamento. Os gestores deveriam ser treinados para adquirirem as habilidades essenciais que lhes permita executar as novas prioridades incorporadas na liderança globalmente responsável. Uma organização treinou todos os seus 75.000 funcionários através de uma nova iniciativa de treinamento chamada programa do “Líder para o Amanhã”. Outras empresas usam a técnica da bola de neve, sendo que um pequeno grupo de gerentes é treinado. Esses gerentes, por sua vez, treinam o próximo grupo de subordinados e assim por diante. As organizações de ponta estão também desenvolvendo suas próprias universidades internas para treinarem gerentes e funcionários nas habilidades que são agora essenciais. O desenvolvimento de habilidades deve ser ajustado aos desafios específicos que o gerente enfrentará dentro do mercado específico no qual a firma opera.

O diagrama abaixo ilustra a gama de dos muitos e variados *stakeholders* com quem as empresas precisam se lidar. Não é completo, mas ilustra a ampla gama de interação necessária à medida que a responsabilidade corporativa global torna-se central aos propósitos da corporação.



Desenvolver um modelo mental globalmente responsável

Porém, desenvolver líderes globalmente responsáveis implica muito mais que treinar habilidades. Envolve compreensão. Envolve um conhecimento mais profundo. Envolve valores e atitudes. Envolve modelos mentais.

— Criar uma mudança de modelo mental não é tarefa fácil, especialmente se o gerente acredita estar desempenhando bem e se a companhia estiver alcançando metas razoáveis e recompensando os funcionários por isso. A resistência pode ser ainda maior se a nova direção indicada aos gerentes for ambígua. Para iniciar o processo, os gerentes devem deixar o dia-a-dia de suas tarefas para poderem refletir mais e ter a visão do que significa, na prática, ser um líder globalmente responsável. Essa é a hora de conquistar não só as mentes dos gerentes, mas também seus corações, já que o engajamento emocional com a responsabilidade corporativa global é essencial para uma mudança bem-sucedida.

Embora alguns acreditem que mudar as atitudes seja um primeiro passo necessário, outros argumentam que uma mudança de atitude pode ser mais bem alcançada através, primeiramente, de uma mudança de comportamento. Em outras palavras, nós agimos e então pensamos versus pensamos e por isso agimos. Tais empresas vêem-se como sistemas vivos que gradualmente se transformam através da ação.

Uma lição que foi aprendida por uma firma de ponta foi a importância de selecionar o campeão certo para assumir a iniciativa de mudança comportamental. O retorno conseguido através daquela experiência permitiu identificar as características associadas com a “liderança responsável”: o campeão se relacionava bem com todos os níveis da firma, tinha credibilidade junto aos outros funcionários, tinha um passado de metas atingidas e conseguia demonstrar comportamento ético.

De qualquer forma, uma mudança de modelo mental requer uma abordagem multidisciplinar e transdisciplinar do desenvolvimento de lideranças e modos experimentais de aprendizado – tanto pelo fazer, refletir e vivenciar quanto por prestar atenção à palestras. Isso desafia as tradicionais escolas de negócios.

Compreender o processo de mudança

— A motivação direcionada à mudança não pode ser imposta. Precisa ser merecida. Como enfatiza o perito em lideranças Jay Conger, do Claremont McKenna College, *“Nós supomos que o que motiva os líderes de uma organização motiva também os funcionários dos médios e baixos escalões. Precisamos liderar com o POR QUÊ. Um bom POR QUÊ é um quadro convincente do futuro, nos arrancando de nosso apego ao status-quo sem saída. Um bom POR QUÊ implica dor, mas também um futuro melhor.”* Um bom POR QUÊ também dá um sentido verdadeiro para se trabalhar e cumprir a missão de uma organização.

Em certos momentos, os executivos seniores deixam de liderar através do POR QUÊ. Em certos momentos, a importância da responsabilidade corporativa parece estar ligada demais a declarações entusiasmadas nos relatórios anuais e em relatórios para instituições internacionais de prestígio ao invés de ser entendida como um diário “agir do modo que propomos” por parte dos executivos seniores e dos gerentes de nível médio.

Muitos dos executivos seniores que se orgulham de seus atuais programas de responsabilidade social ficarão surpresos ao saberem dos resultados de uma recente pesquisa com gerentes de nível médio. Enquanto 92% de suas organizações tinham algum tipo de programa sobre a ética ou a responsabilidade social, 53% destes eram vistos pelos gerentes de nível médio como sendo ineficazes em termos ou de promoverem a conduta ética ou de encorajarem a responsabilidade externa. Mais que isso, alguns gerentes acreditavam que estes programas causavam mais dissonância do que se não houvesse programa algum. Assim, os líderes empresariais devem vivenciar o programa e agir como exemplos visíveis que inspiram os outros a os seguirem.

