



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

SUSTENTABILIDADE ESTRATÉGICA: A SUSTENTABILIDADE COMO FORMA DE DESENVOLVER A GESTÃO E LIDERANÇA POSITIVA NAS EMPRESAS

STRATEGIC SUSTAINABILITY: SUSTAINABILITY AS A FORM OF DEVELOPMENT THE MANAGEMENT AND POSITIVE LEADERSHIP IN COMPANIES

Autor 1: Pedro Henrique Marciano de Souza. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade. E-mail: pedro.hms2@puccampinas.edu.br

Autor 2: Samuel Carvalho de Benedicto. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Economia e Administração, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Sustentabilidade. E-mail: samuel.benedicto@puc-campinas.edu.br

Resumo

O aprimoramento dos modelos de organizações sustentáveis, bem como o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis e a gestão de inovações para o desenvolvimento sustentável, serão temas cada vez mais importantes nos estudos futuros. Na prática, as organizações competitivas estão gradativamente se aproximando mais do tema de gestão da sustentabilidade, integrando a preservação ambiental, ações sociais e prosperidade econômica aos seus negócios. Os princípios da sustentabilidade devem ser implementados em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. Porém, ainda temos oportunidades de implementação dos conceitos e práticas sustentáveis nesses três níveis, principalmente nos níveis de gestão (estratégico e tático), fazendo assim com que tenhamos um estudo sobre a interação da gestão, liderança e planejamento empresarial com as esferas da sustentabilidade em seu âmbito mais amplo (ambiental, social e econômico) considerando também o ambiente cultural e desenvolvimento de pessoas. Assim, o estudo tem como objetivo discutir um conjunto de ações práticas e premissas que desenvolvam um ambiente sustentável (econômico, social, ambiental e cultural) através do desenvolvimento de pessoas utilizando ferramentas de gestão empresarial, liderança positiva e comunicação. A pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória e será realizada com base em pesquisa bibliográfica. O estudo foi realizado a partir da análise de dados e referências teóricas utilizando ferramentas de gestão para verificar se o tema é capaz de alcançar resultados positivos tanto para empresa quanto desenvolvimento de pessoas. O estudo conclui que a busca por metas e melhorias na área da sustentabilidade empresarial passa obrigatoriamente por uma mudança de *mindset* da liderança. Os colaboradores precisam estar com a cultura de desenvolvimento sustentável sendo praticada diariamente e seus líderes são os mantenedores desta cultura. A nova liderança se mostra cada vez mais genuinamente engajada com formas de produção e negócios ambientalmente corretos, socialmente mais justos e economicamente mais viáveis. Sendo assim, possivelmente, nos próximos anos o ambiente corporativo terá papel fundamental na transformação de comunidades, desenvolvimento local e melhoria da qualidade de vida para seus funcionários e familiar.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Palavras Chave: Sustentabilidade, Liderança, Planejamento, Estratégia. Gestão.

Abstract

The improvement of models for sustainable organizations, as well as the development of sustainable technologies and the management of innovations for sustainable development, will be important themes in future studies. Competitive organizations are gradually getting closer to the theme of sustainability management, adding environmental preservation, social actions, and economic prosperity to their businesses. The principles of sustainability must be implemented at three organizational levels: strategic, tactical, and operational. However, there are still opportunities to implement sustainable concepts and practices at these three levels, especially at the management levels (strategic and tactical), leading to a study on the interaction of management, leadership, and business planning. This study aligns the layers of sustainability in its wider scope (environmental, social, and economic) also considering the cultural environment and people development. The study aims to implement practical actions and premises that develop a sustainable environment (economic, social, environmental and cultural) through the development of people using business management, positive leadership and communication tools. The research is of a qualitative and exploratory nature and will be carried out based on bibliographic research. The study will be carried out from the analysis of data and theoretical references using management tools to verify whether the theme can achieve positive results for both the company and the development of people. The study concludes that the search for goals and improvements in the area of corporate sustainability necessarily involves a change in the mindset of leadership. The employees need to be with the culture of sustainable development being practiced daily and their leaders are the maintainers of this culture. The new leadership shows itself to be more and more genuinely engaged with forms of production and business that are environmentally correct, socially fairer and economically more viable. Thus, possibly, in the coming years the corporate environment will play a fundamental role in the transformation of communities, local development and improvement of the quality of life for its employees and family.

Keywords: Sustainability, Leadership, Planning, Strategy, Management.

1 Introdução

Na literatura científica, o conceito de sustentabilidade corporativa é a busca pelo equilíbrio das três dimensões que baseiam a sustentabilidade (ambiental, social e econômico). Porém, nesse contexto, ainda precisamos levar em consideração a cultura da empresa e seus colaboradores, pois estes dois agentes definem a trilha que precisaremos seguir para implementar as ações, desenvolver os temas e realizar a comunicação de forma clara, transparente e acessível a todas as camadas das corporações. Hoje em dia medimos sustentabilidade através de indicadores, sejam pegadas de carbono, consumo de recursos naturais e energia, crédito verde, etc. Ainda não possuímos uma sistemática para entender melhor o desenvolvimento estratégico, pessoas e seus resultados. Temos como exemplo o quadro abaixo que ajuda a visualizar o nível de evolução das práticas de sustentabilidade nas



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

empresas, onde visualiza-se o momento daquela empresa e suas atitudes frente aos aspectos sociais e ambientais.

Conforme Dunphy (2003), a sustentabilidade pode ser entendida através da sua evolução dentro das organizações e sua cultura. Sendo assim podemos visualizar a sua evolução através das seguintes fases:

- 1) Rejeição
- 2) Sem receptividade
- 3) Cumprimento da legislação
- 4) Eficácia operacional
- 5) Proatividade estratégica
- 6) Sustentabilidade corporativa

Ao tratar o tema desta forma o autor nos ajuda a entender o momento atual e/ou objetivo final da empresa com relação a suas ações relacionadas a sustentabilidade. Com isso podemos verificar que o processo para mudança de fase não é um caminho uniforme, onde possamos prescrever o que deve ser feito de maneira uniforme entre as empresas. Para que tenhamos êxito em nossas ações e propostas temos como intenção estabelecer a implementação até sua mudança de fase em forma de mapeamento de processos. Onde teremos estágio inicial, entradas, saídas, onde agregará valor para o cliente (seja interno ou externo), assim esperamos conseguir evidenciar onde tivemos eficácia, controlar riscos e envolver os *stakeholders*.

