



A Influência da Liderança para Práticas de Sustentabilidade nas Organizações

João Gustavo Rodrigues da Silva¹; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade²

Resumo: Este estudo investigou em como a liderança influencia as práticas sustentáveis em uma empresa alimentícia, analisando estratégias para integrar a sustentabilidade à cultura organizacional. A pesquisa transcorreu como um estudo de caso com abordagem qualitativa e documental, realizada em uma empresa do setor alimentício na cidade de Imperatriz-MA, no primeiro trimestre de 2024, utilizando dados de pesquisa de campo. Os resultados ressaltaram a importância da liderança na execução de práticas sustentáveis, considerando que líderes visionários e comprometidos desempenham um papel fundamental ao inspirar, engajar e orientar os colaboradores, estabelecendo uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade. O tripé da sustentabilidade, abordando aspectos econômicos, ambientais e sociais, foi utilizado como ferramenta para medir o desempenho organizacional. Assim, a empresa, ao adotar estratégias como reciclagem de resíduos, doações para instituições filantrópicas e diversificação de produtos, reflete diretamente a influência da liderança, embora haja espaço para melhoria contínua, garantindo que, ao mudar a liderança, tais ações permaneçam.

Palavras-chave: Liderança. Sustentabilidade. Práticas Sustentáveis.

The Influence of Leadership for Sustainability Practices in Organizations

Abstract: This study investigated how leadership influences sustainable practices in a food company, analyzing strategies to integrate sustainability into organizational culture. The research took place as a case study with a qualitative and documentary approach, carried out in a food sector company in the city of Imperatriz – MA, in the first quarter of 2024, using field research data. The results highlighted the importance of leadership in implementing sustainable practices, considering that visionary and committed leaders play a fundamental role in inspiring, engaging and guiding employees, establishing an organizational culture that values

¹ Discente do curso de Administração, na Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão - Unisulma. E-mail tavo.jg81@gmail.com;

² Docente do curso de Administração na Unisulma, administradora, especialista em gestão empresarial, especialista em metodologia do ensino superior, especialista em gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, mestra em planejamento e desenvolvimento regional. E-mail jailzatomaz@uol.com.br.

sustainability. The sustainability tripod, addressing economic, environmental and social aspects, was used as a tool to measure organizational performance. Thus, the company, by adopting strategies such as waste recycling, donations to philanthropic institutions and product diversification, directly reflects the influence of leadership, although there is room for continuous improvement, ensuring that, when leadership changes, such actions remain.

Keywords: Leadership, Sustainability, Sustainable Practices.

Introdução

A influência da liderança nas práticas de sustentabilidade de uma organização é um tema crucial no ambiente corporativo contemporâneo. Líderes visionários e comprometidos com a sustentabilidade podem catalisar mudanças significativas em uma empresa, promovendo a implementação de estratégias ambientalmente responsáveis e socialmente conscientes.

Por meio de sua capacidade de inspirar, engajar e direcionar os colaboradores, os líderes podem estabelecer uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade, resultando em benefícios tanto para a empresa quanto para o meio ambiente.

O tripé da sustentabilidade é usado como uma ferramenta que mede o desempenho da organização e os compara com os quesitos econômicos, ambientais e sociais, de modo geral, este termo - tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* - é empregado para estabelecer valores e processos que as empresas devem adquirir com o intuito de reduzir os impactos causados nas três esferas: social, ambiental e econômica (SPERS; MOTA; MARTINELLI, 2014).

Baseado nisto, este trabalho debruça-se em investigar as influências oriundas da liderança nas práticas de sustentabilidade das organizações, pois a liderança é uma posição que está decididamente vinculada às pessoas. É necessário que houver uma relação de confiança com os colaboradores, ciente de que seus atos e decisões podem influenciar as pessoas (ROBBINS, 2005), gerando a problemática: como as decisões da liderança influenciam no comportamento dos colaboradores, no que se refere, por exemplo, às questões de sustentabilidade?

Destarte, para responder tal questão, este trabalho traçou como objetivo geral analisar a influência da liderança na implementação de práticas sustentáveis em uma organização, visando a redução de impactos ambientais e a promoção da responsabilidade social.

