SUSTENTABILIDADE NA 4ª RI: LIDERANÇA COM IMPACTO E EMPRESAS CONSCIENTES.

SUSTAINABILITY IN THE 4TH IR: LEADERSHIP WITH IMPACT AND CONSCIOUS COMPANIES.

Gisele Victor Batista ¹

¹ Harpia Meio Ambiente – Empresa de Consultoria

PALAVRAS CHAVE

Inovação, Sustentabilidade, Liderança com Impacto, Quarta Revolução Industrial, Capitalismo Consciente.

KEY WORDS

Innovation, Sustainability, Leadership with Impact, Fourth Industrial Revolution, Conscious Capitalism.

RESUMO

A Quarta Revolução Industrial criará tecnologias emergentes e inovações que serão difundidas mais rapidamente pelo mundo e trará grandes desafios a empresas e lideranças, moldando por novo padrão de fazer, gerir e perpetuar as empresas. Isto exigirá uma liderança que compreenda as rupturas que afetarão a demanda e a oferta de mercado, obrigando o líder a encontrar novas maneiras de fazer as coisas, num processo de inovação contínuo. Neste contexto, este artigo apresentou as bases teóricas que enfatizassem a importância da Liderança com Impacto no contexto da 4RI, no intuito de promover inovação e sustentabilidade aos projetos e negócios. Realizou-se pesquisa descritiva e qualitativa, cujo método escolhido foi o estudo de relatórios técnicos produzidos por órgãos referências no setor. Como resultado, espera-se que, no contexto da 4RI, o novo líder tenha papel fundamental na estratégia das organizações, com habilidades de resolução de problemas complexos e implantação de práticas inovadoras e sustentáveis.

ABSTRACT

The Fourth Industrial Revolution (4RI) will create emerging technologies and innovations in various areas, which will spread more quickly around the world and will bring great challenges to companies and managers, shaping by a new standard of making, managing and perpetuating companies. This

will require leadership that understands the disruptions that will affect market demand and supply, forcing the leader to find new ways of doing things, in a process of continuous innovation. In this context, this article aimed to present theoretical bases that emphasized the importance of leadership in the context of 4RI, in order to promote innovation and sustainability to projects and businesses. Descriptive and qualitative research was carried out, whose chosen method was the study of technical reports produced by reference agencies in the sector. As a result, it is expected that, in the context of 4RI, the new leader will have a fundamental role in the organizations' strategy, with complex problem-solving skills and the implementation of innovative and sustainable practices.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, grandes desafios são apresentados a empresas e às suas lideranças, moldado por novo padrão de fazer, gerir e perpetuar os negócios. Para Schwab (2016) é o início de um período ainda pouco conhecido na história da humanidade, mas que alterará profundamente a maneira como ela viverá, trabalhará e relacionar-se-á, em escala, escopo e complexidade, caracterizando-se mais como uma mudança de paradigma e não apenas como uma etapa do desenvolvimento tecnológico.

Trata-se da Quarta Revolução Industrial (4ªRI), um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, onde o processamento de informações é maior e mais veloz. Para Schwab (2016), a 4ªRI criará tecnologias emergentes e inovações em várias áreas, que serão difundidas mais rapidamente pelo mundo e trarão grandes desafios à sociedade, moldando um novo padrão de fazer, gerir e perpetuar as coisas, e a própria existência e natureza humana.

Esta nova revolução tecnológica tem como pilares tornar as máquinas mais eficientes e os processos mais enxutos, encurtando tempo e recursos necessários para produzir com

qualidade e quantidade. Esta nova forma de vida terá múltiplas influências na sociedade, desde economia, negócios, geopolítica, segurança internacional, regiões e cidades, e etc., com robôs desempenhando funções cada vez mais complexas e inteligentes.

Neste ambiente de conectividade digital, que é possibilitada por tecnologias de *software*, haverá uma mudança profunda na sociedade, cuja escala de impacto e a velocidade das transformações serão diferentes daquelas outras Revolução Industrial já vivenciada na história da humanidade (SCHWAB, 2016). Isto porque as mudanças que foram promovidas pela introdução de novas tecnologias, nas outras revoluções industriais, ocorriam de forma gradativa e com crescimento linear, permitindo que as inovações fossem absorvidas e processadas em nível de compreensão humana.

Segundo o referido autor, serão três as principais características que diferenciarão este novo momento. A primeira é a velocidade das coisas que evoluirá em um ritmo exponencial e não linear, como resultado de um mundo multifacetado e profundamente interconectado, com novas tecnologias

gerando outras novas tecnologias, cada vez mais qualificadas e inteligentes.

A segunda é a amplitude e profundidade das coisas, pois combinará várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e dos indivíduos. E por fim o impacto sistêmico, já que a Quarta Revolução Industrial envolverá a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda sociedade.

As tecnologias que sustentam a 4ªRI causarão grande impacto sobre como as empresas serão organizadas e administradas e sobre como os projetos serão liderados e gerenciados, além de mudar a expectativa de clientes por produtos inteligentes, que envolvam cadeias colaborativas, sustentáveis e conscientes. Assim, a maneira tradicional de gestão de empresas não será uma opção estratégica segura (CARVALHO, et al (2018), BOCKEN et al., 2014), pois os negócios estarão seguindo um novo caminho, que é mais desafiador, mas, também, repleto de oportunidades.

Por este motivo, criar novos modelos de negócios ou manter a perenidade dos existentes exigirá uma liderança que compreenda as rupturas que afetam a demanda e a oferta dos mercados. Isto obrigará a liderança a desafiar os pressupostos tradicionais de sua equipe operacional e encontrar novas maneiras de fazer as coisas, num processo de inovação contínuo.

