



## Opinião / Essays

# *Proatividade Inovadora em Produção e Consumo Sustentáveis no Brasil: das Intenções às Ações Organizacionais Fundamentais*

## *Innovative Proactivity in Production and Sustainable Consumption in Brazil: From Intentions to Fundamental Organisational Actions*

Charbel Jose Chiappetta Jabbour<sup>a</sup>

<sup>a</sup>University of Stirling, Stirling Management School, Centre for Advanced Management Education, Centre for Sustainable Practice & Living, Scotland, United Kingdom  
E-mail: [cjabbour@gmail.com](mailto:cjabbour@gmail.com)

Recebido em 08.05.2016  
Aceito em 18.06.2016

Opinião

### RESUMO

O objetivo deste ensaio é refletir sobre ações organizacionais proativamente inovadoras em sustentabilidade a favor da concretização dos anseios de produção e consumo sustentáveis (PCS). Ressaltar-se-á que liderança para a sustentabilidade, gestão de pessoas para a sustentabilidade e gestão da cadeia de suprimentos para a sustentabilidade formam uma tríade de fundamentos que podem contribuir para a superação do “*business as usual*”, rumo ao “*sustainable business*”. Alerta-se para o fato de que tais almejos exigem a amalgama de dois termos, quais sejam, “proatividade” e “inovação” organizacionais, sem os quais, a rota para a edificação de organizações mais sustentáveis tende a estar inacessível.

**Palavras-chave:** produção e consumo sustentáveis; iniciativas organizacionais; *sustainability leadership*; sustentabilidade organizacional.

## ABSTRACT

*The purpose of this essay is to reflect on proactively innovative organizational actions in sustainability in order to achieve sustainable production and consumption goals (SPC). The essay will emphasize that sustainability leadership, people management for sustainability and supply chain management for sustainability all form a triad of fundamentals that can contribute to overcoming "business as usual" towards "sustainable business". We alert to the fact that the concretization of such aspirations requires the amalgamation of two terms, namely, organizational "proactivity" and "innovation", without which, the route to building more sustainable organizations tends to be inaccessible.*

*Keywords: sustainable production and consumption; organizational initiatives; sustainability leadership; organizational sustainability.*

## 1 INTRODUÇÃO

A transição para o uma sociedade sustentável é abundante em desafios e tensões entre dimensões da sustentabilidade (ambiental, econômica e social) podem emergir. Uma das estratégias para viabilizar tal transição é a busca por uma estratégia de produção e consumo sustentáveis, que deve ser acompanhada por plano de ações. Sendo uma consequente evolução da tão celebrada perspectiva de produção mais limpa, a perspectiva de produção e consumo sustentáveis é mais ampla e madura. Produção e consumo sustentáveis é uma perspectiva que se preocupa não apenas com a sustentabilidade durante as etapas de transformação e produção, mas também no consumo e pós-consumo, inclusive abraçando iniciativas de governança necessárias. Holísticas, sinérgicas, integradoras e colaborativas são características de ações ancoradas em produção e consumo sustentáveis. No Brasil, o primeiro ciclo de ações de PPCS remonta a 2011 (PPCS, 2016), quando houve a formalização das seguintes prioridades: educação para o consumo sustentável; varejo e consumo sustentável; aumento da reciclagem; compras públicas sustentáveis; construções sustentáveis; agenda ambiental na administração pública.

O objetivo desta comunicação é elencar pressupostos e tendências teórico práticas que podem ser conducentes à proatividade organizacional em produção e consumo sustentáveis no âmbito organizacional. Por proatividade compreender-se-á iniciativas voluntárias, genuinamente orientadas para contribuir ao desenvolvimento sustentável, com foco na tentativa de harmonia entre as dimensões ambiental, econômica e social. Os pressupostos e tendências aqui selecionados são: liderança para a sustentabilidade, alinhamento da gestão de pessoas, e gestão da cadeia de suprimentos. À guisa de conclusão, ressaltar-se-á a necessária amalgama entre os termos "proatividade" e "inovação" para superar os desafios apontados por Unruh et al. (2016), em que a maior parte dos gestores organizacionais intencionam contribuir com sustentabilidade, mas apenas a minoria percorre a rota necessária.