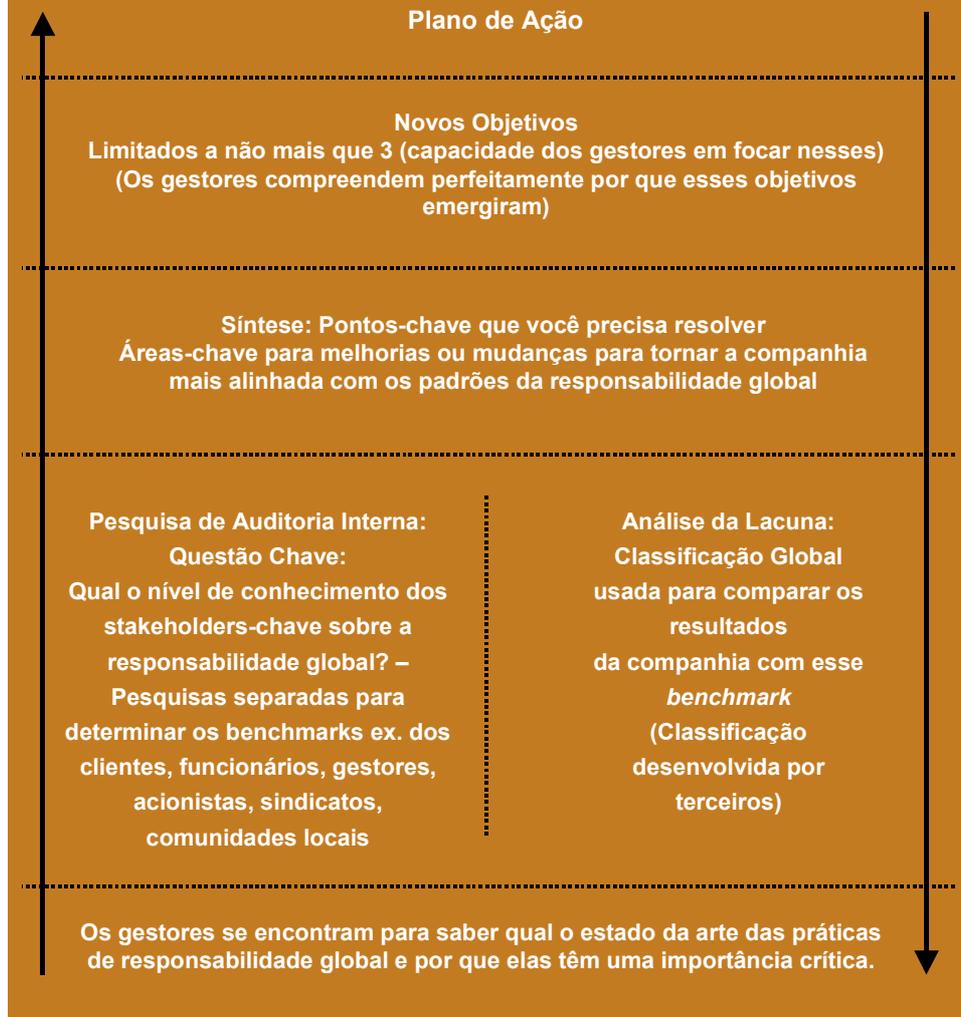
Os líderes e os executivos seniores devem também exemplificar o POR QUÊ da responsabilidade corporativa global como o primeiro passo de comunicar seus propósitos de modo eficaz, seja a razão empresarial para a responsabilidade corporativa global ou a visão impulsionada pelo princípio de que é a coisa certa a fazer. Frequentemente, as duas mensagens precisam ser comunicadas.

Projetar processos de mudança

— Para lidar com os problemas descobertos pela pesquisa mencionada acima, pode-se partir para a aplicação de projetos integrados de gestão de mudanças projetados para melhorar a responsabilidade corporativa global e transformar a cultura da organização (como mostrado no diagrama a seguir).

O processo de mudança começa com uma reunião de gestores para compreenderem o estado da arte das práticas de responsabilidade corporativa global. Uma auditoria interna/externa também pode ser feita para descobrir como diferentes *stakeholders* (clientes, funcionários, gestores, acionistas e sindicatos) vêem o desempenho da firma em relação à responsabilidade social. Através de um consultor externo, pode-se fazer uma análise de lacuna (*gap*) para se descobrirem as principais áreas onde o desempenho não é satisfatório. As prioridades são estabelecidas, com base nessa análise, e são então traduzidas em não mais que três objetivos amplos (preocupações específicas relacionadas aos diversos grupos de *stakeholders* serão capturadas por essas metas mais amplas). Finalmente, desenvolve-se um plano de ação para atingir esses objetivos. O processo é então repetido para assegurar melhorias constantes.

UMA ABORDAGEM PARA RESOLVER O POR QUÊ E O O QUÊ DA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA GLOBAL



Tais processos, apoiados pelos líderes, ajudam a transformar a cultura de uma organização. A cultura é o que determina quais tarefas são consideradas prioritárias, quais informações são vistas como sendo importantes e quais são os *stakeholders* atendidos. Os procedimentos e processos devem ser revistos para apoiarem e melhorarem essa mudança cultural.

Os processos de negócios, tais como a alocação de recursos financeiros, o treinamento e desenvolvimento de gestores e funcionários, e a alocação de tarefas devem reforçar a mudança cultural.

Medições e recompensas

— Um elemento final e urgentemente necessário para que se alcancem mudanças nas corporações é estabelecer metas específicas e medições de desempenho relacionadas à responsabilidade corporativa global. A liderança globalmente responsável não se tornará parte do dia-a-dia das pessoas só de se falar sobre ela.

Para assegurar que as iniciativas de responsabilidade corporativa global sejam institucionalizadas no tecido da empresa, novas práticas precisam fornecer benefícios tanto para a empresa quanto para os gestores individuais. Tais benefícios vão muito além de ganhos financeiros. As empresas que praticam a responsabilidade global corporativa podem ver ganhos no capital social. Suas redes de parceiros tornam-se mais fortes, elas têm melhores relacionamentos com seus fornecedores e clientes e têm uma voz mais crível entre grupos de *stakeholders*-chave. Melhorias na responsabilidade corporativa global também resultam numa mão-de-obra mais produtiva, motivada e engajada, que gera até mais lucros, parte dos quais pode ser alocada a projetos ambientais e sociais, num círculo virtuoso.

Ao medirem os resultados dos esforços de responsabilidade corporativa global, os gestores devem cuidar em alongar o período de tempo que usam para medições. Lidar com problemas sociais e ambientais é uma tarefa para o longo prazo e complexa, e o retorno para a empresa pode se estender por um tempo muito além do sistema de medidas trimestrais empregado pela maioria das organizações.

Cientistas e acadêmicos, apoiados por agências nacionais e internacionais ou instituições, poderiam pesquisar maneiras mais amplas de se medir o desempenho da responsabilidade corporativa global que vão além dos métodos comuns das avaliações financeiras. Tais medidas – como a Global Reporting Initiative, UNIDO – são possíveis e deveriam ser mais largamente adotadas e refinadas.

O desempenho dos gestores e dos funcionários pode ser monitorado em comparação às medidas de responsabilidade corporativa global e o desempenho recompensado ao se alcançarem as metas estabelecidas. Entretanto, deve-se notar que novas medidas devem ser estabelecidas levando-se em conta onde a empresa está agora, seus atuais processos e capacidades e os desafios de mercado que enfrenta. As principais firmas estão começando a incorporar avaliações de desempenho baseadas em integridade e valores éticos. Estão estruturando bonificações para os gestores em relação a aspectos da responsabilidade corporativa global, como melhorias na área de segurança.

Porém, no fim das contas, são os indivíduos que estabelecem as regras e os padrões para as responsabilidades que enfrentam. Nas organizações, estes podem ser definidos, escritos e comunicados. Podem ser sistematizados e mobilizados no planejamento e na ação. Porém, devem ser medidos em comparação à nossa própria responsabilidade como indivíduos.