Para isso devemos entender o que é basicamente um processo. Segundo Harrington (1993, p. 10),

Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. O processo de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria prima, trabalha essa matéria-prima segundo as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

De acordo com Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Davenport (1994) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para um cliente. Na abordagem de Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Gonçalves (2000) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. O autor destaca também a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos chave ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intraorganizacionais (interação entre os processos internos da empresa), mas também interorganizacionais (interação com os processos de outras organizações).



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Mas afinal, qual é a relação dos processos com o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade? Esta relação poderá ser explicada de várias formas, sendo uma delas a denominada ecologia industrial/empresarial. Mas o que é ecologia industrial/empresarial? Como este conceito pode ser útil para o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade das empresas?

Muitos pensam que ecologia e indústria/empresa não podem estar relacionadas, pois são polos antagônicos. Esse é um pensamento equivocados. Os processos industriais/empresariais e os processos ecológicos possuem estreitas relações, pois são transformações que envolvem energia e matéria para criação de produtos (artefatos, seres vivos, ecossistemas). Afinal, somos seres que emergiram da natureza e, portanto, temos dentro de nós a capacidade de interagirmos com este mundo do qual somos produtos e produtores. Portanto, compreende-se que a ecologia industrial/empresarial é uma nova forma de ver o mundo da empresa em sua relação com os demais setores da sociedade humana e com o meio ambiente. Esta visão de mundo que surge implica um novo modelo, um novo padrão do saber-fazer-ser nos processos industriais e empresariais de modo geral, seja no campo administrativo, seja no campo tecnológico, como também, no campo dos processos produtivos (GIANNETTI; ALMEIDA, 2006; MELLO, 2016).

A noção de ecologia industrial/empresarial emergiu da ideia de relação simbiótica, está originária da Biologia. Uma relação simbiótica é aquela que se estabelece entre dois ou mais espécies, e nessa relação ocorre uma troca de materiais, energia ou informação, gerando uma solução benéfica para todos os participantes. Assim como em um ecossistema biológico, o processo industrial/empresarial é um ciclo por onde passam energia e materiais, de modo que a saída de um processo industrial/empresarial pode ser a entrada de outro. Desse modo, a ecologia industrial/empresarial se relaciona com o conceito de sustentabilidade na medida em que ela envolve ciclos fechados de produção, com redução ou eliminação da dependência de fontes não renováveis de energia (MARIUZZO, 2019).

Com base nesse conceito, entendemos que o conceito de ecologia industrial/empresarial permite explorar um pouco sobre o metabolismo dos processos empresariais envolvendo os fluxos de matéria, energia e pessoas. Assim, podemos de fato considerar a ecologia industrial/empresarial como um novo paradigma para prover o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade nas organizações.

Ao tratar desta temática, Gomes (2009) afirma que a sustentabilidade foi adotada pelas organizações após a conscientização de que os investimentos ambientais não comprometem a lucratividade e a competitividade. Portanto, não geram prejuízos às partes interessadas como trabalhadores, acionistas e consumidores. Desse modo, a sustentabilidade pressupõe a implementação de práticas de gestão que visam a eliminação do desperdício, tentando com isto a otimização dos custos, nomeadamente pela otimização energética e reaproveitamentos de matéria-prima. Assim, pode-se dizer que a adoção de uma sustentabilidade estratégica não se limita à prática de princípios ecológicos e sociais de modo desinteressado. A sustentabilidade estratégica uma vez implementada e bem-sucedida é a soma da satisfação de três necessidades: *win-win-win* (ganha-ganha-ganha). Ganha a empresa porque a sua reputação e proposta de valor irão aumentar, ganham os stakeholders, porque aumentam a probabilidade de obterem benefícios (financeiros ou não) e ganha o ambiente que passa a ser à luz desta estratégia um bem precioso.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

De acordo com Oliveira *et al.* (2012) a sustentabilidade estratégica se encontra ligada ao conceito do *Triple Bottom Line* o qual é conhecido no inglês por 3P (People, Planet e Profit) ou “teoria dos três pilares”. No português, seria PPL (Pessoas, Planeta e Lucro). Analisando-os separadamente, tem-se: (i) pilar econômico - cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; (ii) pilar ambiental - cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes, e; (iii) pilar social - que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade. O *Triple Bottom Line* pode ser implementado fazendo uso de diversos instrumentos. Entretanto, os autores recomendam a denominada Matriz de Alinhamento Estratégico Sustentável (MAES), que envolve o elemento financeiro, os clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento em conexão com os pilares social, econômico e ambiental, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2: Matriz para Alinhamento da Estratégia Sustentável (MAES).

Pilares	Social	Econômico	Ambiental
Financeiro	Distribuição de ganhos às partes interessadas (fornecedores, distribuidores, comunidades, e demais interessados) Criação de estrutura que sustente outras atividades na região	Maximização dos lucros Maximização das receitas	Investimentos em tecnologias alinhadas aos conceitos de P+L e de inovação Participação em índices de sustentabilidade Participação no programa de créditos de carbono
Clientes	Aumento da percepção externa quanto ao seu comprometimento social através do desenvolvimento de programas sociais junto aos órgãos públicos ou privados	Aumento da participação no mercado Retenção de clientes Identificação de novos mercados	Aumento da percepção externa quanto ao seu comprometimento ambiental com o desenvolvimento de programas ambientais
Processos Internos	Transparência, ética e tratamento justo nos relacionamentos intraorganizacionais (seleção, avaliação e contato com todos os <i>stakeholders</i>)	Otimização de processos produtivos internos e externos Estabelecimento de padronização, reduzindo erros e desperdícios	Exigência de práticas ambientalmente corretas nos processos intraorganizacionais Implantação de normas ambientais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolvimento cultural e educacional dos <i>stakeholders</i> do processo	Investimento no desenvolvimento de competências necessárias e aderentes aos resultados da organização	Conscientização, desenvolvimento e multiplicação de cultura ambientalmente responsável

Fonte: Oliveira *et al.* (2012).