É neste ponto que a sustentabilidade se torna um fator-chave e as organizações devem buscar estratégia orientada à inovação como

ferramenta para repensar valores e alcançar resultados. Claro et al (2008) completam informando que a mudança no conceito da sustentabilidade, com foco no *Triple Bottom Line*, influencia diretamente no comportamento das empresas e das lideranças, que estão se deparando com novos desafios e precisam inovar suas estratégias de gestão.

Schwab (2016) destaca que novos negócios e modelos organizacionais prometem formas inovadoras de criação e compartilhamento de valor que, por sua vez, levarão a mudanças em todo o sistema e que poderão fortemente beneficiar tanto o meio ambiente natural quanto a economia e a sociedade.

Na 4ªRI, identificada a partir da década de 2010, a Inteligência Artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT) promovem (e continuarão promovendo) mudanças em escala exponencial, potencializando a automação, aperfeiçoando a hiperconectividade e a interoperabilidade dos sistemas industriais, comerciais e sociais. As tecnologias mais sofisticadas estarão transformando a sociedade e economia, em escala global, e a haverá a fusão e interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos, modificando o discernimento sobre o mundo, externo e interno, próprio de cada indivíduo.

Neste novo modelo de mundo, ou “mundo 4.0”, os impactos são diretos e imediatos e exigirão novas habilidades humanas, sobretudo no universo da liderança, para produzir e conduzir as formas de vida. Para o autor, a 4RI terá quatro efeitos principais sobre todos os negócios, muitos dos quais já iniciaram este processo:

- (i) as expectativas dos clientes estão mudando;
- (ii) os produtos estão sendo melhorados pelos dados, o que melhora a produtividade dos ativos;
- (iii) estão sendo formadas novas parcerias, conforme as empresas aprendem a importância de novas formas de colaboração; e
- (iv) os modelos operacionais estão sendo transformados em novos modelos digitais.

Diante do apresentado, este artigo objetiva apresentar bases teóricas que enfatizam a importância da Liderança com Impacto, no contexto da Quarta Revolução Industrial, especialmente, no mundo pós-pandemia. O enfoque é o papel desta liderança na promoção da inovação e à adoção de ferramentas que proporcionem uma gestão empresarial mais sustentável, inovadora e consciente.

Para tanto, realizou-se pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, cujo método escolhido foi o estudo de pesquisas e relatórios técnicos produzidos por órgãos e instituições de referência no setor. Foram pesquisados artigos científicos e estudos recentes sobre o tema, a partir das palavras-chave deste artigo.

A justificativa do método é centrada na contemporaneidade do tema, possibilitando uma análise em profundidade em uma área onde há poucas teorias ou um conjunto de conhecimento ainda em construção. A 4ªRI, ainda, é recente e as transformações nas relações sociais estão apenas iniciando, cujas consequências ainda estamos avaliando.

2. METODOLOGIA

Este trabalho adotou a metodologia exploratória e descritiva, onde se buscou mapear e resgatar a produção científica sobre o tema, permitindo uma avaliação e reflexão da problemática. Também, utilizou-se o método de pesquisa bibliométrica, no intuito de sistematizar e elencar as principais fontes de informação.

Na pesquisa qualitativa, sobre o Estado da Arte do objeto, utilizou-se as palavras-chave apresentadas neste artigo: sustentabilidade, liderança com impacto, inovação, quarta revolução industrial, capitalismo consciente. A partir destas palavras-chave analisaram-se as características metodológicas e de conteúdo técnicos e científicos produzidos, no âmbito nacional e internacional.

Este trabalho foi complementando levando em consideração o formulado por Gil (2002), quando informa que a pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de novas abordagens num momento posterior. Assim, a construção deste texto foi baseada na junção dos conhecimentos que foram produzidos de forma seccionada (sustentabilidade + inovação + liderança + capitalismo consciente + Quarta Revolução Industrial), mas que se fizeram relevantes à explicação do tema deste artigo, no contexto atual.

Os estudos sobre sustentabilidade e inovação, considerando o estruturado por Andrade (2009), foram observados, registrados, analisados, classificados e

interpretados os fatos, sem realizar nenhuma interferência direta, mas foram associados ao tema do novo perfil de liderança a ser demandado no contexto da Quarta Revolução Industrial, conforme o objetivo deste artigo.

Ainda, recorreu-se ao método de pesquisa bibliométrica, tomando como base a produtividade de periódicos em relação ao assunto em análise. Conforme Araújo (2006), a pesquisa bibliométrica avalia as citações e permite a identificação e descrição de uma série de padrões na produção do conhecimento científico.

Desta forma, tendo como base as palavras-chaves selecionadas para a pesquisa, buscou-se estruturar a hipótese (tese) levantada no objetivo deste artigo, com apoio em estudos considerados mais relevantes. Estes, por sua vez, foram utilizados e citados na revisão bibliográfica, o que poderá servir de base histórica e científica sobre este tema tão relevante.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Sustentabilidade e Inovação

A noção de sustentabilidade, largamente difundida em nossa sociedade, teve sua origem na década de 1950, fruto da percepção de uma crise ambiental global. Para Nascimento (2012), o conceito ganhou corpo e expressão política, associado ao termo “desenvolvimento”, quando se notou que os testes nucleares ocasionavam chuvas radioativas em regiões do globo localizadas a milhares de quilômetros de distância.