Para atender a este objetivo, este trabalho buscou **i)** Investigar e descrever as estratégias de liderança para integrar práticas sustentáveis na cultura organizacional, **ii)** avaliar o impacto das metas estabelecidas pela alta administração na redução de resíduos e consumo de recursos naturais não renováveis e **iii)** analisar a eficácia de programas de treinamento para colaboradores, relacionados às práticas sustentáveis adotadas.

A importância deste trabalho reside na compreensão do papel fundamental da liderança na sustentabilidade, pois para qualquer resultado positivo, é essencial que o líder tenha poder de influência sobre os colaboradores, além de ter poder de decisão. Um líder despreparado pode prejudicar profissionais competentes.

Trata-se de um estudo de caso com pesquisa de campo, de ordem qualitativa documental, e foi realizada em uma empresa do ramo alimentício de Imperatriz-MA, durante o primeiro trimestre de 2024. Este trabalho está dividido em seis partes: a introdução, o desenvolvimento composto de três subitens, a descrição da metodologia, um tópico para resultados e discussão, seguidos das considerações finais, além das referências.

Salienta-se que tal pesquisa não se preocupou em analisar se tais estratégias seriam as mais adequadas ou não, e nem se estendeu sobre resultados financeiros que poderiam ser obtidos por meio de tais ações.

Desenvolvimento

Para falar sobre sustentabilidade, é importante entendermos sua base, sua origem que, para acontecer, deposita-se sobre o tripé da sustentabilidade, composto pelos pilares econômico, social e ambiental, sendo este um paradigma essencial para as organizações contemporâneas. Ele representa uma abordagem holística na gestão empresarial, reconhecendo a interdependência entre o sucesso financeiro, a responsabilidade social e a preservação ambiental. Ao adotar esta perspectiva equilibrada, as empresas podem não apenas garantir a viabilidade em longo prazo, mas também contribuir positivamente para as comunidades em que operam e minimizar seu impacto ambiental. A integração eficaz do tripé da sustentabilidade permite que as organizações desenvolvam uma vantagem competitiva sustentável, construindo relações mais sólidas com clientes e colaboradores (VIZEU *et al.*, 2012).

Neste ambiente, o ESG (*Environmental, Social and Governance*), por sua vez, representa um conjunto de critérios e práticas que avaliam se uma empresa está alinhada com

princípios de responsabilidade social, ambiental e governança corporativa. Em um mercado cada vez mais consciente, o ESG tornou-se um instrumento valioso para investidores, clientes e parceiros comerciais avaliarem o desempenho de uma empresa, desempenho este que vai além dos indicadores financeiros. Essa abordagem não apenas fortalece a reputação da empresa, mas também impulsiona a inovação e a eficiência operacional, garantindo que ela esteja em sintonia com as expectativas e valores da sociedade (VAN DUURENM *et al.*, 2015, *apud* RIBEIRO; LIMA 2022).

Assim, este trabalho analisou como a liderança de uma empresa do ramo alimentício, influencia as práticas de sustentabilidade estabelecidas na organização. Desde sua fundação em 1984, esta empresa se estabeleceu na cidade de Imperatriz--MA e expandiu-se para além do Estado. Inicialmente focada na produção de biscoitos de polvilho e pão de queijo congelado, a empresa evoluiu ao longo dos anos. Atualmente, conta com 62 colaboradores, introduziu novas receitas em seu portfólio e tem aprimorado sua empresa em outras localidades por meio de representantes, atendendo aos mercados das regiões Norte e Nordeste do Brasil.

Estratégias de liderança para integrar práticas sustentáveis na cultura organizacional

A utilização de estratégias desempenha um papel crucial na consecução das metas e objetivos das organizações, especialmente aquelas que aspiram a um progresso mais sustentável ou a uma posição destacada no mercado. A estratégia é considerada o ponto alto da atividade dos executivos, sendo uma ferramenta essencial para o sucesso empresarial (MELLO; MELLO, 2018).