Sendo assim o trabalho irá coletar e sugerir ações e premissas para o processo estratégico e tático da gestão corporativa alinhada aos conceitos de sustentabilidade visando sedimentar o caminho com propostas bem-sucedidas do ponto de vista cultural, pessoal e dos pilares do desenvolvimento sustentável.

Diante dos conceitos expostos, interroga-se: A implementação de uma gestão humanizada e liderança positiva, alinhada aos desafios da sustentabilidade corporativa pode gerar valor para os colaboradores e criação de cultura e identidade para as empresas?

O estudo tem como objetivo discutir um conjunto de ações práticas e premissas que desenvolvam um ambiente sustentável (econômico, social, ambiental e cultural) através do



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

desenvolvimento de pessoas utilizando ferramentas de gestão empresarial, liderança positiva e comunicação.

2. Fundamentação Teórica

Esta seção é dedicada a fundamentação teórica do trabalho e será dividida em Sustentabilidade, gestão, liderança organizacional e liderança positiva.

2.1 Sustentabilidade

É possível observar a origem da sustentabilidade por dois vieses. O primeiro, na Biologia oriunda da Ecologia, que consiste no estudo das capacidades de regeneração (resiliência) dos ecossistemas em virtude do avanço da humanidade (ações antrópicas). Por sua vez, o segundo e mais estudado viés, origina-se na economia onde a produção e crescimento exacerbado dos meios de produção e extração de recursos não têm como se sustentar de acordo com o crescimento da população e oferta de alimentos.

A concepção de sustentabilidade ganha maior força na década de 1950 quando, a partir da poluição nuclear, o mundo percebe pela primeira vez o risco ambiental em que está inserido e que essa poluição não está limitada à localidade em que ocorre. A ocorrência de chuvas radiativas a milhares de quilômetros dos locais de realização dos testes acendeu um caloroso debate no seio da comunidade científica (MACHADO, 2005).

Além disso, também surgiu um ponto crítico para a crise ambiental da época a respeito do uso de pesticidas e inseticidas químicos (CARSON, 2002). A partir desses eventos, cúpulas de discussão e combate a degradação ambiental foram criados na Europa pelas Nações Unidas. O resultado foi a aprovação da Conferência de Estocolmo. Ali, pela primeira vez, foram colocados na mesma mesa países desenvolvidos e subdesenvolvidos com o objetivo de discutir medidas de contenção da poluição ambiental. Para os países desenvolvidos o tema em questão era a poluição ambiental e as agressões aos ecossistemas, ao passo que para os países em desenvolvimento o ponto central passava pela erradicação da pobreza e redução das desigualdades (ROMEIRO, 2012, p. 70). Após a conferência vários documentos foram criados, assim como fóruns para debate e materiais de pesquisa publicados. Governos criaram agências de combate a degradação, proteção ambiental, entre outros. Mas, ainda assim, os resultados das ações ficaram abaixo do esperado por todos e o reflexo para a população afetada ainda era muito insuficiente. A partir da conferência de Estocolmo (1972), os debates sobre desenvolvimento sustentável começaram a ganhar força. Nesse debate, foi discutido, além da temática ambiental, sobre um viés social da sustentabilidade. Com isso, foi introduzido o tema da pobreza como maior causa das agressões ambientais e desgaste dos recursos naturais. Sendo assim, em 1989 a Organização das Nações Unidas aprovou a Conferência das Nações Unidas para o meio Ambiente e Desenvolvimento. Que ficou conhecida como Rio +20. Conferência esta que veio a fomentar a criação de documentos importantes como o protocolo de Kyoto, a declaração do Rio e Agenda 21 (NASCIMENTO, 2012).

Por esse motivo, a sustentabilidade serve como agente transformador buscando sempre a redução das desigualdades, a redução do uso de recursos naturais finitos, a fim de garantir a qualidade de vida para as gerações futuras. A partir daí vários embates sobre a interpretação do Desenvolvimento Sustentável como medidas para um avanço na área e redução das



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

desigualdades foram estudadas por diversos autores durante os anos subsequentes (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012).

Como podemos ver temos vários ODS que possuem relação com a sustentabilidade corporativa, destacam-se dentre eles:

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos, onde as empresas têm papel direto na empregabilidade, construção de uma comunidade socialmente justa e economicamente desenvolvida. As empresas também têm papel direto no **Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis** onde a produção está passando por uma fase de transformação em seus processos e padrões produtivos. As empresas que ficarem de fora dessa transformação sustentável irão perder poder competitivo e no futuro a preferência dos consumidores. Outro ODS que tem impacto direto com as empresas é **Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos** pois os meios de produção predominantes ainda hoje contribuem diretamente para a degradação e escassez de recursos naturais. Sendo assim as empresas estão revendo seus conceitos e utilizando processos mais eficientes, limpos e com menor custo energético e ambiental. Por fim cabe destacar também o **Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade**, pois as empresas possuem papel importante na transformação e uso de matéria prima em seus processos produtivos assim como na busca por novas formas de produção, usos de recursos naturais. Também são agentes de transformação na mudança de mindset da sociedade e governos para fomentar a produção limpa e uso de energias renováveis (NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL, 2015).

2.2 Gestão e gestão de pessoas

O termo gestão pode ser entendido como o ato ou efeito de gerir; administração, gerência, de acordo com Ferreira (2010). Mas nos dias de hoje o efeito de gerir determina muito mais que somente seu resultado literal. Seguindo uma linha mais crua como a financeira podemos definir: Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de empresas e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. A gestão passa por vários âmbitos, ela define diretrizes, políticas, comportamentos.

O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação.

A definição das metas a serem atingidas, o planejamento dos passos necessários para alcançá-las, o diagnóstico e a resolução dos problemas que surgirem no percurso são algumas das tarefas da gestão. Outra preocupação da gestão é aperfeiçoar os processos adotados pela corporação, valendo-se, para isso, de um esforço permanente de aprendizado e de busca por inovação.