ANDERS ASPLING, MEMBRO E DIRIGENTE DO CONSELHO DO EFMD, INICIATIVA DE RESPONSABILIDADE GLOBAL, ASSOCIADO SENIOR, MIL INSTITUTE, SUÉCIA

“Há funcionários que chegaram à seguinte conclusão: “Quando vi pela primeira vez as ‘Regras Éticas’ de nossa companhia, achei que eram apenas bom senso. Agora percebo que, se eu seguisse todas, estaria arriscado a perder meu emprego. Não teria sido uma vitória se, ao invés disso, meu gerente tivesse dito: “As Regras Éticas não são apenas bom senso. Elas implicam um claro ponto de vista e compromisso da parte de nossa organização em assuntos complexos e preocupantes”? Aí, então, eu saberia que os gestores de minha companhia me apoiarão e me recompensarão se eu der o melhor de mim para pôr as regras em prática”.

CLÁUDIO BRUZZI BOECHAT, PROFESSOR, PESQUISADOR E GERENTE DE PROJETOS. FUNDAÇÃO DOM CABRAL, BRASIL

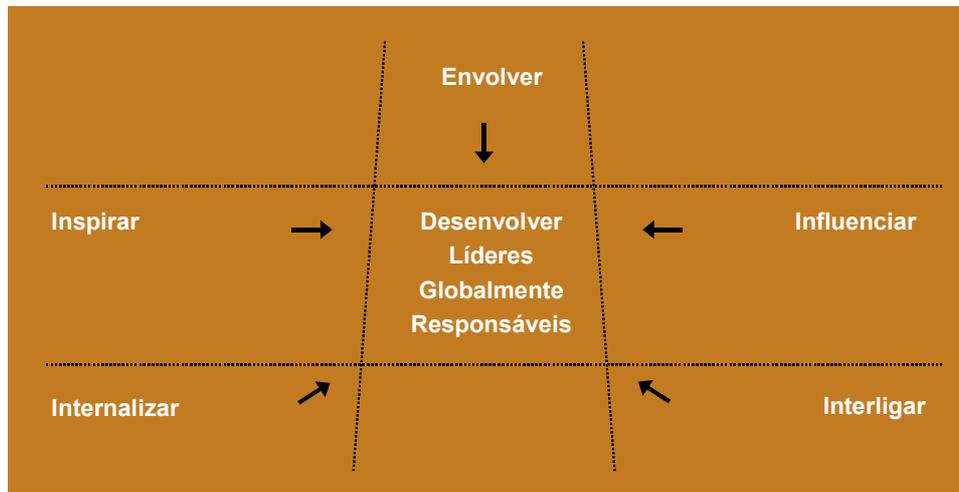
“As escolas de negócio produzem, refletem e promovem valores em um ambiente de mercado. O desafio delas é o de ver além do mercado, chegando à sociedade e à natureza. É papel delas traduzir, em processos de educação de executivos, o significado prático, viável e concreto de um novo conceito do papel das empresas.”

CAPÍTULO 7

TRANSFORMANDO A EDUCAÇÃO DE EXECUTIVOS

As escolas de negócios precisam demonstrar liderança através da constante reestruturação da educação de executivos. Os *deans* das escolas de negócios parecem concordar com essa posição. Uma pesquisa com *deans* numa conferência da EFMD, em 2005, revelou uma concordância unânime com as duas afirmações seguintes: “É essencial que as empresas transnacionais se engajem em comportamentos que reflitam a responsabilidade corporativa global” e “As escolas de negócios precisam se esforçar mais para influenciarem os estudantes para que estes tomem decisões e se comportem de modo a refletirem a liderança globalmente responsável após a formatura”.

Isso exige uma significativa mudança na mentalidade de muitos dos membros do corpo docente. As questões relativas à responsabilidade corporativa global precisam ser inseridas no currículo todo, não apenas oferecidas em um curso à parte. As escolas de negócios também precisam aceitar o fato de serem responsáveis pelo bem comum e, como as empresas, precisam parar de proteger modelos ultrapassados de pensamento empresarial.



Aceitando um modelo para mudar

— Como o diagrama na página anterior mostra, sugerimos que aqueles que defendem o desenvolvimento da liderança globalmente responsável nas escolas de negócios e centros de educação para a liderança encorajem a mudança através de cinco tipos de ações.

Envolver É importante envolver uma ampla gama de *stakeholders*-chave para se criar um clima favorável à mudança dentro da escola de negócios. É necessário entender tanto as forças a favor das mudanças quanto as que são contrárias a elas e identificar aliados potenciais bem como aquelas forças que são mais resistentes à liderança globalmente responsável. Os *deans* são *stakeholders* muito importantes, já que exercem a liderança globalmente responsável como indivíduos, mas encontrarão dificuldades na presença de oposição por parte do corpo docente ou falta de receptividade entre os clientes corporativos.

Influenciar Além de convencerem os *stakeholders* das escolas de negócios através da argumentação, é importante tentar influenciar instituições que confirmam uma dimensão de legitimidade aos programas. Estas incluem instituições de certificação, os *rankings* das escolas de negócios, a mídia, os alunos, os recrutadores e as corporações. É importante também trabalhar em conjunto com clubes estudantis engajados em questões de responsabilidade corporativa, tais como os clubes "Net Impact" que estão surgindo em cada vez mais escolas.

Inspirar Como formadoras da próxima geração de líderes globalmente responsáveis, as escolas de negócios têm a oportunidade de inspirar outros *stakeholders* (incluindo outras escolas de negócios) a adotar o modo de pensar e agir da liderança globalmente responsável. Uma maneira de se fazer isso é incorporar a liderança globalmente responsável nas declarações de missão e visão. Outra abordagem valiosa é adotar comportamentos de cidadania e liderar através do exemplo e, assim, inspirar os outros.

Internalizar As escolas de negócios precisam fazer com que a liderança globalmente responsável torne-se um modo de pensar e de agir. Embora ensinar e pesquisar possam ser consideradas atividades que beneficiam a sociedade, a cidadania das escolas de negócios deveria ir além dessas atividades centrais e incluir o comportamento ético, globalmente responsável e prestador de contas. Tal prática pode incluir o corpo docente, os funcionários e os alunos, todos se engajando em ações de 'voluntariado' dentro e além de suas comunidades locais, a adoção de medidas para poupar energia e iniciativas de um campus verde. Isso pode ser acelerado ao se fornecer aconselhamento através de declarações de boas práticas que cubram áreas-chave tais como políticas e procedimentos, estrutura, currículo e pedagogia. Pode também incluir sistemas de recompensa e processos de contratação de pessoas.