Para atingir uma consciência empresarial elevada, a empresa baseia-se nos princípios propostos por Mackey e Sisodia (2018): ter um propósito alinhado às necessidades dos clientes, estarem estrategicamente integrado aos interesses dos stakeholders, desenvolver uma cultura e pessoas conscientes para a eficiência operacional de longo prazo e ter uma liderança estratégica que seja socialmente responsável. Esses princípios, quando integrados de maneira eficaz, não apenas contribuem para o sucesso financeiro da empresa, mas também fortalecem sua posição como um agente positivo na sociedade.

Visando atender ao tripé da sustentabilidade, a empresa atua nas seguintes frentes, de maneira estratégica, alinhada ao tripé de sustentabilidade:

Quadro 1 – Ações de Sustentabilidade Desenvolvidas na Organização

TRIPÉ	AÇÃO
Ambiental	Reciclagem do lixo. Atualmente, esta empresa separa e envia o lixo para empresas especializadas darem o devido descarte. Antes disso, o lixo era descartado em lixeiras comuns e recolhido pela prefeitura, descartado em lixão a céu aberto, podendo comprometer o meio ambiente.
Social	1 - Doação de produtos alimentícios que a empresa produz, para uma instituição filantrópica da cidade. Esta instituição apoia pacientes em tratamento oncológico, que tenham dificuldades em se hospedar na cidade durante o período de tratamento. A demanda de doação parte da própria instituição, sempre que os produtos são necessários. 2 – Doação de papel e plástico para reciclagem.
Econômico	Diversificação de produtos para atingir todas as classes sociais

Fonte: Pesquisa de Campo do próprio autor, 2024.

A análise constante desempenha um papel fundamental para ajustar os planos à medida que a empresa evolui no mercado, com revisões anuais alinhadas às condições econômicas em constante mudança, contribuindo para a sustentabilidade da organização.

A organização adota uma cultura de desenvolvimento de sua força de trabalho e, neste caso, são realizadas palestras semestrais voltadas ao tema de sustentabilidade, com cronograma próprio de treinamento, conforme constatado no Plano Anual de Treinamento da organização, reforçando que a sustentabilidade não segue modismos, mas sim, que é parte integral do compromisso corporativo. Isto se faz necessário porque “A abordagem do tripé da sustentabilidade visa equilibrar os aspectos econômicos, sociais e ambientais, reconhecendo a interdependência dessas dimensões para o sucesso em longo prazo das organizações. (MARCKEY, J., 2014).

A eficiência operacional também é aprimorada com colaboradores treinados em práticas de produção eficientes, resultando em redução de custos e aumento da capacidade produtiva. Além disso, a constante evolução na indústria alimentícia exige que a capacitação contínua dos

colaboradores aconteça ininterruptamente, para garantir a aderência às leis, aos processos e às orientações internas.

Do ponto de vista financeiro, a transparência é garantida por meio da divulgação dos resultados da empresa. Tais eventos acontecem ao longo do ano, por meio de reuniões de governança, para compartilhar as conquistas e as responsabilidades, visando transparência e engajamento. Os custos associados às práticas sustentáveis são cuidadosamente considerados no orçamento, e há um planejamento estratégico anual para garantir que os investimentos sejam eficazes sem comprometer a estabilidade financeira da empresa.

Socialmente, as ações não apenas contribuem para a comunidade, mas também fortalecem o vínculo entre a empresa e seu entorno, acreditando que a estratégia é crucial para o sucesso empresarial, considerando o ponto alto da atividade dos executivos, especialmente para organizações que buscam progresso sustentável (MELLO & MELLO, 2018).

Impacto das metas estabelecidas pela alta administração na redução de resíduos e consumo de recursos naturais não renováveis

Para garantir impacto positivo em suas ações, a organização busca a contínua redução de custos, bem como a diminuição do uso dos recursos naturais não renováveis – RNNR.

Para Senge (2006), líderes eficazes são aqueles que cultivam uma visão de longo prazo e incentivam o aprendizado contínuo dentro das organizações. Ele afirma que “A liderança sustentável envolve a habilidade de compreender as complexidades do mundo atual e promover a adaptação organizacional em direção à sustentabilidade” (SENGE, 2006, pág.11.)