Mas nas empresas atuais a gestão também pode ser entendida como gestão de pessoas. Um líder atualmente, além de cumprir com suas funções organizacionais, deve sempre se atentar para a gestão do time e suas nuances.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

Para melhor entendimento podemos visualizar a linha de tipos de gestão e seus conceitos conforme a tabela 1 que apresenta uma reflexão sobre os impactos da filosofia de gestão de pessoas e seus conceitos.

Tabela 1: Reflexões sobre a Teorização na Gestão de Pessoas

Base Teórica	Visão Organizacional	Implicação para a Gestão de Pessoas
Linha Funcionalista/Sistemas Cibernéticos	Organização é vista como um sistema fechado (recebe as influências do ambiente) ou aberto (interage com o ambiente).	Se a organização é um sistema aberto, a empresa recebe demandas do ambiente (necessidades e oportunidades), processa essas demandas em conformidade com suas políticas e práticas (gerenciando comportamentos e competências) e, como saída, produz desempenho organizacional e desenvolvimento humano. O dinamismo do processo representa uma oportunidade para os indivíduos.
Linha Werberiana	Organização é vista como espaço de rivalidades, conflitos de interesse e poder.	A organização não consegue ter clareza das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, pois as relações de poder continuamente afetam a implementação dessas práticas, por meio dos conflitos e das relações de influência. O foco da gestão pode ser, ainda, administrar interesses individuais que muitas vezes se disfarçam em objetivos organizacionais.
Linha Marxiniana/ Teoria do Custo da Transação	Organização é vista como uma máquina com processos, controles e monitoramento de resultados bem definidos. Também existe a definição clara de troca entre as diversas partes.	A gestão de pessoas implica na manutenção da máquina em funcionamento, realizando os processos tradicionais de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, remuneração...). Pode, ainda, representar uma relação despersonalizada, baseada fundamentalmente em direitos e deveres.
Linha Pós-Estruturalista/ Teoria Institucional	Organização é vista como uma entidade regida por discursos que representam uma verdade aprendida em determinado momento.	A gestão de pessoas seria afetada pela história, pela cultura, pelas verdades incorporadas, podendo ser, até certo ponto, bastante estática.
Teoria dos Recursos da Firma	A organização deve se diferenciar a partir de seus recursos de valor, únicos e difíceis de serem imitados.	As pessoas podem ser recursos viabilizadores ou limitadores da implementação da estratégia organizacional. Se viabilizadores, elas são fonte de vantagem competitiva.
Perspectiva Comportamental	A organização deve se preocupar em alinhar a estratégia organizacional e as estratégias funcionais evidenciando uma busca por comportamentos direcionados.	A busca de alinhamento, como dinâmica organizacional, favorece a elaboração de desafios e desenvolvimento para as pessoas.

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Apesar de todas as bases teóricas da Tabela 1 possibilitarem reflexões e demonstrarem implicações na forma de perceber a organização e possíveis consequências para a gestão de pessoas, percebe-se que nem todas as fundamentações sustentam o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas.

Outro fator importante a ser destacado com base na Tabela 1 é que a gestão de pessoas não implica somente relação entre estas, mas, principalmente, relações entre processos e entre pessoas e processos.

De acordo com Goleman (2015), essas linhas e conceitos nos mostram que as definições vêm mudando ao longo dos anos junto as corporações. Hoje temos o entendimento diferente de liderança e gestão e pessoas. Casos como as empresas de tecnologia, *startups*, que vem modificando a forma de gerir seus recursos humanos, sejam por meio de benefícios, desenvolvimento de carreira, cargos etc. Assim o mundo corporativo está entrando numa nova era, onde os líderes serão ainda mais cobrados pois necessitarão ser além de competentes e com ótimos resultados, terem aptidão pela liderança genuína, com preocupação verdadeira pelo seu



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

time não somente no ambiente de trabalho. Será necessário que a liderança tenha de fato seu lado humano mais acentuado e aparente.

O líder deve estabelecer uma relação que vai além das tarefas e processos da empresa. Faz-se necessário entender as características de sua equipe, oportunidades de aproveitamento das individualidades para que assim o gestor possa trabalhar com eficiência seus liderados. O gestor deve exacerbar os pontos positivos de cada um e desenvolver as oportunidades de melhoria individuais. Com isso é necessário realizar uma gestão de pessoas participativa, onde o líder consiga navegar pelos processos e tarefas que cada um de seus liderados tenha incumbência. Entender que de acordo com as características individuais de seu time a divisão de tarefas se faz observando e aproveitando os pontos fortes e tipos de perfil comportamental de cada um (GOLEMAN, 2015).

No contexto das empresas, a liderança deve partir não somente do cargo e/ou descrição de trabalho, mas se faz necessário para todos, pois existem oportunidades espalhadas em cada tarefa para que se mostre perfis de liderança e traços de gestão estratégica e processos.

Ainda de acordo com Goleman (2015), o líder atual também tem hoje em dia uma séria de ferramentas de gestão que o auxiliam na liderança. Sejam ferramentas de coaching, Recursos humanos, dinâmicas de grupo, softwares, livros, cursos etc. Com isso é fundamental que o gestor tenha outro tipo de liderança fundamental para o sucesso de qualquer colaborador e/ou empresa, a gestão estratégica. Este tipo de gestão envolve muito o planejamento, este que tem como ponto fundamental entender a tarefa a ser executada, estabelecer um plano, metas e definir recursos para o seu desenvolvimento. O gestor pode estabelecer planejamento não somente para processos ou recursos, mas também para pessoas. Pode se avaliar as oportunidades de melhoria individuais, estabelecer rotinas de feedback, sessões de desenvolvimento, cursos, mentoria etc. Com isso a equipe terá uma visão de seus gaps, entenderá o que é necessário para desenvolver seus pontos e crescerá de uma forma alinhada e eficiente. Além disso o líder que consegue executar bem esses pontos, acaba por fim conquistando a confiança de sua equipe e apresenta resultados mais rápidos e com menor custo operacional uma vez que seu planejamento e alocação de recursos foi realizada respeitando as individualidades e características.