A partir desta nova visão sobre a natureza, a sociedade percebeu que os problemas ambientais não estavam restritos a territórios limitados, como os dos países. Assim, a sustentabilidade recebeu cunho científico, político e midiático, cuja notoriedade promoveria uma série de políticas públicas, em várias partes do mundo, para discussão mais ampla e profunda sobre o tema.

Cabe destacar que a questão ambiental internacional teve um importante marco na década de 1960, com o protagonismo da bióloga Rachel Carson. Isto porque ela iniciou a publicação de uma série de artigos, os quais retratavam o uso indiscriminado de pesticidas e suas possíveis consequências à saúde humana e à qualidade do ambiente, em diversas partes do mundo.

Mais tarde, esses artigos foram compilados e publicados num livro, em setembro de 1962, intitulado “Primavera Silenciosa”. Tido com um dos importantes livros na luta pela sustentabilidade, a obra faz uma alusão a uma primavera futura, em que, caso não se reduzisse o uso de pesticidas, imediatamente, pássaros e animais silvestres desapareceriam do ambiente, devastados pelos venenos contra pragas agrícolas (CARSON, 1969).

Pouco tempo depois, em 1972, a questão ambiental ganhou visibilidade na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada na Cidade de Estocolmo, capital da Suécia. A Conferência de Estocolmo reuniu países desenvolvidos e em desenvolvimento (à época denominados de “subdesenvolvidos”) e colocou o meio

ambiente no foco das preocupações internacionais.

O resultado foi a elaboração da “Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano”, com 26 princípios e um Plano de Ação com 109 recomendações, caracterizando-se apenas por um conjunto de orientações internacionais. Isto significa que as ações eram intencionais, sem aplicação obrigatória, para que as questões ambientais internacionais fossem definitivamente colocadas em prática.

Nas décadas que decorreram outros eventos internacionais motivaram um campo de forças que passaram a condicionar posições e medidas de governos, empresários, políticos, movimentos sociais e organismos multilaterais, culminando no termo “desenvolvimento sustentável”. Esta nova forma de gerar negócios e gerenciar empresas era modulado através de três dimensões (ambiental, social e econômica), cada qual formando um importante pilar à preservação do meio ambiente, à pela equidade social e a atividades econômicas, cada vez mais preocupadas com os problemas do planeta e que afetavam toda a humanidade.

O termo “desenvolvimento sustentável” foi formalizado, pela primeira vez, em 1987, no documento *Our Common Future na Cmmad* – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987). Ele definia como desenvolvimento sustentável a capacidade da sociedade atual satisfazer as necessidades da geração presente, sem que esses esforços comprometessem as

necessidades de manutenção da vida das gerações futuras.

Segundo Mebratu (1998), contribuição e relevância às discussões modernas sobre o conceito de desenvolvimento sustentável foram fundamentais, pois, conforme Cristófalo et al (2016), o tema contém dois principais aspectos: de um lado, tem-se o conceito de “necessidades”, em particular as necessidades essenciais dos pobres do mundo, a quem deve ser dada prioridade absoluta; e, por outro, a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e da organização social e da capacidade do ambiente de satisfazer as necessidades presentes e futuras.

Atualmente, a questão da sustentabilidade é, ainda, uma preocupação, apesar de os processos industriais inovadores permitirem a redução no uso dos recursos naturais, para que se possa produzir a mesma unidade de riqueza necessária, há quase um século. Existe uma grande pressão sobre o meio ambiente, em virtude do crescimento populacional, do modo predador de consumo e do modelo de desenvolvimento econômico, maximizando lucros em detrimento da qualidade de vida da coletividade. Como resultado, são identificados sérios problemas de ordem ambiental, além desigualdades econômicas e sociais.

Para que a sustentabilidade seja definitivamente colocada em prática faz-se imperativo, além da mudança de cultura e expansão de uma consciência ambiental, o uso da inovação como uma poderosa ferramenta gestão de empresas e projetos. A inovação orientada à sustentabilidade (ABRAMOVAY,

2012), seja ela tecnológica ou não, deve centrar-se no salto de valor que mantenham alinhados os interesses da natureza, da economia e da sociedade, num ambiente de ética e transparência.

A inovação não pode ser confundida com a criatividade, uma vez que ela requer a aplicação de uma novidade, seja ela técnica, científica ou inédita. Esta novidade pode ocorrer na gestão, nos processos produtivos ou na melhoria de algum produto ou serviço.

Para Pinsky e Kruglianskas (2017), a inovação pode apresentar-se de diferentes maneiras dentro de uma mesma organização, inevitavelmente, ela promoverá mudanças. Contudo, para que seu êxito seja efetivo, a inovação deve ser acompanhada de uma liderança que esteja apta à implementá-la, em todas as escalas da empresa e dentro das esferas dos projetos.

Para os referidos autores, o aumento de participação de mercado e da lucratividade nos negócios são fatores-chave à adoção de projetos inovadores. No entanto, para que o tema da sustentabilidade esteja incluído neste processo, é preciso destacar os ganhos sociais e ambientais que podem gerar, tornando-os únicos e indispensáveis, sob o ponto de vista de sua viabilidade e sustentabilidade.

A diferenciação por inovação, em especial a sustentável, tenderá ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, com acesso a novos mercados e eficiência na cadeia de valor, redução de custo e risco. As mudanças tecnológicas orientadas à sustentabilidade são direcionadas por diversos fatores socioeconômicos, institucionais, e pela

própria característica da inovação, como o grau de complexidade de sua implantação, compatibilidade com o sistema de produção existente e disponibilidade de capital (DEL RIO GONZALEZ, 2009).