Interligar As escolas de negócios têm muitas oportunidades de trabalhar em parceria com empresas, governos e ONGs locais. As perspectivas delas podem ajudar a cortar as amarras do 'pensamento único' e desenvolver projetos e idéias inovadoras que demonstrem a liderança globalmente responsável. Ao serem desenvolvidos, tais projetos podem (e devem) ganhar publicidade favorável. Ao começar com uma visão panorâmica do mundo ao invés de uma visão funcional estreita, as escolas de negócios se engajarão no processo de criar líderes globalmente responsáveis ao invés de gestores eficientes.

As escolas de negócios também precisam agir em três áreas centrais de suas atividades: os corpos docente e discente, os currículos e a pedagogia.

Globalizando os corpos docente e discente

— Varias escolas de negócios já aumentaram significativamente a mistura cultural de seus corpos docentes. Isso tem ajudado no aprendizado global tanto dos corpos docentes quanto dos corpos discentes. Mas não é o bastante. Muitas das principais escolas de negócios tendem a olhar principalmente para o sistema de escolas de negócios dos Estados Unidos quando querem contratar novos professores. De modo geral, o foco das pesquisas de seus corpos docentes recai sobre as empresas do Ocidente. Isso pode atrapalhar o desenvolvimento de um conteúdo global para os cursos e de uma mentalidade global.

As escolas de negócios precisam globalizar seus currículos muito mais. Isso implicará um conhecimento e uma conscientização mais amplos das práticas empresariais que não sejam do Ocidente, o desenvolvimento e o uso de estudos de caso de empresas de todo o mundo e a familiaridade com uma ampla gama de países e culturas. É preciso haver um equilíbrio mais justo da transferência de conhecimento, habilidades e atitudes entre Ocidente/Oriente e Oriente/Ocidente.

O Professor Gore, Presidente do Indian Council for Social Science Research, faz um comentário fundamental sobre esse aspecto, *"Pode ser que as receitas dos cientistas sociais ocidentais para as doenças das sociedades asiáticas não sejam relevantes, porque os problemas asiáticos são diferentes. Se for assim, então não há questões básicas a serem levantadas sobre o conhecimento da ciência social. Mas, se for comprovado que os padrões básicos de motivação e comportamento dos povos da Índia e da Ásia são diferentes daqueles dos povos do Ocidente, então surgiria a questão sobre a existência de qualquer coisa como a ciência social e, na verdade, sobre a possibilidade de qualquer comunicação significativa entre esses povos, exceto em nível muito elementar."* Embora o contexto desse comentário seja o da ciência social, o mesmo argumento certamente pode ser aplicado à educação de executivos. Os corpos docentes nas escolas de negócios do Ocidente precisam melhorar significativamente sua compreensão cultural, em especial em relação às economias emergentes.

O desenvolvimento de uma mistura cultural mais rica dentro do corpo discente traz grandes benefícios e algumas escolas de negócios já fizeram grande progresso nessa questão. Seus efeitos podem ser ampliados através do estabelecimento de equipes de programas interculturais, dias dedicados a regiões e a nações no campus, programas de intercâmbio com outras escolas de negócios de todo o mundo e estágios em locais fora da região do aluno. Algumas empresas estão se estruturando para oferecer às escolas de negócios uma oportunidade para que alunos de MBA possam elaborar suas visões de responsabilidade corporativa global e desenvolver suas experiências em projetos sociais e ambientais, organizando visitas e/ou estágios durante tais projetos. Oportunidades assim devem ser encorajadas – e mais frequentes.

Reinventando os currículos

— Colocar a liderança globalmente responsável e a responsabilidade corporativa global no âmago dos currículos das escolas de negócios oferece às escolas de negócios uma rica oportunidade de expandir e enriquecer seus currículos e empregar novas abordagens pedagógicas essenciais ao desenvolvimento da liderança globalmente responsável. Embora algumas escolas já estejam empregando abordagens multidisciplinares de ensino, o tópico de responsabilidade corporativa global oferece mais uma oportunidade para o aprendizado integrado e a cooperação entre os tradicionais assuntos das escolas de negócios. A responsabilidade corporativa global requer tanto o conhecimento quanto a aplicação do aprendizado a um conjunto variado de tópicos de negócios. Estudos realizados nessa área fornecem uma avenida por onde as escolas de negócios podem avançar além dos limites funcionais e chegarem à prática holística.

Embora não haja uma fórmula para a elaboração de um currículo de gestão baseado na liderança globalmente responsável, as questões que os programas das escolas de negócios devem tratar incluem:

- Tendências e desenvolvimentos políticos, sociais, intelectuais, tecnológicos, suas interações, impacto sobre os negócios e vice-versa, nos níveis macro e micro (Estudos Globais)
- O sistema natural, a sustentabilidade ambiental, as marcas ecológicas, o capital natural (Estudos Ambientais)
- A construção de cenários para o planejamento estratégico corporativo globalmente responsável (Estudos sobre o Futuro)
- A ética numa empresa global
- O desenvolvimento de atributos ligados ao líder globalmente responsável, tais como integridade, empatia, compaixão e auto-conhecimento
- Compreensão intercultural e habilidades multilinguais
- A apresentação de códigos de ética universais que levem adiante a governança corporativa globalmente responsável, tais como: A Declaração Universal dos Direitos Humanos, os princípios do UN Global Compact, as Metas de Desenvolvimento do Milênio e outros códigos e princípios éticos
- Prestação de contas corporativa e relatórios sobre atividades econômicas, sociais e ambientais globais e seus impactos
- Gestão dos *stakeholders* e parcerias público/privado
- Práticas empresariais sustentáveis (por exemplo, eco-eficiência e projeto sustentável)
- Padrões e códigos internacionais (por exemplo, ISO, CERES)
- Empreendedorismo social e ambiental
- Consideração pela pessoa como um todo, uma abordagem mais holística

Apenas conteúdo não criará uma geração de líderes globalmente responsáveis que pensem crítica, holística e reflexivamente. O desenvolvimento desses atributos, juntamente com a natureza multidisciplinar do conteúdo necessário, precisa de uma pedagogia que vai além do modelo tradicional de transferência de conhecimento, geralmente de cima para baixo.

O desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis requer uma muito maior ênfase na interdependência. Os líderes globalmente responsáveis necessitam de uma visão mais ampla de qual posição ocupam no mundo. As escolas de negócios devem permitir que os alunos explorem diferentes pontos de vista através do desenvolvimento de consciência crítica na qual eles questionam as pressuposições econômicas, culturais e políticas largamente aceitas. A exploração de paradoxos e contradições deve ser celebrada e não reprimida.

Ampliando as abordagens do aprendizado



Para trazer à tona as habilidades, capacidades e atitudes exigidas da nova geração de líderes globalmente responsáveis, não é mais suficiente depender apenas da aquisição cognitiva do conhecimento. Maneiras experimentais, proposicionais e práticas de aprendizado, assim como apresentações, precisam ser integradas ao currículo do líder globalmente responsável. Em todas essas, o ser humano aprende não só através de sua capacidade racional, mas também aprende reagindo com todos os seus sentidos e habilidades (práticas, afetivas, conceptuais e imaginárias) – uma abordagem de ‘aprendizado da pessoa completa’. Isso permite aos líderes globalmente responsáveis descobrir mais de sua dimensão interna, aprender através de experiências de primeira mão sobre as conseqüências sociais e ambientais de tomadas de decisão, desenvolver processos de aprendizado empreendedores e enfrentar as conseqüências intencionais e não intencionais das escolhas que fazem.

A pedagogia para o desenvolvimento dos líderes globalmente responsáveis precisa fornecer oportunidades dinâmicas de aprendizado. Estas podem incluir abordagens onde os alunos encontram o aprendizado como um dilema desorientador, onde a integração de múltiplas perspectivas é de suma importância, onde múltiplos *stakeholders* tornam-se parte do processo. Além disso, como os alunos estão cada vez mais no âmago de seu próprio aprendizado, devem-se incluir, entre outros fatores, as ambigüidades, dilemas, escolhas e complexidades dentro de um processo de aprendizagem que combine desafios tanto globais quanto individuais.

Tanto o conteúdo dos programas quanto a pedagogia das escolas de negócios necessitam de inovações significativas para colocar a liderança globalmente responsável na posição central que ela merece.

Nas situações que demonstram excelência na prática, o conteúdo e a pedagogia da liderança globalmente responsável não são simplesmente aplicados a alguns cursos isolados, mas, ao invés disso, tornam-se parte integral e transversal do currículo das escolas de negócios. Entretanto, tal integração total não ocorre de uma só vez. A excelência requer o desenvolvimento intencional dos envolvidos e não apenas algum tipo de ajustes superficiais no curto prazo.

NICK ELLERBY, Diretor, The Oasis School of Human Relations, Grã-Bretanha

"A ênfase no treinamento das capacidades intelectuais e de tomada de decisão dentro das escolas de negócios precisa ser ampliada. Será preciso tanto aceitar quanto integrar caminhos emergentes de desenvolvimento que incluam a dimensão interna da pessoa. Essa orientação educacional exige o reconhecimento da necessidade de uma nova forma de engajamento com outros aspectos do indivíduo, refletindo uma abordagem educacional da pessoa como um todo."



“EM DIREÇÃO AO FUTURO”

ELLEN KALLINOWSKY, GERENTE DO FÓRUM DE APRENDIZADO REGIONAL, UN GLOBAL COMPACT, (COM BASE NA ÁFRICA)

“Os líderes globalmente responsáveis asseguram-se de que suas organizações são parte das soluções e não dos problemas que nosso mundo enfrenta.”

LILIANA PETRELLA, DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO, EFMD
(COM BASE NA BÉLGICA)

“Se conseguirmos ficar quietos enquanto estamos cercados pela turbulência, então é provável que não tenhamos compreendido inteiramente como a situação é séria. O principal desafio agora é passar das palavras à ação.”

CONCLUSÃO

O CAMINHO ADIANTE

A EFMD e o UN Global Compact são as duas organizações que apóiam e estão comprometidas com a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. Empréstam sua boa-vontade, marcas e apoio ao seu trabalho em andamento.

A Iniciativa tem uma visão clara, metas, princípios norteadores e agenda de ação.

Nossa visão do futuro Um mundo onde os líderes contribuem para a criação do progresso econômico e social de uma maneira globalmente responsável e sustentável.

Nossa meta Desenvolver a próxima geração de líderes globalmente responsáveis através de uma aliança global de empresas e instituições de aprendizado, em rede e agindo e aprendendo juntas para implementar e promover a liderança globalmente responsável.

Três princípios norteadores

1. Orientado para resultados
O que quer que seja que a Iniciativa resolva fazer deve, claramente, aumentar a capacidade de levar a resultados práticos visíveis.

2. Efeitos no longo prazo

O que quer que seja que a Iniciativa resolva fazer só será aceito se tiver grande chance de prosperar, e continuamente surtir efeito sobre o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis.

3. Singularidade

Conseguir fazer as coisas de maneira inovadora, rápida e eficaz enquanto, ao mesmo tempo, honrar e manter a singular combinação da parceria entre empresas e instituições de ensino.

Nossa agenda de ação Faremos três coisas:

1. Desenvolvimento de conceitos – estabelecer um corpus de conhecimento sobre a Liderança Globalmente Responsável.

Isso inclui a coordenação e integração de conhecimento teórico, experiência e pesquisa tanto através da acumulação da compreensão existente e da criação de conhecimento. Tal trabalho será a base tanto para a elaboração de novos currículos quanto de nova pedagogia para os centros de aprendizagem. Também orientará as companhias e os líderes individuais quanto às melhores práticas para uma liderança globalmente responsável.

As áreas de atividade em 2006 incluirão:

- A criação de um doutorado executivo sobre a responsabilidade global corporativa.
- Uma iniciativa de pesquisa humana sobre o significado e a prática da liderança globalmente responsável.
- Uma competição de proposta de dissertação para doutorado.
- O estabelecimento de um comitê de pesquisas para dirigir, elaborar e refinar a agenda de pesquisas em curso.
- Uma iniciativa de liderança globalmente responsável a partir da perspectiva de um país em desenvolvimento.
- A rápida construção de protótipos de ferramentas de auto-avaliação da liderança globalmente responsável.