2.3 Liderança Positiva

A definição de Liderança Positiva está baseada nos conceitos da Psicologia Positiva, a qual procura entender, através de estudos científicos, como uma visão mais apreciativa dos potenciais, das motivações e das capacidades humanas contribuem para tornar as pessoas mais saudáveis, mais felizes e prontas para se superarem. Envolve “Entender o ser humano na visão daquilo que ele tem de melhor: de potencial, de crescimento. Eu digo que é o olhar positivamente para o ser humano” (IPOG, 2017, p. 1).

Segundo IPOG (2017) a Liderança Positiva é uma prática de liderança, no que diz respeito à Gestão de Pessoas, a uma Gestão Estratégica, mas com base no crescimento profissional e pessoal de cada um, de acordo com o que a Psicologia Positiva traz. Exemplo disso é a busca pela realização plena no trabalho, pela entrega total ao que se faz, pela gestão do clima no ambiente onde se atua. A ideia principal deste tipo de liderança é reforçar as qualidades e pontos fortes da característica e personalidade dos liderados. O líder precisa obrigatoriamente conhecer seu time e seus atributos para que assim consiga direcionar tarefas mais assertivas de acordo com o perfil de cada um.

Outros pontos de destaque dentro da liderança positiva são:



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade

- A liderança positiva envolve experimentar, modelar e propositadamente melhorar as emoções positivas.
- Um líder positivo está interessado no desenvolvimento de seus funcionários e no resultado.
- Elevada autoconsciência, otimismo e integridade pessoal.

Outro ponto importante e que merece ser destacado dentro da psicologia positiva é a Resiliência. Pois tratar do termo positiva quando se tem um ambiente favorável, metas sendo atingidas continuamente e lucro fica muito mais fácil e natural. Já quando a empresa passa por dificuldades e/ou os colaboradores têm problemas com entrega, entendimento de seu papel e tarefas, a resiliência se torna fundamental para continuar motivando e buscando sempre incentivos para os objetivos traçados (IPOG, 2017).

De acordo com vários estudos sobre liderança positiva o líder positivo precisa ter uma série de características dentre elas destacam-se (CARNEGIE, 2019):

1. Autoconsciência (pedir feedback);
2. Transparência relacional (ter uma filosofia de liderança clara);
3. Processamento balanceado (usando escuta ativa);
4. Comportamento ético (seguindo o que você diz que vai fazer);
5. Confiabilidade (tratar os outros com respeito e manter sua palavra);
6. Suporte (dando apreço e apoio aos seguidores);
7. Capacitação (dando a seus seguidores liberdade e escolha).

Desenvolver colaborativamente uma cultura positiva na liderança significa priorizar a ética, a satisfação e a felicidade em um ambiente de trabalho. E, conseqüentemente, preencher de significado a vida profissional das pessoas de um time, pois quando o indivíduo consegue assimilar um senso de propósito e relevância em sua atividade, efeitos surpreendentes são notados: redução do turnover, altos níveis de engajamento, empowerment, satisfação e felicidade (CARNEGIE, 2019).

3. Metodologia

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Chizzotti (2005, p. 89) a finalidade essencial da pesquisa qualitativa “é intervir em uma situação insatisfatória, mudar condições percebidas como transformáveis”, o que condiz com o objetivo deste trabalho. Gil (2019) afirma que a pesquisa qualitativa busca a explicação sistemática de fatos que ocorrem no contexto social que, geralmente, se encontra relacionado a uma multiplicidade de variáveis.

Esta se caracteriza como exploratória, por apresentar um tema pouco explorado, o que, de acordo com Gil (2019), dificulta a formulação de hipóteses mais precisas. Segundo Triviños (2010) a pesquisa exploratória se caracteriza por possibilitar ao pesquisador um aumento da experiência em torno de determinado tema (TRIVINOS, 2010).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho possui um caráter bibliográfico (MATTAR, 2007; STEFANO, 2009),



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Neste estudo, a análise de conteúdo foi escolhida como técnica de análise dos dados coletados. De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo é definida por um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento. Diferente de outras técnicas como a estocagem ou indexação de informações, a crítica literária é sempre feita a partir da mensagem e tem por finalidade a produção de inferências. Produzir inferências sobre o texto objetivo é a razão de ser da análise de conteúdo; confere ao método relevância teórica, implicando pelo menos uma comparação em que a informação puramente descritiva sobre o conteúdo é de pouco valor.

O estudo seguiu as fases da análise de conteúdo, conforme recomendado por Bardin (2011): (i) pré-análise; (ii) exploração do material, e; (iii) tratamento dos resultados, que envolve a inferência, a interpretação e a descrição dos achados relevantes da pesquisa.

4. Resultados

Os resultados quantitativos dessa pesquisa serão compilados no futuro após maturação dos estilos de liderança atuais atrelados aos objetivos propostos de sustentabilidade das empresas através de coleta de dados adicionais alinhando informações corporativas sobre resultados em sustentabilidade utilizando ferramentas de gestão e da própria liderança nas empresas. Após a análise dos dados coletados, dados bibliográficos, levantamentos de Gestão, liderança, liderança positiva, foi feita uma análise dos seus benefícios e oportunidades, assim como objetivos de sustentabilidade corporativa nas empresas.

Sendo assim a sustentabilidade corporativa alinhada a práticas de gestão modernas e inclusivas tem conseguido avançar bastante nos últimos anos trazendo benefícios importantes para as empresas como:

- Melhoria dos resultados e entregas;
- Redução de custos e gastos com insumos;
- Redução de gastos com energia e suas fontes não renováveis;
- Redução da emissão de gases do Efeito estufa;
- Aumento de soluções ambientalmente sustentáveis através de práticas inclusivas e ações de fomento internas nas empresas;
- Criação de canais de comunicação entre as empresas e comunidade local;
- Maior desenvolvimento de capacitação para colaboradores;
- Aumento de benefícios voltados a educação de familiares;
- Aumento de ações voltadas para a comunidade local;
- Melhor desempenho dos processos internos e inclusão dos colaboradores na tomada de decisão;
- Canais de comunicação com a comunidade;
- Aumento de ações voltadas para reciclagem, reaproveitamento de recursos naturais e matérias primas.
- Ações sociais para melhoria das condições de vida da comunidade, suporte a erradicação da pobreza, melhoria na alimentação, educação, infraestrutura básica e meio ambiente.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

- Pressão para que as políticas públicas se adequem a novas formas de mercado, negócios onde os líderes são extremamente importantes pois são os agentes transformadores e formadores de opinião para população, mercado e mídia.