Assim, ao definir metas de adesão à sustentabilidade, a liderança evidencia a importância estratégica do tema, influenciando os colaboradores a adotarem práticas no dia a dia, que possam contribuir para os resultados almejados, fortalecendo a cultura organizacional, que sempre é reflexo da forma de agir e de pensar da liderança. Não há como ter sucesso em metas sem o exemplo da alta administração de qualquer empresa.

De tal feita, buscando essa adaptação organizacional em direção à sustentabilidade apregoada por Senge (2006), a empresa adotou o uso de placas solares, para a geração própria de energia, com o objetivo de garantir o uso de energia limpa, renovável, com suficiência energética.

Como Amory Lovins destaca em seu livro *Reinventing Fire* (2011), a eficiência energética desempenha um papel crucial na transição para um sistema de energia mais

sustentável. Lovins argumenta que aperfeiçoar o uso de recursos é essencial para alcançar uma matriz energética mais limpa. Ele afirma que "A eficiência é muitas vezes a fonte mais barata, mais segura e mais rápida de energia. Podemos fazer mais com menos, substituindo a energia convencional de forma eficiente." (FIRE, 2011, p. 29.)

Esta ação também é importante para os *stakeholder* externos, pois a empresa dá o exemplo ao fazer uso de recursos não poluentes para sua produção.

Alinhado ao propósito de manter-se sustentável, a organização estabeleceu em seu planejamento estratégico, como meta para o ano de 2025, a redução de 20% no consumo de energia, mesmo sendo ela energia limpa, visando ter um saldo energético que possibilite investir na aquisição de outras máquinas e equipamentos, possibilitando o aumento de produção e o ganho de novos mercados.

Para atingir esse objetivo, estão sendo implementadas diversas ações, a saber:

- a) Adoção de tecnologias mais eficientes em suas máquinas e equipamentos, substituindo equipamentos antigos por equipamentos mais novos;
- b) Treinamento de funcionários em práticas sustentáveis;
- c) Monitoramento contínuo do consumo de matérias-primas, mantendo-as dentro do estipulado nas receitas, seguindo os padrões de fabricação, para evitar perda de material;
- d) Conscientização de fornecedores por meio de palestras em suas respectivas instalações, para promover práticas sustentáveis em suas cadeias de fornecimento.

A sustentabilidade empresarial é fonte de vantagem competitiva, além de gerar valor para os acionistas e todas as partes interessadas, inclusive a longo prazo (HART & MILSTEIN, 2004). Ou seja, investir em estratégias que visem garantir processos sustentáveis, não apenas protegem o meio ambiente ou contribuem para um mundo socialmente mais justo, mas podem ser o diferencial para sobrevivência das organizações, já que há ciclicidade no mundo, no ambiente.

Desta feita, é necessário entender em como tais questões de sustentabilidade podem ser inserido nas estratégias organizacionais, para criar valor ao longo prazo para a empresa, e não somente valores imediatos, considerando que a sustentabilidade liderada pelas organizações, encabeçada pelos líderes, são referentes àqueles investimentos diretamente ligados ao negócio central das organizações, ou seja, seu *core business*, considerando as restrições e situações problemáticas ambientais e/ou sociais que possa haver (PORTER & KRAMER, 2011).

Ao optar pela abordagem mais estratégica nas questões de sustentabilidade, as empresas conseguem transformar os problemas identificados em oportunidades de negócio, como a venda

do metal e do uso da energia solar, reduzindo o custo com energia tradicional, conforme mencionado anteriormente (HART & MILSTEIN, 2003).

Ademais, ao adotar as estratégias de sustentabilidade, os custos e os riscos empresariais tendem a diminuir, pois diminuem também o consumo excessivo, a geração de itens poluentes e a geração de resíduos. Assim, em caso de crise, as empresas estarão mais protegidas, preparadas para enfrentar a adversidade, sentindo menos os impactos das crises em longo prazo (HART & MILSTEIN, 2003).

Programas de treinamento para colaboradores, relacionados às práticas sustentáveis adotadas

Antes das práticas sustentáveis citadas anteriormente, as atitudes dos colaboradores na empresa eram, em sua maioria, caracterizadas pela falta de consciência ambiental e social. As operações diárias eram realizadas com foco exclusivo na eficiência operacional, sem considerar os impactos no meio ambiente e na comunidade local. A separação inadequada de resíduos, o descarte impróprio e o uso indiscriminado de recursos naturais não renováveis eram práticas comuns.