A inovação como propulsora da sustentabilidade, destacam Kneipp et al., (2018), requer mudanças no contexto empresarial. Ela precisa estar relacionada a um modelo de negócios que contemple, de forma estratégica, a prosperidade econômica, o bem-estar social, a preservação ambiental e condutas éticas e de transparência, dentro e fora da empresa.

As empresas devem aceitar o desafio de inovar-se, sustentavelmente, ao futuro de longo prazo, para que possam ter acesso aos recursos naturais. Isto não se consegue apenas reduzindo o consumo desses recursos na sua produção, mas, sim, fazendo com que o produto continue a utilizar a menor quantidade, ou até mesmo, zerar a utilização desses recursos, durante todo o ciclo de vida. É preciso criar produtos, processos e serviços que sejam multifuncionais, que tenham maior durabilidade e que sejam resultado de um (re)uso sustentável e de baixa emissão de poluentes.

Por isso, a inovação voltada à sustentabilidade é mais dinâmica do que a inovação por si própria. Ela é mais completa e abrangente quando pode oferecer soluções baseadas nos três pilares do desenvolvimento sustentável – ambiental, social e econômico – *Triple Bottom Line*, ao mesmo tempo que gera valor à sociedade, numa entrega justa, equitativa e consciente.

A inovação poderá ocorrer no nível incremental, ou seja, na criação de novos modelos de negócios. Porém, dentro de um sistema tradicional, ou mesmo buscar produzir modelos que são considerados insustentáveis, por sua própria natureza, existe o risco de perder seu potencial de impacto que a inovação pode gerar aos projetos e aos negócios.

Por isso, no mundo da Quarta Revolução Industrial, será cada vez mais imprevisível superar as dificuldades e criar um novo mundo. Para tanto, as empresas deverão avaliar o verdadeiro custo da inovação para a sustentabilidade, em todas as oportunidades, visando a perenidade nos negócios e entendendo que os resultados chegarão no longo prazo.

Para tanto, faz-se necessário designar lideranças com uma nova mentalidade de mercado, para aproveitar ao máximo esta inovação, gerando valores e resultados à empresa e à sociedade. Do mesmo modo, serão necessárias modificações nas estruturas das organizações e dos projetos, permitindo flexibilizar, adaptar e potencializar o papel desta nova liderança, que vise, acima de tudo, promover impacto positivo ao meio ambiente e à sociedade.

É preciso que a sustentabilidade e a inovação extrapolem os departamentos e setores responsáveis por estes temas, e passem a ser consideradas na estratégia central da companhia, dos projetos e dos negócios. Ainda, quando se alcança certo nível de maturidade na gestão empresarial, a inovação e a sustentabilidade passam a ser o propósito maior de existência da organização, a qual

preocupa-se com as grandes demandas da humanidade e trabalha para criar produtos, processos e serviços que agreguem valor à sociedade, de forma genuína e comprometida com as causas sociais e ambientais.

3.2. Capitalismo Consciente na Gestão de Empresas

As empresas têm vários motivos para buscar a sustentabilidade e inovação em seus processos de gestão, tais como ganho reputacional, captação de recursos financeiros de forma mais vantajosa, possibilidade de vantagem competitiva, acesso ao conhecimento proporcionado pela troca de experiências, além do aumento de seu valor mercado. Contudo, ao adotar a consciência sustentável como estratégia de gestão, as empresas criam uma forma diferenciada de fazer negócios.

Esse novo conceito de companhia que integra em seus valores às três esferas da sustentabilidade (ambiental, social e econômica), além incluir o domínio da governança e da inovação, alcançam resultados intangíveis e enquadram-se em um novo conceito de gestão de negócios: Empresas Conscientes.

O tema tem sua origem no Capitalismo Consciente, conhecimento apresentado por Mackey e Sisodia (2018), o qual demonstra que é possível as empresas trabalharem a favor de criação de valor para seus *stakeholders* (partes interessadas), gerando lucros e aumentando mercados. Segundo os referidos autores, o capitalismo consciente é um paradigma em desenvolvimento para os negócios que simultaneamente, pois ele busca

criar diferentes tipos de valor e bem-estar para todas as partes interessadas: financeiro, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e até mesmo espiritual.

Por este motivo, as empresas conscientes conseguem reconhecer que o resultado financeiro é consequência deste novo modelo de pensar o negócio, de forma mais ampla e humanizada, com maior preocupação de geração de valor à sociedade e ao meio ambiente. Elas depositam suas estratégias no alcance de seu propósito maior, de como suas atividades podem impactar de forma positiva as pessoas e o mundo ao seu redor.

Neste novo conceito de gestão de empresa, prevalece o bem-estar de colaboradores, que não são mais vistos como meros recursos para alcançar as metas corporativas, mas, sim, vidas que se engajam num objetivo comum, numa realização conjunta de entrega à humanidade. Por isso, empresas conscientes buscam promover mais que produtos e serviços, de forma pontual e mecânica. Seu propósito maior é criar uma entrega que faça a diferença na vida de seus clientes, pensando e potencializando esses benefícios através do uso da inovação, seja ela tecnológica ou não, e ampliando sua responsabilidade na elevação do potencial humano.

Agindo desta forma, as empresas conscientes entram em sintonia com as demandas da sociedade, criando relações de confiança com os diversos públicos e partes interessadas (*stakeholders*). Ao atuar com a transparência em seus processos, comprovando de maneira genuína sua preocupação com o meio ambiente e com

condutas que promovam a inclusão e reduzam a corrupção, a empresa consciente consolida sua marca e cria um sentimento de pertencimento aos seus consumidores, os quais procuram nela mais que produtos e serviços: buscam uma referência de ética e transparência na conduta empresarial.