## 2. PRESSUPOSTOS E TENDÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA ROTA PARA A SUSTENTABILIDADE

### 2.1 LIDERANÇA PARA A SUSTENTABILIDADE

Liderança para a sustentabilidade (*sustainability leadership*) é um conceito emergente (BROMAN et al., 2013). Tal conceito se relaciona ao líder para sustentabilidade, agente organizacional responsável por interpretar o ambiente, tomar decisões e produzir resultados sustentáveis (VISSER; COURTICE, 2011). Geralmente a liderança para a sustentabilidade em nível organizacional reside na Alta Administração. A Alta Administração é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços organizacionais para que a missão da organização seja realizada e para que sua visão de futuro seja alcançada. Como líderes formais, os membros da Alta Administração têm papel fundamental na consolidação de novos conceitos e práticas nas organizações.

Uma das principais contribuições da Alta Administração para produção e consumo sustentáveis é o suporte a uma cultura organizacional que considere realmente as questões de sustentabilidade como relevantes à organização. A Alta Administração exerce liderança para sustentabilidade principalmente quando:

- É um forte exemplo de comprometimento à sustentabilidade, oferecendo ações exemplares diárias, além de clara valorização dos aspectos ambientais, econômicos e sociais em sua rotina;
- Oportuniza a inclusão da sustentabilidade na missão organizacional;
- Viabiliza a inclusão da temática sustentável na visão organizacional;
- Insere sustentabilidade nos valores que permeiam todas as ações organizacionais e são intenções para as quais a Alta Administração se mostra irreduzível;
- Fortalece a autoridade e responsabilidade da área de sustentabilidade perante as demais áreas e funcionários da organização.

Além desses aspectos, a Alta Administração deve fornecer os recursos necessários para que a área de gestão ambiental possa desenvolver suas atividades a contento.

### 2.2 GESTÃO DE PESSOAS PARA SUSTENTABILIDADE

A área de gestão de recursos humanos ou de gestão de pessoas é responsável por identificar, prover, manter e motivar os funcionários dentro de uma organização. Ela vem sendo apontada por diversos pesquisadores como uma área de grande importância no planejamento, organização, direção e controle das atividades de gestão da sustentabilidade em âmbito organizacional. O alinhamento entre a ges-



tão de recursos humanos e a gestão ambiental vem sendo chamado de “*Sustainable Human Resource Management*” (JACKSON et al., 2014), isto é, uma gestão de pessoas que esteja alinhada, promova e traduza esforços organizacionais em busca da produção e consumo sustentáveis. Nesse contexto, as principais práticas de gestão de recursos humanos passam a dar suporte aos objetivos de gestão ambiental. As principais práticas de gestão de pessoas são (GALPIN; WHITTINGTON, 2012):

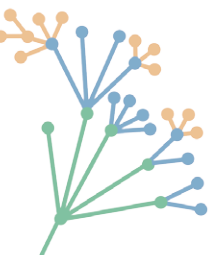
- Recrutamento e seleção, definindo claramente os requisitos de sustentabilidade ideais para candidatos e selecionados, principalmente em termos de conhecimentos necessários em sustentabilidade;
- Treinamento e Desenvolvimento, que considere os pressupostos de consumo e produção sustentáveis que sejam, de fato, vinculados à atividade específica de cada colaborador;
- Descrição de Cargo e Avaliação de desempenho que ambição para promover sustentabilidade;
- Recompensas, por resultados sustentáveis obtidos, individualmente ou em grupo;
- Promoções ou desligamentos, para sinalizar apoio incondicional à sustentabilidade, ou o não compromisso a iniciativas de sabotagem a sustentabilidade, como, por exemplo “maquiagem sustentável”.