Com a introdução das estratégias de liderança voltadas para a sustentabilidade, observou-se uma transformação significativa nas atitudes dos colaboradores. Programas de treinamento específicos, palestras semestrais e ações práticas, como a reciclagem do lixo, foram fundamentais para sensibilizar a equipe sobre a importância de suas ações no contexto mais amplo da sustentabilidade. Assim, Peter Senge afirma que “a sustentabilidade aborda a aprendizagem organizacional e a importância de uma abordagem sistêmica na gestão” (SENGE, 2006), evidenciando a necessidade do aprendizado e do treinamento.

A instalação de placas solares para geração de energia não apenas reduziu os custos operacionais, mas também demonstrou a viabilidade econômica de práticas sustentáveis. A liderança eficaz e o estabelecimento de metas claras impulsionaram a equipe a adotar tecnologias mais eficientes, a promover a conscientizar os fornecedores, criando uma cadeia de fornecimento mais alinhada com os princípios da sustentabilidade. De acordo com Daniel Goleman "Líderes sustentáveis não apenas pensam em lucros, mas também em como seus negócios impactam as pessoas e o planeta." (GOLEMAN, 2009).

Analisando as considerações de Claro, Claro e Amâncio (2008), é possível observar que o retorno financeiro de um investimento em sustentabilidade, também pode ser medido por

meio da eficiência empregada na produção, incluindo o conhecimento dos colaboradores, ou seja, o retorno mensurável não é obtido apenas a partir do dinheiro que entra no caixa da empresa, mas também por meio do conhecimento que os colaboradores passam a obter, após participarem de tais ações, pois são eles os responsáveis pela implantação dos projetos nas organizações.

A conscientização sobre a importância da sustentabilidade ambiental, social e econômica foi promovida por meio de treinamentos e palestras de capacitação. Os colaboradores passaram a compreender o papel que desempenham na busca por práticas mais sustentáveis.

Quadro 2– Treinamentos da Sustentabilidade

Treinamento	Objetivo	Data
Conscientização Ambiental	Sensibilizar os colaboradores sobre a importância da sustentabilidade ambiental	Primeiro semestre de 2023
Práticas Eficientes na Produção	Treinar os funcionários em práticas sustentáveis na produção, visando a redução de custos e desperdícios	Segundo semestre de 2023
Gestão de Resíduos e Reciclagem	Ensinar práticas corretas de separação de resíduos e explicar o processo de reciclagem adotado pela empresa	Primeiro semestre de 2023
Eficiência Energética e Metas de Redução	Apresentar metas para redução de consumo de energia e impacto econômico	Segundo semestre de 2022

Fonte: Pesquisa de Campo do próprio autor, 2024.

O quadro 02, que foi retirado do PAT – Plano Anual de Treinamento da organização evidencia alguns dos treinamentos realizados nos dois últimos anos, para promover o engajamento, comprometimento e conscientização de todas as pessoas que trabalham na empresa estudada, indo de ações como conscientização ambiental até apresentação de metas para a redução do consumo de energia.

Com tais ações, espera-se que tenha aumentado a conscientização dos funcionários sobre tais temas. Colaboradores mais conscientes e engajados contribuem para o sucesso financeiro da organização, refletido em aumentos significativos no faturamento e na eficiência

operacional, conforme demonstram o faturamento da empresa nos dois últimos anos, registrados em seu livro caixa.

Essas mudanças demonstram não apenas uma adaptação nas práticas da empresa, mas também refletem uma transformação cultural envolvendo a liderança e todo o corpo de colaboradores.

Resultados e Discussão

O desenvolvimento deste trabalho seguiu diferentes etapas, incluindo pesquisa bibliográfica, definição da metodologia, coleta de dados por meio de pesquisa de campo, análise dos resultados e discussão. A escolha da abordagem qualitativa, aliada à pesquisa de campo, permitiu a compreensão das práticas de sustentabilidade e sua relação com a liderança na organização estudada.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para embasar teoricamente o estudo. Autores como Senge (2006), Mackey e Sisodia (2018), Goleman (2009), Hart e Milstein (2003, 2004), entre outros, forneceram percepções necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa, no que concerne à importância de uma liderança baseada em princípios de sustentabilidade, sempre olhando para as vertentes econômicas, sociais e ambientais.