Para ser consciente, conforme Mackey e Sisodia (2018), a empresa precisa ter:

- i. Propósito maior que seja voltado à humanidade, com entrega e benefícios mútuos, colocando este propósito acima do lucro;
- ii. Ter integração com os *stakeholders*, onde todas as partes interessadas tenham o mesmo valor, numa relação horizontal de transparência e confiança;
- iii. Adotar uma cultura e gestão consciente, com humanização e sentimento de pertencimento dos colaboradores;
- iv. Ter uma liderança consciente, preocupada com as demandas da sociedade e usando seu poder e influência para disseminar o propósito e cultura da empresa.

Para ser consciente, a empresa deve descobrir o propósito de existência de seu negócio. Quando isso acontece, a empresa tem como visão a valorização do potencial do ser humano e entregará produtos e serviços que importam e tenham significado à humanidade. Adotar a cultura da inovação, da transparência e ética e reajustar de forma sustentável seus processos é adquirir um diferencial intangível e imensurável, de direcionamento e posicionamento de mercado.

A escolha por ser consciente tem mais relação com a forma de gestão organizacional

a ser adota pela companhia, que investimentos financeiros propriamente ditos. Diz respeito ao modo como a empresa se percebe enquanto organização, como pretende criar seu direcionamento de mercado, e quais os valores que está adotando para alcançar esse objetivo.

Ser uma empresa consciente tem mais relação com a descoberta e aplicação de seu propósito, numa entrega de valor agregado à sociedade, indiferente ao porte organizacional. Quando despertada por um propósito, a motivação é intrínseca ao negócio, revelando-se muito mais eficaz e poderosa do que investimento financeiro extrínsecos.

Empresas conscientes podem e devem transformar o planeta num mundo melhor, de maneira criativa e inovadora, com paixão pelo ser humano e responsabilidade com o desenvolvimento sustentável. Isto acontece porque a empresa utiliza sua consciência e inteligência para promover sua perenidade, por meio da seleção natural que o próprio mercado exigirá, expandindo o potencial de seu negócio, abrangendo seu domínio de atuação e tornando-se peça fundamental e relevante no protagonismo de transformação do mundo com um propósito mais sustentável. Com isso, estão usando a sustentabilidade e a inovação como ferramenta para conduzir a gestão da empresa, para criar formas de inserir uma agenda mais ampla e inclusiva, nas estratégias de suas principais áreas.

3.3. Liderança com Impacto na Gestão de Empresas Consciente

Liderança, segundo SEBRAE (2014), é a forma pela qual se estabelecem vínculos de confiança e influência positiva sobre

comportamentos dos líderes com os liderados. Considerado um agente estratégico à produtividade do negócio, a liderança possui a capacidade de motivar equipes visando atingir os objetivos da organização, especialmente aqueles atrelados aos resultados financeiros.

Contudo, num mundo mais conectado e disruptivo, sobretudo após a Pandemia da COVID-19, o papel da Liderança tem sido cada vez mais importante e sua atuação mais revista e ressignificada. Primeiro, porque este novo mundo que está se formando (“Mundo 4.0” ou “Mundo Turbo”), tem exigido constantes (re)adaptações, em virtude das transformações disruptivas que vem sofrendo. Segundo, porque os desafios atrelados à COVID-19 demonstraram a necessidade de as relações tornarem-se mais humanizadas, colocando os indivíduos no centro dos processos e dos negócios.

A Liderança com Impacto tem ganhado conotação, decorrente da implantação do conceito de sustentabilidade e seus desdobramentos nas organizações. Isto porque empresas de segmentos diversos começaram a adotar condutas de preservação, como eficiência energética, gestão de resíduos sólidos e da água, entre outros, formando um cenário favorável à alocação de um profissional que conduzisse os processos de trabalho de forma a atender às estratégias da empresa, os anseios dos liderados e as expectativas dos *stakeholders*, preservando o meio ambiente e a sociedade que nele vive.

Segundo Smallwood e Ulrich, (2014), liderança eficaz é o resultado positivo que ações desenvolvidas foram planejadas,

implantadas, alcançadas e mantidas, nas empresas e na equipe. A Liderança com Impacto pode ser vista como um comprometimento de longo prazo, que implica não apenas a mudança pessoal do líder, mas, também, na mudança do seu contexto de trabalho (ULRICH; SMALLWOOD, 2013).

SEBRAE (2014) completa afirmando que o líder deve ter um discurso alinhando à missão, visão e valores, onde as diretrizes da sustentabilidade devem estar incorporadas e alinhadas à estratégia da empresa. Além disso, deve compreender que a falta de resultados interfere nos ciclos de sustentabilidade e estar atento em relação às políticas e práticas da empresa, buscando contribuir com o desenvolvimento de habilidades e recursos voltados ao tema.

Neste contexto, é necessária uma Liderança com Impacto que tenha visão deste novo mercado, transformando o mundo por meio da inspiração de negócios conscientes, sustentáveis e inovadores. Esta liderança tem no trabalho uma oportunidade para construir um futuro melhor, com autenticidade, através de seu autoconhecimento, integridade moral, espiritualidade.

Por isso, o novo panorama de projetos e negócios, no contexto da Quarta Revolução Industrial, antecipado pela Pandemia da COVID-19, requer líderes com a capacidade de engajar diferentes *stakeholders* na implementação de práticas voltadas à sustentabilidade. Esta nova liderança constitui-se em fator-chave para esclarecer como a sustentabilidade organizacional se conecta com o ambiente e com a comunidade, no qual

a organização está inserida (METCALF; BENN, 2012).