2. Execução – as iniciativas para o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis.

As áreas de atividade em 2006 incluirão:

- Influenciar mudanças no modo como as escolas de negócios recebem certificações e são classificadas.
- Desenvolvimento dos corpos docentes através da criação de um programa para professores baseado no desenvolvimento de um currículo inovador quanto ao conteúdo e à pedagogia.
- Projetar e testar abordagens inovadoras para o desenvolvimento da liderança globalmente responsável, inclusive a abordagem experiencial e o aprendizado da pessoa como um todo.
- Pilotar uma nova abordagem, dentro de uma universidade corporativa, relativa ao desenvolvimento de executivos.
- Apoiar o fluxo educacional e de aprendizado do UN Global Compact.

3. Advocacia – promovendo as metas da Iniciativa.

As áreas de atividade em 2006 incluirão:

- Compartilhar a produção deste relatório e a visão, as metas e atividades da Iniciativa por toda a EFMD a o UN Global Compact e outros fóruns internacionais e regionais.
- Trabalhar para compartilhar e internalizar o relatório e suas recomendações dentro de nossas próprias organizações.
- Desenvolver e comunicar uma estratégia de mídia com as principais revistas acadêmicas e os jornais de todo o mundo.

Construindo a iniciativa O trabalho da Iniciativa será alavancado através de uma série de iniciativas específicas quanto à geografia, setor e disciplina.

— Cada iniciativa contará com o poder da rede global e adicionará novos membros a ela.

O envolvimento com a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável oferece uma oportunidade singular de participar da criação da nova geração de líderes globalmente responsáveis.

Os benefícios da participação incluem:

- Melhorar a tomada de decisão global através da oportunidade de resolver e colaborar nas principais questões e dilemas que os líderes globalmente responsáveis enfrentam.
- Aprender através da participação nos trabalhos da Iniciativa.
- Ser parte de uma rede global de empresas e instituições de ensino compromissadas.
- A oportunidade de contribuir com iniciativas relevantes e específicas quanto à geografia, setor e disciplina.
- Eventos organizados especificamente para o aprendizado e as práticas que mudaram em relação à liderança globalmente responsável.

Um Chamado ao Engajamento

— Já somos testemunhas da emergência de um grupo de pessoas com a consciência e as atitudes da responsabilidade corporativa global. Isso indica um ponto de virada, o desenvolvimento de uma massa crítica com uma visão genuinamente global e as habilidades e o apetite para mudar as coisas para melhor. Trabalhe conosco para ter certeza de que isso se tornará realidade. Junte-se à Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável. Engaje-se.



APÊNDICE A As Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDGs)

- Meta 1** **Erradicar a pobreza extrema & a fome**
As taxas globais de pobreza estão caindo, principalmente na Ásia. Mas milhões de pessoas a mais se afundaram em profunda pobreza na África Sub-saariana, onde os pobres estão ficando mais pobres. Houve progresso contra a fome, mas o lento crescimento da produção agrícola e a expansão das populações levaram a reveses em algumas regiões. Desde 1990, milhões de pessoas a mais estão cronicamente famintas na África Sub-saariana e no sudoeste da Ásia, onde metade das crianças com menos de 5 anos está mal nutrida.
- Meta 2** **Alcançar educação primária universal**
Cinco regiões em desenvolvimento estão perto de atingir a matrícula universal. Mas na África Sub-saariana, menos de dois terços estão matriculados na escola primária. O sul da Ásia e a Oceania também têm um longo caminho pela frente. Nessas regiões, um aumento nas matrículas precisa ser acompanhado de esforços para certificar que todas as crianças permanecerão na escola e receberão uma educação de alta qualidade.
- Meta 3** **Promover a igualdade dos sexos & dar poder às mulheres**
A diferença entre os sexos está diminuindo — embora vagarosamente — nas matrículas na escola primária no mundo em desenvolvimento. Esse é o primeiro passo em direção a diminuir as desigualdades, que vêm de longa data, entre mulheres e homens. Em quase todas as regiões em desenvolvimento, as mulheres representam uma fatia menor dos assalariados que os homens e, freqüentemente, são relegadas a empregos mal pagos e sem segurança. As mulheres ainda não obtiveram representação igual nos mais altos níveis de governo, ocupando apenas 16 por cento das cadeiras em parlamentos em todo o mundo.
- Meta 4** **Reduzir a mortalidade infantil**
As taxas de mortalidade de crianças com menos de 5 anos de idade estão em declínio. Mas não tão rapidamente quanto deveriam. Onze milhões de crianças por ano — 30.000 por dia — morrem de causas evitáveis ou tratáveis. A maioria dessas vidas poderia ser salva se os programas existentes que promovem soluções simples e de baixo custo fossem expandidos.
- Meta 5** **Melhorar a saúde materna**
Mais de meio milhão de mulheres morrem a cada ano durante a gestação ou o parto. Vinte vezes mais sofrem ferimentos ou incapacidades graves. Algum progresso já foi feito na redução de mortes de gestantes nas regiões em desenvolvimento, mas não nos países onde dar a luz é mais arriscado.
- Meta 6** **Combater a HIV/AIDS, a malária & outras doenças**
A AIDS tornou-se a mais freqüente causa de óbitos prematuros na África Sub-saariana e a quarta doença que mais mata no mundo. O HIV está se espalhando a uma taxa alarmante. Não há cura para a AIDS, e os esforços na prevenção precisam ser

intensificados em todas as regiões do mundo para conseguirmos alcançar a meta. A malária e a tuberculose juntas matam quase tantas pessoas por ano quanto a AIDS, e representam uma severa perda para as economias nacionais. Noventa por cento das mortes por malária acontecem na África Sub-saariana, onde a prevenção e os tratamentos estão sendo reforçados. A tuberculose está aumentando, parcialmente como resultado do HIV/AIDS, embora um novo protocolo internacional para detectar e tratar a doença pareça promissor.

Meta 7 **Assegurar a sustentabilidade ambiental**

A maioria dos países se comprometeu com os princípios do desenvolvimento sustentável. Mas disso não resultou progresso suficiente para reverter as perdas dos recursos ambientais do mundo. Alcançar essa Meta necessitará de maior atenção aos problemas graves dos pobres, cuja subsistência diária está frequentemente ligada às riquezas naturais em volta deles, e de um nível sem precedentes de cooperação global. Ações para evitar uma maior deterioração da camada de ozônio mostram que é possível melhorar a situação. O acesso à água potável melhorou, mas metade do mundo em desenvolvimento ainda não tem banheiros ou outras formas de saneamento básico. Quase um bilhão de pessoas mora em favelas urbanas, porque o crescimento da população urbana anda mais rápido que as melhorias em moradias e a disponibilidade de empregos produtivos.