A pesquisa de campo envolveu a observação direta das práticas adotadas, além da análise de documentos da organização, sendo que os dados foram coletados durante o primeiro trimestre de 2024, o que proporcionou as seguintes afirmações:

- I. O tripé da sustentabilidade foi apresentado como ferramenta para medir o desempenho organizacional em ações que a liderança possa influenciar. Estratégias de liderança foram discutidas, destacando a importância da cultura organizacional e do ESG;
- II. Ações de sustentabilidade da empresa foram identificadas, tais como a reciclagem de resíduos sólidos, doações e diversificação de produtos, o que trouxe um impacto positivo, como a redução da geração de resíduos e o uso de placas solares diminuíram o custo financeiro, além de reduzir o consumo de recursos naturais não renováveis.
- III. Por fim, analisaram-se os treinamentos que já foram realizados de forma estrutural, para identificar programas de conscientização quanto ao tripé da sustentabilidade entre os colaboradores.

O quadro a seguir demonstra os resultados oriundos das ações implantadas pela organização, no que se refere às práticas de sustentabilidade realizadas sob a tutela da liderança atual.

Quadro 3 – Resultados das ações de sustentabilidade

TRIPÉ	AÇÃO	RESULTADO	OBSERVAÇÃO
Ambiental	Reciclagem do lixo. Atualmente, esta empresa separa e envia o lixo para empresas especializadas darem o devido descarte. Antes disso, o lixo era descartado em lixeiras comuns e recolhido pela prefeitura, descartado em lixão a céu aberto, podendo comprometer o meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Proteção dos recursos naturais; - Conscientização ambiental dos colaboradores; - Despreocupação quanto a impactos negativos em relação à imagem da empresa. 	A reciclagem dos resíduos consegue ser revertido em pequena receita para a empresa, pois o metal é revendido a R\$ 0,50 o quilo. Já o papel e o plástico, são doados para reciclagem realizada por uma pequena empresa da região. Diariamente são gerados aproximadamente 300 quilos de resíduo.
Social	<p>1 - Doação de produtos alimentícios que a empresa produz, para uma instituição filantrópica da cidade. Esta instituição apóia pacientes em tratamento oncológico, que tenham dificuldades em se hospedar na cidade durante o período de tratamento. A demanda de doação parte da própria instituição, sempre que os produtos são necessários.</p> <p>2 – Doação de papel e plástico para reciclagem.</p>	<p>1 - Pacientes com uma melhor alimentação durante o tratamento oncológico.</p> <p>2 – Geração de renda para pequena empresa da região, que utiliza o resíduo para composição de novos produtos e a consequente revenda destes.</p>	1 - A empresa alimentícia realiza doações de aproximadamente quatro fardos de biscoitos em momentos específicos, atendendo às necessidades do Instituto. Essa quantidade de alimentos, conforme a demanda dos necessitados, é suficiente para suprir as necessidades por até 40 dias. É o próprio instituto quem realiza a coleta da doação diretamente na fábrica.
Econômico	Diversificação de produtos para atingir todas as classes sociais	Com a introdução dos novos produtos destinados às classes A, B, C e D, houve um aumento significativo no faturamento, chegando a aproximadamente mais 30% das vendas.	A empresa busca crescimento por meio de estratégias como automação, treinamento, desenvolvimento de produtos e expansão de mercado. Com esta visão, está no radar a aquisição de maquinário mais eficiente, visando ampliar a produção que possibilite expandir os negócios.

Fonte: Pesquisa de campo, 2024.

A análise dos dados revelou relações significativas entre as ações de sustentabilidade e a liderança da empresa. A estratégia de diversificação de produtos resultou não apenas em ganhos econômicos, mas também em impactos sociais positivos, atendendo diferentes classes

sociais. Isso a introdução de metas de redução de energia demonstrou a influência da liderança na busca por práticas mais sustentáveis.