Os pontos citados acima são alguns dos principais benefícios que a sustentabilidade atrelada a estilos de liderança, gestão e suas ferramentas podem contribuir tanto interna quanto externamente para as empresas.

O papel do líder em sustentabilidade além de engajar suas equipes e trazer práticas de liderança voltadas ao desenvolvimento sustentável é atuar como multiplicador de ações e garantir uma comunicação clara e eficiente sobre os objetivos de sustentabilidade da empresa.

Esses objetivos quando desenhados de forma inclusiva, clara e de forma que todos possam contribuir e tenham sua responsabilidade e benefícios definidos se torna uma arma poderosa para o sucesso e aumento da produtividade e eficiência. As empresas no mundo moderno não podem mais produzir sem sua missão e valores atrelados a sustentabilidade. Com isso, o papel do líder se torna ainda mais importante pois ele deve abraçar esses conceitos, difundir em suas equipes e fazer com que os resultados sejam consistentes e seus benefícios sentidos por todos.

Apesar dos ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU) ainda serem objetivos não muito tangíveis para mensurar e gerir como, por exemplo, seus KPI (*Key Performance Indicators*), eles trazem o conceito sobre como governos, comunidades e empresas deverão alinhar suas ações para frear os problemas do desenvolvimento tradicional até aqui e manutenção da vida e meios de produção existentes no planeta. Com os objetivos relacionados a agenda 2030, alguns pontos comuns foram elencados nesses objetivos e suas metas que possuem relação direta as ações e benefícios obtidos com uso da liderança organizacional, positiva e suas ferramentas:

Sendo assim para elaborar o diagnóstico da análise foi realizada a categorização dos ODS estabelecendo sua relação com liderança positiva e benefícios para a sustentabilidade corporativa. Foram estabelecidas quatro categorias conforme abaixo:

- **Categoria 1:** Construção de uma sociedade mais justa e igualitária
- **Categoria 2:** Gestão ambiental, mudança climática e seus impactos
- **Categoria 3:** Desenvolvimento de Economia mais justa e respeito as liberdades individuais
- **Categoria 4:** Melhoria da qualidade de vida e promoção do bem estar para a população

- **Categoria 1: Construção de uma sociedade mais justa e igualitária**

Essa categoria busca alinhar os objetivos que impactam diretamente nas melhorias das condições de vida para a sociedade e acesso às condições básicas de vida. As empresas contribuem diretamente nesses aspectos quando suas ações ajudam no desenvolvimento das comunidades, estabelecem empregos em condições igualitárias respeitando as leis trabalhistas



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

e atuam como agente transformador para sociedade local. Os objetivos compreendidos nessa categoria são:

Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares – Uma vez que as ações de sustentabilidade e o papel da liderança atuam diretamente nas comunidades locais e no uso de recursos naturais, além das ações sociais que podem ser feitas pelas empresas.

Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável – Incentivo por parte das empresas e também uso de parte de sua produção e lucros para promover melhorias na qualidade de alimentação nas comunidades locais além de fomento a atividades de pequenos produtores e formas limpas de produção. Os líderes possuem papel importante na tomada de decisão, aumento das ações e processo de comunicação interno externo.

Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos – Empresas possuem um papel importante nesse objetivo pois várias atuam em suas comunidades com projetos de melhoria na educação básica, técnica. Também podem absorver mão de obra formada em seus projetos melhorando assim a condição de vida digna para a população.

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas – As empresas hoje em dia já estão se sensibilizando para este tema. E o papel da liderança é o principal ponto. Mais mulheres no comando e cargos de liderança nas empresas, seja operacional ou estratégico. Várias empresas já estão reservando cotas de vagas para mulheres na liderança e em seus processos seletivos. Essa lacuna de anos de machismo está em rota de colisão com a sustentabilidade e seu papel social.

- **Categoria 2: Gestão ambiental, mudança climática e seus impactos**

Por sua vez, essa categoria busca alinhar os objetivos que impactam diretamente na proteção ao meio ambiente, no uso de energia renovável e na produção limpa. As empresas têm papel direto nesse quesito já que precisam revisar seus meios existentes de produção, melhorando processos, utilizando menos recursos naturais, implementando reuso de recursos, educando os colaboradores e trabalhando na busca por eficiência constante. Nessa categoria estão compreendidos os seguintes objetivos:

Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos – Este item é tratado pelas empresas a mais tempo pois representa requisito legal para operações, constando até mesmo nas licenças operacionais. As empresas possuem um papel importante pois seus programas de melhorias de processo, busca por eficiência energética e até mesmo avanços tecnológicos em sua linha de produção faz com que os consumos de matérias prima e energia seja menor. O papel da liderança nesse quesito é viabilizar e incentivar essas práticas, fazendo com que a cultura da empresa passe por esses quesitos em toda sua operação e a preocupação ambiental seja um papel de todos os colaboradores.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos – As empresas são em grande parte responsáveis também pela mudança climática, por exemplo nas empresas que utilizam queima de combustíveis fósseis em seus processos. Então cabe a liderança uma busca urgente por meios mais limpos de produção e compensação pela poluição causada por esses processos.

Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade – Nesse objetivo empresas do setor primário tem papel fundamental na conservação de áreas, recuperação e transformação de zonas degradadas em áreas de floresta. Cabe a liderança das empresas e suas equipes atuarem na conservação e conscientização de seus colaboradores com campanhas, treinamentos, soluções e inovação tecnológicas. Ações de impacto ambiental por parte da liderança organizacional como replantio, manejo sustentável entre outras, fazem com que áreas degradadas possam ter um futuro a médio/longo prazo.