## 2.3 SUSTENTABILIDADE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Gestão da Cadeia de Suprimentos (GSC) trata da gestão integrada e coordenada de processos de negócios (gestão de demanda, compras, desenvolvimento de produtos, atendimento ao pedido do cliente, fluxo de produção, etc) entre fornecedores, fabricantes e clientes de forma a coordenar os diversos fluxos para a provisão de produtos ou serviços (Seuring and Müller, 2008). Tendências emergentes em gestão da cadeia de suprimentos, envolvendo global supply chains e rupturas causadas por eventos naturais, guerras civis ou terrorismo clamam por uma reflexão sobre sustentabilidade em gestão da cadeia de suprimentos.

Gestão sustentável da cadeia de suprimentos implica transbordar as ações de sustentabilidade dentro de uma dada organização à montante e à jusante, envolvendo stakeholders fundamentais, tais como fornecedores de primeira e segunda camadas, consumidores, varejo e associações comerciais (BRANDENBURG et al., 2014). Gestão sustentável da cadeia de suprimentos requer:

Que as organizações resolvam problemas de sustentabilidade interna antes para posteriormente ter a legitimidade e a competência para difundir produção e consumo sustentáveis externamente;



Consistente liderança para a sustentabilidade, traduzindo desafios em mobilização de stakeholders e resultados de soma positiva.

### 3 À GUIA DE CONCLUSÃO: UNINDO OS TERMOS "PROATIVIDADE" E "INOVAÇÃO"

A transição para uma sociedade sustentável requer que a humanidade supere diversos obstáculos em busca de consenso. Tal jornada é desafiadora, pois envolve criação de consenso, ação sinérgica, colaboração intensa e diálogo. Dentre o conjunto de esforços para essa transição, ganha destaque as iniciativas de produção e consumo sustentáveis. No Brasil, desde 2011, quando a formalização de um plano de ações foi levada a cabo, o tema vem sendo reforçado. No âmbito organizacional, a contribuição para a sustentabilidade é um grande desafio. Advoga-se que elementos essenciais de organizações que buscam a sustentabilidade são liderança para a sustentabilidade, gestão de pessoas e gestão da cadeia de suprimentos para sustentabilidade. Tal tríade representa então a soma de liderança, mobilização interna e mobilização externa que transbordam sustentabilidade do âmbito organizacional para alhures. Obviamente, o desafio a transição para uma sociedade mais sustentável, que seja ancorada em organizações sustentáveis requer uma amalgama entre dois termos-chave: proatividade e inovação. Proatividade pois se busca, real, efetivo e transparente comprometimento com a sustentabilidade; inovação pois as práticas até então em vigor no meio organizacional, o chamado "*business as usual*" contribui, em larga escala, para produção e consumo insustentáveis, portanto, inovar será imperativo para a rota da sustentabilidade.

### REFERÊNCIAS

BRANDENBURG, M., GOVINDAN, K., SARKIS, J., SEURING, S. (2014). Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. *European Journal of Operational Research*, 233(2), 299-312.

BROMAN, G., ROBERT, K. H., BASILE, G., LARSSON, T., BAUMGARTNER, ., COLLINS, T., & HUISINGH, D. (2013). Systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 64.

GALPIN, T.,; LEE WHITTINGTON, J. (2012). Sustainability leadership: from strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.

JACKSON, S. E., SCHULER, R. S., & JIANG, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

PPCS. (2016). Produção e consumo sustentáveis. Disponível em: <http://www.consumosustentavel.gov.br>. Acesso em: 01.Junho.2016

SEURING S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production* 2008;16:1699–710.

UNRUH, G., KIRON, D., KRUSCHWITZ, N., REEVES, M., RUBEL, H., FELDE, A.M.Z. Investing for a sustainable future. "Investing For a Sustainable Future," MIT Sloan Management Review, May 2016.

VISSER, W.; COURTICE, P. Sustainability leadership: linking theory and practice. Available at SSRN 1947221, 2011.