Para Schwab (2016), os bons líderes do futuro deverão ser capazes de compreender e dominar a inteligência contextual. Isto significa que esta nova liderança deve ter a capacidade cognitiva e a inteligência emocional para antecipar tendências emergentes, bem como a disponibilidade de ligar todos pontos do processo, formando suposições e cenários futuros. Esta é uma habilidade que será exigida deste novo líder, tornando-se um pré-requisito à adaptação e à sobrevivência na Quarta Revolução Industrial, ao mesmo tempo que será necessária sua sensibilidade humana para atender às necessidades de sua equipe de colaboradores.

Os Líderes com Impacto deverão compreender o valor das diversas rupturas e descontinuidades pelas quais a sociedade deverá passar nos próximos anos, como foi o caso da Pandemia da COVID-19, e provar serem capazes de mudar suas estruturas mentais e conceituais, adaptando-os e ajustando-os aos princípios de gestão da organização. Deverá ter como competência fundamental a abordagem de problemas, onde todas as questões e os desafios da empresa devem ser tratados de forma holística, flexível e adaptável, continuamente integrando diferentes interesses e opiniões, sobretudo no contexto da sustentabilidade e da inovação.

Para fundamentar estas ideias, este artigo tomou como base os relatórios apresentados por Ideia Sustentável (2012) e Pacto Global (2020). Nos referidos documentos são elencadas algumas atribuições que um líder em

Figura 1: Perfil da Liderança com Impacto Sustentável no contexto pós-pandemia: atribuições que a Liderança com Impacto.

Fonte: Autora (2020), adaptado de Pacto Global (2020), Ideia Sustentável (2012) e Voltolini (2011).

sustentabilidade deve desenvolver para que possa realizar um trabalho de gestão inovadora, com impacto positivo na sociedade e no meio ambiente no qual está inserido, ao mesmo tempo que busca o desenvolvimento de resultados da organização.

A Liderança com Impacto deve comandar a elaboração de uma estratégia consistente, saber maximizar o desempenho e avaliar riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade. Além disso, esta nova liderança deve identificar os impactos socioambientais, especialmente os negativos, causados pelas operações da empresa em que atua, buscando a mitigação e a correção destes

problemas. Algumas destas atribuições, da Liderança com Impacto, são ilustradas na Figura 1, que segue.

Segundo Ideia Sustentável (2012) Pacto Global (2020), é preciso definir políticas específicas e cenários futuros, envolver e educar funcionários e colaboradores, adotando programas de treinamento e desenvolvimento e realizar monitoramento e mensuração de desempenho baseados em métricas específicas.

A Liderança com Impacto necessita engajar todas as áreas da empresa em sua estratégia de sustentabilidade, com um potencial de comunicação que permita alinhar metas e estruturas de incentivo com os

objetivos e compromissos da empresa. Também, necessita rever processos e modos para conceber produtos, serviços ou modelos de negócios que contribuam com a promoção e a preservação social e ambiental, de forma ética e transparente, abastecendo os *multistakeholders* de segurança e confiança.

Ele deve envolver fornecedores na estratégia de sustentabilidade, sensibilizando, treinando e capacitando os seus parceiros de negócio, numa rede colaborativa e consciente. Além de pensar na cadeia produtiva como um todo, com o monitorando contínuo, para saber o quanto estão alinhados com os compromissos, práticas e propósito da empresa, a Liderança com Impacto precisa comunicar, de forma ampla e objetiva, os resultados e a evolução de suas práticas, em alinhamento com os *multistakeholders*. Isto é importante para que eles conheçam as políticas da empresa e possam capitanear o processo de mudança, inserindo as dimensões social e ambiental na noção de sucesso empresarial.

A Liderança com Impacto utiliza sua força para produzir mudanças positivas e significativas no mundo, sabendo que o verdadeiro poder está centrado no amor e cuidado, tanto com as pessoas, como com o planeta e com as finanças, etc. Esta Liderança está atenta às demandas da humanidade e possui valores morais e integridade para fazer escolhas, muitas delas difíceis, pois investir em sustentabilidade requer resultados no longo prazo, mas ações firmes no presente.

A Liderança com Impacto está transformando a forma de conduzir os negócios e utiliza seu poder de decisão e

influência para endereçar questões importantes no âmbito da sustentabilidade. Com isso, deixará um legado tanto na empresa, quanto na sociedade como um todo. A Liderança com Impacto engaja todas as áreas da empresa em sua estratégia de sustentabilidade (ambiental, social, econômica e de governança), aliando inovação e governança na gestão dos negócios.

Com um potencial de comunicação que permite alinhar metas e estruturas de incentivo com os objetivos e compromissos da empresa, a Liderança com Impacto busca rever processos e modos para conceber produtos, serviços ou modelos de negócio que contribuam com a promoção e a preservação social e ambiental.

A empresa por sua vez, conforme Voltolini (2011), deve apresentar as condições necessárias para que o líder possa desenvolver seu trabalho. Para isso, necessita realizar investimento social e atuar sempre em sintonia com as políticas correlacionadas, afim de garantir maior eficácia nos resultados e entrega de valor aos *multistakeholders*.

Aliás, é preciso coordenar esforços com outras organizações para potencializar investimentos, cooperar com organizações do mesmo setor ou buscar outras partes interessadas, em iniciativas que ajudem a encontrar respostas para desafios comuns. Assim, com a junção de parcerias, a empresa cria uma rede de colaboração que a torna mais forte e adaptável às mudanças do mundo da Quarta Revolução Industrial.