- **Categoria 3: Desenvolvimento de Economia mais justa e respeito as liberdades individuais**

Na categoria em tela destacam-se os objetivos que fomentam o desenvolvimento local e os padrões econômicos mais justos e viáveis. As empresas têm papel importante, pois atuam tanto como fornecedores dos seus produtos, serviços e mão-de-obra, mas também como clientes na aquisição de insumos, recursos naturais, matéria prima, etc. Além disso, atuam diretamente na regulação de preços, poder de compra da população e oferta de produtos nos mercados locais. A intenção é buscar melhorias para a sociedade adaptando as formas de produção às práticas mais sustentáveis e inclusas economicamente. Nessa categoria temos os objetivos a seguir:

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos – Um dos objetivos mais aderentes ao tema da pesquisa pois trata de empregabilidade, melhoria das condições de trabalho e desenvolvimento econômico justo. As empresas através de seus programas de emprego, capacitação e inclusão de jovens no mercado possuem papel fundamental neste objetivo. As lideranças corporativas são responsáveis por estabelecer estes programas e uma vez que o jovem faça parte do quadro de funcionários a capacitação vem como importante e o papel do líder que irá moldar o perfil do colaborador, trabalhar em metas e objetivos pessoais e profissionais do jovem e orientá-lo sobre os melhores caminhos para trajetória profissional deste ingressantes ao mercado.

Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação – Este objetivo passa pela liderança não somente das empresas, mas também a liderança governamental, onde a assistência a pequenos empresas, acesso a crédito e desenvolvimento industrial e econômico justo trarão sucesso neste caso. A liderança é importante neste objetivo em sua essência, onde o papel do líder será buscar o desenvolvimento não somente para sua empresa, mas também para sua comunidade, fornecedores, clientes e parceiros de negócio.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis – As empresas multinacionais, ou seja, de maior porte que são as mais contempladas neste objetivo. Pois se faz necessário que a liderança se responsabilize pelas informações contidas em seus relatórios de sustentabilidade e gestão. O compromisso com a transparência nos números referentes a produção, resíduos, emissão, entre outros, garantirá o sucesso neste ponto. Os líderes têm papel fundamental na construção dos relatórios de GRI (Global Reporting Initiative) por exemplo, e na comunicação para agentes externos e internos.

- **Categoria 4: Melhoria da qualidade de vida e promoção do bem estar para a população**

Por fim, nesta categoria as empresas possuem papel social na construção e desenvolvimento das cidades e na qualidade de vida da comunidade. As empresas promovem ações sociais, inclusão e desenvolvimento de seus colaboradores e dependentes. Com isso, é possível obter um aumento dos níveis de qualidade de vida, educação e desenvolvimento sustentável desencadeando o início de uma cultura e identidade local. Nessa categoria temos os seguintes objetivos:

Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos, em todas as idades – Promover o acesso a saúde para seus empregados, estabelecer campanhas de melhoria da qualidade de vida e saúde para seus times e capacitar seus funcionários sempre em práticas de trabalho seguro e saudável. O líder possui forte papel nesse objetivo pois deve zelar pelo bem estar de seu time e familiares, fazendo assim com que a relação de confiança cresça e o time possua tranquilidade para efetuar suas funções com maior efetividade.

Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis – Este objetivo passa diretamente pelo mundo corporativo na questão da poluição e emissão de gases. Onde as lideranças precisam mostrar preocupação genuína com a causa e buscar soluções para que seus processos produtivos sejam menos poluentes e mais aderentes as metas propostas para o meio ambiente e sustentabilidade.

Para os objetivos faltantes, a liderança e sustentabilidade corporativa, mesmo não tendo ações diretamente envolvidas, possui papel fundamental para o sucesso do programa. Dentre esses objetivos é possível incluí-los nas já mencionadas categorias, conforme explicitado abaixo.

Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todas e todos - Categoria 3: Desenvolvimento de Economia mais justa e respeito as liberdades individuais

Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles - Categoria 4: Melhoria da qualidade de vida e promoção do bem estar



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável - **Categoria 2:** Gestão ambiental, mudança climática e seus impactos

Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável - **Categoria 1:** Construção de uma sociedade mais justa e igualitária

Empresas sustentáveis fortalecem as comunidades locais, fomentam o comércio, auxiliam no desenvolvimento da economia. As empresas também possuem papel vital no cumprimento das legislações ambientais, na conservação dos biomas terrestres e em ações de conservação dos mares oceanos. Também possuem importante participação em acordos comerciais justos, regulamentação de mercados e acesso a melhores condições de vida como saneamento básico, água tratada e energia elétrica.

5. Conclusão

As empresas ainda estão iniciando o desafio de desenvolver práticas aprimoradas de gestão e produção voltadas para a solução de problemas ambientais. Os gestores geralmente eram desafiados por questões tais como: Quais são as oportunidades reais de atuação no contexto da sustentabilidade? Como identificá-las, gerenciá-las e explorá-las? Porém, estudos mostram que a gestão ambiental vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial.

Também podemos verificar, dentro dos conceitos de inteligência emocional, gestão e liderança positiva que os líderes eficazes necessitam de capacitação técnica e teórica. Estes são elementos imprescindíveis para utilização das mais modernas ferramentas gerenciais. Entretanto, carecem também de aprimoramento emocional para melhoria das relações dentro das equipes de trabalho. A Inteligência Emocional busca identificar a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e os alheios, de motivar-se e seguir em frente diante de adversidades, canalizar os sentimentos para contextos mais adequados em que são melhores geridos dentro de si e nos relacionamentos.

Com isto podemos verificar que o estudo se justifica, pois, as lideranças atuais não mais são formadas de conhecimentos empíricos, academia e experiência. A liderança atual precisa ter os conceitos de liderança positiva e inteligência emocional bem apurados e alinhados com a corporação ao qual está inserido, pois somente assim será reconhecido por seus pares e time e conseguirá atingir os resultados e metas propostas tanto para companhia quanto para o desenvolvimento de pessoas e processos. Esse estudo também é justificado pelo mercado dar cada vez mais importância ao tema sustentabilidade e suas derivações, fazendo com que os líderes atuais necessitem estar alinhados com práticas sustentáveis, economia e reuso de recursos, gestão da cadeia produtiva, visão de médio e longo prazo além de uma preocupação constante com o meio ambiente, comunidade e sistema ao qual estamos inseridos.