Meta 8 **Desenvolver uma parceria global pelo desenvolvimento**

A Declaração do Milênio das Nações Unidas representa um pacto social global: os países em desenvolvimento se esforçarão mais para assegurarem seu próprio desenvolvimento, e os países desenvolvidos os apoiarão através de ajuda, cancelamento de dívidas e melhores oportunidades de comércio. O progresso já começou a dar resultados. Mas os países desenvolvidos não atingiram suas metas. Para atingir as MDGs, mais ajuda e o cancelamento de dívidas deve ser acompanhado pelo comércio, transferência mais acelerada de tecnologia e melhores oportunidades de emprego para o crescente número de jovens no mundo em desenvolvimento.

APÊNDICE B

Os Princípios do UN Global Compact

Direitos Humanos

Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados; e

Princípio 2: certificarem-se de que não são cúmplices de abusos em direitos humanos.

Padrões Trabalhistas

Princípio 3: As empresas devem defender a liberdade de associação e o eficaz reconhecimento do direito do dissídio coletivo;

Princípio 4: a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;

Princípio 5: a abolição eficaz do trabalho infantil; e

Princípio 6: a eliminação da discriminação no que diz respeito ao emprego e a ocupação.

Meio ambiente

Princípio 7: As empresas devem apoiar uma abordagem precaucionária dos desafios ambientais;

Princípio 8: tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e

Princípio 9: encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigáveis ao meio ambiente.

Anticorrupção

Princípio 10: As empresas devem trabalhar contra todas as formas de corrupção, incluindo a extorsão e o suborno.

APÊNDICE C **Organizações que Focam as Questões Éticas**

Os organismos internacionais e locais listados abaixo são alguns dos que têm um importante papel no desenvolvimento do comportamento globalmente responsável e dos líderes globalmente responsáveis e devemos estar a par do que estes organismos fazem. Líderes globalmente responsáveis e as organizações que eles representam se beneficiarão ao participarem e ajudarem a elaborar o trabalho dessas organizações. Elas incluem (em ordem alfabética):

Accion Empresarial (www.accionempresarial.cl) – Accountability (www.accountability.org.uk) – ASPEN Institute (www.aspeninstitute.org) – Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (www.baumev.de) – Business for Social Responsibility Israel (www.maala.org.il) – Business in the Community (www.bitc.org.uk) – Business for Social Responsibility (www.bsr.org) – Canadian Business for Social Responsibility (www.cbsr.bc.ca) – CERES (www.ceres.org) – China Enterprise Confederation (www.cec-ceda.org.cn) – CSR Europe (www.csreurope.org) – Entreprises pour l'environnement (www.epe.asso.fr) – European Academy of Business in Society (www.eabis.org) – European Business Ethics Network (www.eben.org) – European Partners for the Environment (www.epe.be) – Ethical Corporation (www.ethicalcorp.com) – Fundación Empresa y Sociedad (www.empresaysociedad.org) – Global Dialogue Institute (www.Global-Dialogue.com) – Global Environmental Management Initiative (www.gemi.org) – Global Ethic Foundation (www.weltethos.org) – Dubai Ethics Resource Centre (www.dubai-ethics.ae) – Institute for Global Ethics (www.globalethics.org) – Institute of Business Ethics (www.ibe.org.uk) – Instituto Ethos (www.ethos.org.br) – International Business Leaders Forum (www.iblf.net) – Responsible Business Initiative (www.rbipk.org) – World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (www.wbcSD.ch) – Turkish Ethics Values Foundation (www.ethics.org/i_turkey.html)

APÊNDICE D **Exemplos de Códigos de Ética e Princípios**

Códigos Gerais

OECD Guidelines for Multinational Enterprises
UN Global Compact
Global Reporting Initiative
Caux Round Table Principles for Business
Global Sullivan Principles of Social Responsibility
Principles for Global Corporate Responsibility
International Code of Ethics for Canadian Business
U.S. Model Business Principles
AccountAbility AA 1000
Consumer Charter for Global Business
Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews
Social Venture Network Standards of Corporate Social Responsibility
Clarkson Principles of Stakeholder Management
Keidanren Charter for Good Corporate Behavior
Canadian Business for Social Responsibility Guidelines for Corporate Social Performance

Meio ambiente

CERES Principles
International Chamber of Commerce Business Charter for Sustainable Development
ISO 14001
Eco-Management and Audit Scheme

Kyoto Protocol
 Rio Declaration on Environment and Development
 The Earth Charter

Trabalho

ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy
 ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work
 The Ethical Trading Initiative Base Code
 Social Accountability 8000 (SA 8000)
 Worker's Rights Consortium Model Code of Conduct
 Worldwide Responsible Apparel Production Principles

Governança Corporativa

OECD Principles of Corporate Governance
 Principles for Corporate Governance in the Commonwealth
 Toronto Stock Exchange Guidelines for Improved Corporate Governance (Dey Report)
 Cadbury Code of Best Practice

Lavagem de Dinheiro

Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles

Suborno e Corrupção

OECD Convention Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions.
 European Union Convention Against Corruption
 Council of Europe Convention on Corruption
 Organization of American States Inter-American Convention against Corruption
 UN Declaration Against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions
 International Chamber of Commerce Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery

Funcionários Públicos

Transparency International's Seven Principles of Public Life
 A Code of Conduct For Persons in Positions of Responsibility
 Council of Europe Model Code of Conduct for Public Officials

Direitos Humanos

Universal Declaration of Human Rights
 Amnesty International Human Rights Principles for Companies
 Voluntary Principles on Security and Human Rights
 UN Proposed Draft Human Rights Code of Conduct for Companies
 UN Covenant on Economic, Social and Cultural Rights
 UN Covenant on Civil and Political Rights
 UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
 UN Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination
 UN Convention against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment
 UN Convention on the Rights of the Child
 Fairtrade Labeling Organization

Fonte: Compendium
 of Codes of Conduct
 and Instruments of
 Corporate Responsibility,
 Voluntary Codes
 Research Group, 2003
 kmckague@schulich.yorku.ca