Para completar esta análise, recorre-se ao estudo realizado pela Pacto Global (2020), o qual fez um levantamento das principais

tendências no “mundo pós-pandemia”, como é ilustrado na Figura 2.

Inovação em tecnologias verdes disruptivas	Visão de propósito voltado à sociedade em detrimento do lucro	Cuidado com meio ambiente, com ética e transparência.
Rever a noção de sucesso, permitindo uma gestão inclusiva	Avaliação de ciclo de vida de cada produto e economia circular	Noção de interdependência com consumo consciente e ativismo de <i>multistakeholders</i>
Autoregulação de condutas, resiliência e construção de elos consistentes de confiança	Ter Apoio e Investimento em seus projetos	Capacitação focada em valores e atitudes

Figura 2: Contexto da empresa da 4ª Revolução Industrial e mundo pós-pandemia.

Fonte: Autora (2020), adaptado de Pacto Global (2020), Ideia Sustentável (2012) e Voltolini (2011).

Segundo o referido estudo, que destacou o papel da liderança baseada em ações sustentáveis e inovadoras, foram avaliados 80 relatórios, todos elaborados entre agosto de 2019 e março de 2020. Os resultados mostraram que a Pandemia da COVID-19 acelerou o futuro e a retomada de uma economia com empresas cada vez mais responsáveis sob o ponto de vista ambiental e social. Isto significa as empresas adquiriram uma visão de propósito maior e entrega de valor à sociedade, em detrimento do lucro financeiro.

Estas empresas mais humanizadas estão buscando tratar humanos como seres humanos e não mais meros recursos, dentro de um processo organizacional. Com isso, estão revendo a noção de sucesso, permitindo uma gestão mais inclusiva, participativa e horizontal, alinhando as expectativas da empresa e dos colaboradores. Com um olhar

humanizado, as empresas estão exigindo cooperação no atendimento de demandas e dilemas da sociedade, como os das mudanças climáticas, a diversidade de gênero e as questões de *compliance* e governança.

Outro ponto levantado pelo relatório do Pacto Global (2020) foi a ascensão da noção de interdependência com consumo consciente e ativismo de *multistakeholders*. Na era digital, os consumidores diretos, os indiretos e até mesmo quem não possui relação de compra com uma marca, desempenham papel regulador e de boas condutas da empresa, em relação ao meio ambiente e à sociedade.

Por isso, destaca o referido estudo, é importante que as empresas e os projetos tenham uma relação de transparência sobre suas externalidades socioambientais com estes *multistakeholders*, construindo elos fortes e consistentes de confiança. Neste panorama, o investimento privado será cada vez mais estratégico, através de inovação social e/ou em tecnologias verdes disruptivas, com avaliação e valoração do ciclo de vida de cada produto, no âmbito da economia circular e logística reversa.

O mercado do mundo da Quarta Revolução Industrial, antecipado pela Pandemia da COVID-19, estará voltado a produtos e serviços que sejam mais sustentáveis e inovadores, fazendo com que o tema seja parte da solução e não do problema. Assim, serão perpetuadas as marcas baseadas em valor compartilhado, em lucro ético e com atenção às questões ambientais, às mudanças climáticas e à equidade e inclusão social.

Com base neste novo cenário, o papel da Liderança com Impacto estará cada vez mais orientada a colocar o “ser humano no centro” dos processos, com (re)valorização da empatia e escuta afetivas, relações mais horizontais, preocupação com o outro, cuidado com meio ambiente, ética e transparência, capacitação focada em valores e atitudes. Ela deve estar preparada para fazer a transição de um modelo convencional de negócios para outro mais disruptivo, mas, também, mais ético, mais solidário e mais consciente. As Lideranças com Impacto estão transformando a forma de conduzir os negócios, alinhando as práticas gerenciais com inovação e sustentabilidade, e entendendo a importância de Empresas Conscientes na construção de um mundo com um propósito mais sustentável.

4. CONCLUSÕES

No contexto da Quarta Revolução Industrial, o novo líder terá papel fundamental, quando a demanda recairá sobre as habilidades de resolução de problemas complexos e implantação de práticas inovadoras e sustentáveis. Assim, a Liderança com Impacto será um elemento central na promoção da sustentabilidade, com capacidade de antecipar tendências e inspirar a solução inovadoras, respeitando os elementos sociais, ambientais e econômicos.

As mudanças organizacionais e suas novas formas de empreender e tentar sobreviver num mercado dinâmico não será uma tarefa fácil. Elas deverão reconhecer que o resultado financeiro é consequência deste novo modelo de pensar o negócio, de forma mais ampla e

humanizada, com maior preocupação de geração de valor à sociedade e ao meio ambiente. Elas precisam depositar suas estratégias no alcance de seu propósito maior, de como suas atividades podem impactar de forma positiva as pessoas e o mundo ao seu redor.

Assim, neste novo conceito de gestão de empresa, prevalece o bem-estar de colaboradores, que não são mais vistos como meros recursos para alcançar as metas corporativas, mas, sim, vidas que se engajam num objetivo comum, numa realização conjunta de entrega à humanidade, de forma consciente. Por isso, as empresas devem promover mais que produtos e serviços, de forma pontual e mecânica. Seu propósito maior é criar uma entrega que faça a diferença na vida de seus clientes, pensando e potencializando esses benefícios através do uso da inovação, seja ela tecnológica ou não, e ampliando sua responsabilidade na elevação do potencial humano.