Além dos resultados identificados no quadro 3, foi necessário identificar os resultados que descenderam dos treinamentos realizados, para saber a eficiência dos investimentos em conscientização do pessoal e sugere que uma liderança eficaz não apenas estabelece metas, mas também promove uma mudança cultural que permeia toda a organização.

Quadro 4 – Resultados das Ações de Treinamento

AÇÃO	COMO ERA	RESULTADO
Treinamentos e Palestras	Não havia programa de conscientização ambiental, nem social, nem financeiro, impossibilitando o engajamento dos colaboradores, que não trabalhavam estes temas de maneira estruturada.	- Diminuição do gasto com energia; - Aumento do faturamento em 30%; - Benefício de entidades filantrópicas com melhor alimentação; - Diminuição da geração de resíduos; - Venda de metal para reciclagem.

Fonte: Controles internos (registro de despesas, fluxo de caixa, registro de solicitação de alimentos, controle de pesagem dos resíduos gerados), 2024.

O estudo investigou a influência da liderança nas práticas sustentáveis de uma empresa alimentícia. A hipótese central, de que a liderança eficaz impacta positivamente a implementação de práticas ambientalmente responsáveis e socialmente conscientes, foi confirmada, pois tais ações só são possíveis com o aval e o apoio da liderança. Para Elkington (1997), é necessário haver uma liderança comprometida e proativa na promoção de práticas empresariais sustentáveis, pois são eles que norteiam as decisões das organizações e influenciam diretamente sobre o comportamento dos colaboradores.

As limitações deste estudo incluem a natureza de um estudo de caso único, sugerindo a necessidade de pesquisas futuras para validar essas relações em diferentes contextos.

A resposta para o problema central da pesquisa revela-se complexa e multifacetada. Ao investigar como a liderança impacta diretamente as práticas sustentáveis nas organizações, percebe-se que líderes visionários desempenham um papel crítico na criação de uma cultura organizacional comprometida com a responsabilidade social e ambiental. A capacidade desses líderes de inspirar, engajar e direcionar os colaboradores vai além de simples tomadas de decisões; envolve a construção de uma mentalidade coletiva em torno da sustentabilidade. (ELKINGTONJ. 2004)

A constatação fundamental é que a liderança não é apenas uma posição de autoridade, mas um catalisador para mudanças significativas. No contexto da empresa alimentícia estudada, ficou evidente que estratégias como a reciclagem de resíduos, a doação para instituições filantrópicas e a diversificação de produtos estão intrinsecamente ligadas à visão e à orientação dos líderes.

Considerações Finais

A implementação de metas pela alta administração para redução dos resíduos e do consumo de recursos naturais não renováveis demonstram em como as decisões estratégicas influenciam o comportamento de toda a organização. Nesse sentido, as metas não são meramente indicadoras de desempenho; são instrumentos que moldam a cultura e incentivam a mudança de comportamento em direção à sustentabilidade.

Os programas de treinamento, por sua vez, surgiram como uma peça-chave para a transformação cultural. Ao capacitar os colaboradores e sensibilizá-los para práticas sustentáveis, a liderança eficaz não apenas garante a implementação prática das estratégias, mas também cria um ambiente propício ao aprendizado contínuo e à adaptação organizacional.

Foi por meio dos treinamentos ainda, que foi possível evidenciar, ainda que timidamente, um processo de transformação cultural. A conscientização ambiental, as práticas eficientes na produção e a gestão de resíduos foram temas abordados nos treinamentos, refletindo um compromisso organizacional com a aprendizagem contínua.

A pesquisa evidenciou que as ações de sustentabilidade, como a reciclagem de resíduos, doações para instituições filantrópicas e a diversificação de produtos, estão internamente ligadas às decisões e valores dos líderes. De acordo com a capacidade de inspirar e direcionar os colaboradores foi identificada como um fator determinante para a criação de uma cultura organizacional comprometida com a responsabilidade social, ambiental e, também, econômica.

Desta feita, constata-se que a liderança desempenha um papel decisivo na promoção de práticas sustentáveis, não apenas como uma função de autoridade, mas como um agente de mudança que inspira, engaja e direciona a organização em direção a um futuro mais sustentável.