Estas preocupações se fazem importantes para o estudo pois o mesmo visa sugerir ações e práticas mais alinhadas ao novo tipo de negócio realizado pelas companhias hoje em dia, onde a produção é muito importante, mas possuem a mesma ou até mais importância a forma de produção, suas variáveis e a pegada deixada pela empresa em seu processo. Tudo isso deve



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

estar alinhado as expectativas tanto da esfera pública e privada, seja por parte das leis vigentes, análises de mercado e até mesmo lucro, dividendos e relatórios de sustentabilidade.

Para que tenhamos uma gestão corporativa eficaz alinhada a práticas sustentáveis de produção as corporações atualmente estão mudando o perfil de suas lideranças. O líder hoje em dia precisa ter um pacote de características que fogem do modelo tradicional de conhecimento técnico e experiência. É necessário que este líder traga além destes quesitos uma capacidade de percepção dos cenários internos e externos, uma busca por inovação e melhorias alinhadas a preocupação ambiental, econômica e social. A liderança tem como ponto chave o trabalho de gestão de pessoas, para que assim possa desenvolver a empresa através de suas equipes. A busca por resultados sustentáveis, evidencia o papel do líder moderno como o ponto central na busca por melhoria de processos, uso responsável de recursos e menor custo de produção.

Internamente o líder precisa entregar não somente as metas e objetivos de sua área. A liderança atual requer o constante desenvolvimento de seus times, a preocupação genuína com a qualidade de saúde e de trabalho de seus colaboradores, assim como o uso de ferramentas de gestão e liderança para garantir eficiência nas ações. O processo de gestão hoje deve ser humanizado, respeitando as individualidades e características do colaborador. Os líderes precisam mais do que nunca ser assertivos na condução de projetos e implementação de tarefas.

Já na área da sustentabilidade com essa nova linha de gestão e liderança, os objetivos propostos e metas ganham força e preocupação por parte da liderança. Os novos tempos estão formando líderes com um maior senso de propósito e preocupação coletiva. As metas de sustentabilidade passam a ser uma preocupação real dentro das empresas e avaliadas em seus processos produtivos. O aumento das áreas de meio ambiente e sustentabilidade nas empresas vem corroborando este ponto.

Assim conclui-se que a busca por metas e melhorias na área da sustentabilidade empresarial passa obrigatoriamente por uma mudança de *mindset* da liderança. Os colaboradores precisam estar com a cultura de desenvolvimento sustentável sendo praticada diariamente e seus líderes são os mantenedores desta cultura. A nova liderança se mostra cada vez mais genuinamente engajada com formas de produção e negócios ambientalmente corretos, socialmente mais justos e economicamente mais viáveis. Sendo assim possivelmente nos próximos anos o ambiente corporativo terá papel fundamental na transformação de comunidades, desenvolvimento local e melhoria da qualidade de vida para seus funcionários e familiar.

6. Referências Bibliográficas

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- AGENDA 2030. Organização das Nações Unidas, Brasília, Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 02/10/2020.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva. 2007.
- BARBIERI, J. C. **Gestão Empresarial Ambiental**. São Paulo: Saraiva. 2004.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

- BARBIERI, J. R. P et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2. Jan./Jun. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, Jan./Fev. 2017.
- CARNEGIE, D. **Conheça a Liderança Positiva e seus benefícios**. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/conheca-lideranca-positiva-e-seus-beneficios/>. Acesso em: 27 out. 2020.
- CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin, 2002.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo, Cortez, 2005.
- COULSON, T. C. **Reengenharia dos processos empresariais**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE BENEDICTO, S. C. et al. Sustentabilidade estratégica nas organizações: interfaces entre química verde, ecotecnologia e ecoeficiência. **Business Management Review (BMR)**, v. 4, n. 8, p. 254-270, Mar. 2015.
- DUNPHY, D. *et al.* **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future (Understanding Organizational Change)**. New York: Routledge, 2003.
- FERREIRA, B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2010.
- GIANNETTI, B. F.; ALMEIDA, C. M. V. B. **Ecologia Industrial: Conceitos, Ferramentas e Aplicações**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, D. **Liderança – A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.
- GOMES, S. C. J. **As Práticas de Sustentabilidade Estratégica nas Empresas Portuguesas - Estudo de Caso: Corticeira Amorim**. 2009. 102 p. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade do Porto, Porto, 2009.
- GOMES, S. R. P. et al. Sustentabilidade empresarial: Concepções e ações ambientais de gestores do setor alimentício. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 4, n. 2. Jan./Jun. 2013.
- GONÇALVES, J. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 6-19. Jan./Jun., 2000.
- GUIMARÃES, R.; FONTOURA, Y. Desenvolvimento sustentável na Rio+20: discursos, avanços, retrocessos e novas perspectivas. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.3, p. 508-532 Set. 2012.
- IPOG. **Liderança Positiva é uma nova forma de liderar**. 2017. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/desenvolvimento-do-potencial-humano/voce-sabe-o-que-e-lideranca-positiva/#:~:text=A%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20Lideran%C3%A7a%20Positiva,felizes%20e%20prontas%20para%20se>. Acesso em: 27 out. 2020.
- KAWULICH, B. B. Participant observation as a data collection method. **FORUM: Qualitative Social Research**, Berlin. v. 6, n. 2, may 2005. Disponível em:



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

<<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>>. Acesso em: 22 out. 2019.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MACHADO, V. de F. A produção do discurso do desenvolvimento sustentável: de Estocolmo a Rio 92. 2005. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

MARIUZZO, P. **Sustentabilidade inspira e estimula ecologia industrial**. 2019. Disponível em: <<https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2019/08/26/sustentabilidade-inspira-e-estimula-ecologia-industrial>>. Acesso em: 24 out. 2019.

MELLO, R. F. L. Ecologia industrial e sustentabilidade antropossocial. **Educação em Foco**, v. 08, n. 1, p. 13-23, 2016.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100005&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 12 dez. 2019.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012.

ROMEIRO, Ademar Ribeiro. Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico-ecológica. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n. 74, p. 65-92, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-40142012000100006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 dez. 2019.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL. A. **Research methods for business students**. England: Pearson Education, 2000.

SILVEIRA, M. C. **Responsabilidade Social Empresarial e a Sustentabilidade**. São Paulo: Annablume. 2011.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa de Ciências Sociais**. 1. ed., 17 reimp. São Paulo, Atlas, 2010.