Membros Grupo de Trabalho Inicial

Carlos Arruda | Associate Dean for Research and Development – Professor of Competitiveness and Innovation – Fundação Dom Cabral, Brazil

Cláudio Bruzzi Boechat | Professor, Researcher and Project Manager – Fundação Dom Cabral, Brazil

Milton Costa Filho | General Manager, Petróleo Brasileiro México S. DE R.L. DE C.V. – PETROBRAS, Mexico

Peggy Cunningham | Marie Shantz Teaching Associate Professor of Marketing – Queen's University School of Business, Canada

Henri-Claude de Bettignies | The Aviva Chaired Professor of Leadership and Responsibility – Professor Emeritus of Asian Business and Comparative Management – INSEAD, France

Derick de Jongh | Director – Centre for Corporate Citizenship – University of South Africa, South África

Izeusse Dias Braga Junior | Head of International Communications – Petróleo Brasileiro S.A.- PETROBRAS, Brazil

Mark Drewell | Group Executive – Barloworld Limited, South Africa

Maryse Dubouloy | Professor – ESSEC Business School, France

Jean-Louis Duquéroix | Communications Manager/Caisse d'Epargne Aquitaine-Nord – Groupe Caisse d'Epargne, France

Nick Ellerby | Director - Whole Person Learning – The Oasis School of Human Relations, UK

Joan Fontrodona | Professor, Department of Business Ethics – IESE Business School, Spain

Gerald Fryxell | Professor – China Europe International Business School (CEIBS), China

Joaquin Garralda | Vice-Dean for Academic Affairs – Instituto de Empresa, Spain

Jay Handelman | Associate Professor and Director, Centre for Corporate Social Responsibility – Queen's University School of Business, Canadá

Laurence Harribey | Associate Dean for Academic Affairs – Bordeaux Business School, France

A. Rashid Kausar | Dean, School of Business and Economics, University of Business and Economics, University of Management and Technology, Pakistan

Hasan Sohaib Murad | Rector – University of Management and Technology, Pakistan

Mohammad Nazim | Head Communications Department – University of Management and Technology, Pakistan

Patrick Paris | General Secretary – Director Development and External Relations – Lafarge Ciments, France

Anthony Sampson | Director of Corporate Social Responsibility – Aviva, UK

Bernard Sionneau | Professor – Bordeaux Business School, France

Craig Smith | Senior Fellow in Marketing and Ethics – Associate Dean, MBA Programme – London Business School, UK

Vivian Smith | Researcher, Sustainability and Corporate Responsibility – Fundação Dom Cabral, Brazil

Pierre Tapie | President – ESSEC Business School, France

Esther Trujillo | Corporate Responsibility Manager – Telefónica S.A., Spain

Mia Vanstraelen | Director of Learning, IBM Ambreen Waheed | Founding Executive Director – Responsible Business Initiatives (RBI), Pakistan

Peter Withers | Assistant Dean of Academic Programs – Pepperdine University - Graziadio School of Business and Management, USA

Michelle Wolfe | CSR Reporting Manager – Aviva, UK

Terry Young | Director, Global Programs – Pepperdine University – Graziadio School of Business and Management, USA

Maurizio Zollo | The Shell Fellow in Business and the Environment – Associate Professor of Strategy – INSEAD, France

Recursos Especiais

Philippe de Woot | Professor Emeritus – Université Catholique de Louvain, Belgium

Ellen Kallinowsky | Senior Advisor and Head of Regional Learning Forum – UN Global Compact (based in South Africa)

Equipe Central

Anders Aspling | Senior Associate – MiL Institute, Sweden – EFMD Board Member, Global Responsibility Initiative Project Chair

Gay Haskins | Director, External Relations – London Business School, UK

Björn Larsson | CEO – The ForeSight Group, Sweden – Board Member – The World's Children's Prize for The Rights of The Child

Liliana Petrella | Director of Development – European Foundation for Management Development (EFMD), (based in Belgium)

Martine Torfs | Project Manager, Global Responsibility Initiative – European Foundation for Management Development (EFMD), (based in Belgium)

Geoff Tudhope | CEO Mentor – Merryck & Co – Board Member – Cafe Direct plc, UK

DERICK DE JONGH, DIRETOR, CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP DIVERSITY OF SOUTH ÁFRICA, ÁFRICA DO SUL.

“Apenas imagine.

Imagine um mundo onde harmonia, igualdade, coesão social, conduta ética, um meio-ambiente sustentável e uma sociedade justa dominem os pensamentos e as mentes de todos os líderes, empresas, governos e sociedade civil...

Imagine líderes que traduzam esses ideais pessoais em práticas padrão nos negócios...

Imagine líderes que se interessem pessoalmente e se comprometam emocionalmente com o verdadeiro mundo que queremos criar...

Imagine um ambiente de negócios que permita que a liderança seja exercida em todos os níveis... um ambiente de negócios que facilite, incentive e celebre as mudanças advindas de dentro de si mesmo...

Imagine tudo isso se tornando uma realidade.”

Para saber mais sobre a Iniciativa, entre em contato com:

EFMD Rue Gachard, 88 – B 1050 Brussels – Belgium

T +32 2 629 08 10 – F +32 2 629 08 11

martine.torfs@efmd.org – www.efmd.org

ou visite: www.globallyresponsibleleaders.org

Copyright © 2005 da European Foundation for Management Development – EFMD aisbl \
Todos os direitos reservados. Estas informações podem ser livremente usadas e copiadas para fins não-comerciais, desde que a fonte seja citada. Cópias adicionais do original em inglês desta publicação estão disponíveis. Para mais informações: martine.torfs@efmd.org
Uma versão eletrônica gratuita em inglês está disponível em www.globallyresponsibleleaders.net

Autores: este relatório apresenta os pensamentos e crenças compartilhados de todos os membros fundadores da Iniciativa Liderança Globalmente Responsável. Ele não representa necessariamente os pontos de vista das organizações que eles representam.

Desenho gráfico: www.gestalte.be – **Ilustrações:** Gerolf Van de Perre, gerolf_vdp@skynet.be
Ilustração da capa: *Moving to a better world?*

A publicação original foi impressa em papel Munken Purê, que é fabricado totalmente livre de chlorine (TCF) e sem qualquer aditivo de agentes óticos de brilho (OBA).