Este estudo destaca a importância de líderes comprometidos e visionários para impulsionar as organizações em direção à sustentabilidade, uma jornada que vai além dos indicadores financeiros e abraça os princípios do tripé da sustentabilidade.

Como sugestão da continuidade deste estudo, destaca-se a necessidade de questionamentos quanto à mudança de liderança, ou seja, a cultura ora estudada está suficientemente madura para subsistir a uma troca de liderança ou as ações estão internamente dependentes da liderança atual? Quanto aos colaboradores que já estão sendo treinados, conforme demonstrado neste estudo, a conscientização é suficiente para levarem para sua vida pessoal o que está sendo aprendido na empresa?

Tais questões não diminuem em hipótese alguma o que está sendo feito, mas amplia o olhar para garantia de que tais feitos não se percam ao longo do caminho, onde a troca de colaboradores, inclusive da alta liderança, é algo intrínseco ao processo, cabendo assegurar que não haja retrocesso nas ações já implantadas até aqui.

Referências

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

ELKINGTON, J. (2004). "**Introdução ao Triple Bottom Line**." Em: Henriques, A., & Richardson, J. (Eds.), *O Triple Bottom Line: Tudo Isso Faz Sentido?* (pp. 1-16). Londres: Earthscan.

ELKINGTON, J. "**Canibais com Garfos: A Tríplice Linha de Fundo dos Negócios do Século XXI**." Oxford: CapstonePublishing. - 1997

GOLEMAN, D., & Bennett, L. **Inteligência ecológica: como conhecer os impactos ocultos do que compramos pode mudar tudo**. Elsevier BrasIL – 2009

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. *Creating sustainable value*. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67. doi: 10.5465/AME.2003.10025194, 2004

HART, S. L. & MILSTEIN, M. B. **Criando valor sustentável**. RAE Executivo, 3(2), 65-79, 2003

LOVINS, A. *Reinventing Fire: Bold Business Solutions for the New Energy Era*. Chelsea Green Publishing, 2011

MACKEY, J., & SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: Libertando o Espírito Heróico dos Negócios**. Imprensa de revisão de negócios de Harvard 2014.

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

Mello, C., & Mello, F. **Estratégia Empresarial: A Competição por Mercados**. Saraiva, p 04-06 (2018).

MELLO, Mario Fernando de Mello; MELLO, Arthur Zago de Mello. **Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso**. *Gestão e Produção*, São Carlos, v.25, n.1, p.81-93, 2018.

PORTER, M. & KRAMER, M. **Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth**. *Harvard Business Review*, pp. 62-91, 2011.

RIBEIRO, T. de L.; LIMA, A. A. de Environmental, **Social and Governance (ESG): Mapeamento e Análise de Clusters**. *RGC Revista De Governança Corporativa*, v. 9, n. 1, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.21434/Iberoamerica_nJCG.v9i1.120, acesso em 16 fev.2024

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENGE, P.M. (2006) **A Quinta Disciplina: A Arte e Prática da Organização que Aprende**. Dia duplo (Uma Divisão da *RandomHouse*), Nova York, 7

SPERS, Valéria Rueda Elias; MOTA, Marília Gabriela Mosca; MARTINELLI, Pedro PAULO HOLTZ. **Conversando sobre Administração: Foco na Responsabilidade Social**. Campo Grande: Life, 2014. 176 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=WmtlCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>. Acesso em: 26 fev.2024

VAN DUUREN, E.; PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B (2015). ESG Integration and the Investment Management Process: **Fundamental Investing Reinvented**. *J Bus Ethics*, 2016. Disponível em: 138:525–533 DOI 10.1007/s10551-015-2610-8.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; Seifert, R. E. **Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável**. *Cadernos Ebape*, v. 10, p. 569-583, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000300007>.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SILVA, João Gustavo Rodrigues da; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. A Influência da Liderança para Práticas de Sustentabilidade nas Organizações. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2024, vol.18, n.71, p. 19-33, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 18/03/2024; Aceito 25/03/2024; Publicado em: 31/05/2024.