Agindo desta forma, as empresas conscientes entram em sintonia com as demandas da sociedade, criando relações de confiança com os diversos públicos e partes interessadas (*multistakeholders*). O esforço à sustentabilidade será uma constante, o que implica em uma crescente cultura orientada à inovação, pois os consumidores buscarão, cada vez mais, por produtos e serviços que tenham propósito coerente com as boas práticas.

Neste contexto, a atuação da Liderança com Impacto será mais requisitada, tendo a preocupação com o bem comum, o compromisso com os valores sustentáveis e a

necessidade de disseminar o equilíbrio socioambiental e econômico em todos os aspectos das empresas e dos projetos. A Liderança com Impacto transforma o mundo ao seu redor.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais à Comissão Organizadora do ENSUS 2021 – IX Encontro de Sustentabilidade em Projetos, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. (2012). **Desigualdades e limites deveriam estar no centro da Rio+20**. Estudos Avançados, São Paulo, v.26, n.74, p.21-33. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

ANDRADE, Maria Margarida. (2009). **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas. Acesso em 20 de março de 2019.

ARAÚJO, Carlos Alberto. (2006). **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/do>

wnload/46788. Acesso em 20 de março de 2019.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 42-56, February. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

CARVALHO, Patrícia Stefan, SCHNEIDER, Vanessa Andréia e MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. (2018). **Contribuições para a construção do conhecimento sobre gestão da inovação sustentável: um recorte da produção científica recente**. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.21, n.1 - jan/fev/mar/abr. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

CARSON, Rachel. **Primaveras Silenciosas**. (1969). 2ªed. Editora Melhoramentos. Disponível em: <https://biowit.files.wordpress.com/2010/11/primaverasilenciosa-rachelcarson-pt.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2019.

CLARO, P.B.O. CLARO, D.P. & AMÂNCIO, R. (2008). **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista de Administração, 43 (4), 289-300.

CRISTÓFALO, Renan Gazarini; AKAKI, Alexis Shinji; ABE, Tatiana Camasmie; MORANO, Rogério Scabim; e MIRAGLIA, Simone Georges El Khouri. (2016). **Sustentabilidade e o mercado financeiro: estudo do desempenho de empresas que compõem o índice de**

sustentabilidade empresarial (ISE). USP: REGE - Revista de Gestão 23, 286–297. Agosto de 2016.

DEL RIO GONZALEZ, P. (2009). **The empirical analysis of the determinants for environmental technological change: a research agenda.** Ecological Economics, v.68, p.861-78. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

ELKINGTON, John. (1997). **Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business.** pp. 1997. Oxford: Capstone Publishing. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006129603978>. Acesso em 25 de junho de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** (2002). 4ª ed. São Paulo: Atlas. Disponível em http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: Acesso em 25 de fevereiro de 2019.

IDEIA SUSTENTÁVEL (2012). Disponível em <https://ideiasustentavel.com.br/o-lider-sustentavel-e-seus-20-atributos/#:~:text=Em%202010%2C%20o%20Pacto%20Global,desenvolver%20capacidades%2C%20habilidades%20e%20recursos>. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

KNEIPP, J. M.; GOMES, C. M.; BICHUETI, R. S.; MÜLLER, L. de O.; MOTKE, F. D. (2018). **Gestão estratégica da inovação sustentável: um estudo de**

caso em empresas industriais brasileiras. Revista Organizações em Contexto, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 131-185, jan./jun. Acesso em 24 de abril de 2019.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. (2018). **Capitalismo Consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios.** Rio de Janeiro-RJ: Editora Alta Books.

MEBRATU, D. (1998). **Sustainability and sustainable development. Historical and conceptual review.** Environmental Impact Assessment Review, 18, 493–520. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.8171&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 25 de junho de 2019

METCALF, L.; BENN, S. Leadership for sustainability: an evolution of leadership ability. **Journal of Business Ethics.** (2012). v. 112, i. 3, p. 369-384. Acesso em 04 de janeiro de 2021.

NASCIMENTO, E. P. (2012). **Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico.** 26,51–64. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arText&pid=S0103-40142012000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 24 de abril de 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em 04 de janeiro de 2021.

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS. **11 Tendências de Sustentabilidade empresarial no outro normal.** (2020). Disponível em https://d15k2d11r6t6rl.cloudfront.net/public/users/Integrators/7ba73aaa-3da9-4cf1-abf2-ccc85dea5875/uid_3084837/11-tendencias-de-sustentabilidade-compactado.pdf. Acesso em 04 de janeiro de 2021.

PINSKY, Vanessa I e KRUGLIANSKAS, Isak. (2017). **Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos.** Estudos Avançados: 10.1590/s0103-40142017.31900082017. Acesso em 04 de janeiro de 2021.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sustentabilidade: Boletim Tendências.** (2014). Disponível em http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/5_BT_MAIO_LIDERANCA_SUSTENTAVEL.pdf. Acesso em 15 de dezembro de 2020.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** (2016). Tradução Daniel Moreira Miranda. - São Paulo: Edipro.

SMALLWOOD, N., ULRICH, D. **Sustentabilidade da Liderança: 7 disciplinas para transformar intenções em ações eficientes.** (2014). 1ª ed. São Paulo: HSM Editora. Acesso em 04 de janeiro de 2021.

VOLTOLINI, Ricardo. (2011). **Conversas com líderes sustentáveis.** Senac São Paulo; 1ª edição.

WCED. **Our common future.** (1987). London: Oxford University Press. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em 20 de Agosto de 2019.