



Edição Comemorativa

O seu Observatório de Tendências em ESG

Outubro . 2024

Da RSE ao ESG

Ideia Sustentável: A Revista

História

10 anos de
produção
de conteúdos

Futuro

Tendências que
vão afetar
seis temas de ESG

E MAIS: Ana Paula Carracedo, Andrew Savitz, Fritjof Capra, Gabriela Blanchet, Gro Bruntland, Jacques Demajorovic, John Elkington, Jorge Soto, Julio Carepa, Linda Murasawa, Lester Brown, Luciano Gurgel, Otto Scharmer, Paula Mariani, Rafael Fiuza, Reinaldo Bulgarelli, Satish Kumar, Tamara Braga, Thomas Lovejoy e tantos outros.

Revista Ideia Sustentável
Outubro de 2024

Esta publicação é uma marca idealizada, concebida e produzida por **Ideia Sustentável** e serve à finalidade de registro histórico da revista Ideia Sustentável (2005-2015) e à apresentação de um estudo de tendências, ESG Trends 2026, elaborado pelo Observatório de Tendências ESG da Ideia Sustentável.

DIRETOR-PRESIDENTE

Ricardo Voltolini

DIRETORA COMERCIAL

Paula Pompeu

FINANCEIRO

José Jorge Voltolini

GERENTE GERAL

Kiara Farias

MARKETING E VENDAS

Aline Pereira

CONSULTORES ASSISTENTES

Rodrigo Steinman

Giovanna Bonachella

CONSULTORES ASSOCIADOS

Observatório de Tendências ESG

Bruna Telles

Heitor Liebana Verjas

Silvia Lima

A concepção editorial, produção e revisão de textos ficou sob responsabilidade da **Envolverde**.

EDIÇÃO

Dal Marcondes

REDAÇÃO

Naná Prado

PRODUÇÃO

Paolla Yoshie

REVISÃO

Nanci Vieira

GESTÃO

Ana Maria Vasconcellos

DIREÇÃO DE ARTE E DIAGRAMAÇÃO

Helen Ressude

Flavia Fernandes

IMAGENS

Freepik

Unsplash

Esta publicação apresenta imagens geradas por inteligência artificial.

Colaboraram nesta edição: Ana Paula Carracedo, Gabriela Blanchet, Jacques Demajorovic, Jorge Soto, Julio Carepa, Linda Murasawa, Luciano Gurgel, Paula Mariani, Rafael Fiuza, Reinaldo Bulgarelli e Tamara Braga

Esta edição, em caráter comemorativo, tem uma tiragem de 1000 exemplares distribuídos a um grupo de empresas clientes e parceiras e líderes de sustentabilidade empresarial do círculo mais próximo de Ideia Sustentável.

A publicação não se responsabiliza pela opinião dos seus articulistas e entrevistados. A reprodução do conteúdo editorial desta revista, assim como de sua versão online, só será permitida com a autorização formal de Ideia Sustentável.

REDAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

Rua Bagé, 269- São Paulo – SP- Brasil – CEP 04012140

www.ideiasustentavel.com.br

ideia
sustentável

Sumário

Editorial	05
Entrevista Ricardo Voltolini	06
Um passeio pela história da sustentabilidade	14
Fase 1 Ideia Social	15
Fase 2 Ideia Socioambiental.....	22
Fase 3 Ideia Sustentável.....	34
Biblioteca da sustentabilidade empresarial	48
Lideranças que inspiram	50
Plataforma Liderança com Valores	52
Observatório	56

Uma lente em direção ao futuro

Dal Marcondes

Duas coisas chamam muita atenção em nosso tempo: as incríveis imagens que os telescópios Hubble e James Webb estão desvendando sobre a origem do universo, e o estúpido negacionismo da ciência que assola parte da população mundial. Na antiguidade, Eratóstenes de Cirene, em 200 a.C., usou a matemática para provar que a Terra é redonda, e, em 1615, Galileu Galilei foi julgado herege por afirmar o que, para nós, é óbvio: a Terra redonda gira em torno do Sol.

Esses já deveriam ser temas pacificados pela história, assim como, nos dias de hoje, conceitos e propósitos ligados ao uso responsável dos recursos do planeta e o compromisso ético da humanidade em relação à vida na Terra já deveriam estar intrinsicamente ligados à gestão dos processos políticos e econômicos.

O século 21 é pródigo em conquistas da ciência e da tecnologia. No entanto, estas têm se provado ferramentas que, como as facas de dois gumes, podem cortar para um lado ou para o outro. O que define a direção do que chamamos de progresso são as decisões das pessoas que detêm o poder.

Desde sua origem, a **Ideia Sustentável**, a consultoria e suas publicações, têm pautado suas ações pela certeza de que conhecimento e diálogos são capazes de transformar pessoas e que essas pessoas são capazes de domar a inércia da economia.

Ricardo Voltolini, visionário e talentoso jornalista, resolveu dirigir os esforços da empresa que criou, a consultoria **Ideia Sustentável**, para uma ação mais coletiva, por meio da publicação de uma revista que se tornou referência no campo da sustentabilidade e do ESG, e livros que podem aprofundar conhecimentos, conceitos e propostas.

A publicação que você tem em mãos conta essa história. Mas não só. É, também, um telescópio que aproxima as pessoas de tendências e oportunidades que ainda estão no horizonte. Visões de um mundo onde o progresso seja amigável com a vida, com a natureza, com a biodiversidade e o clima.

Ao longo das últimas décadas, a **Ideia Sustentável** tem sido um farol de consciência para muitas centenas de pessoas que dedicam seus esforços e talentos no dia a dia das empresas. As mesmas pessoas que detêm a capacidade de transformar a economia e o mundo.

Navegar pelo mar revolto do século 21 não é fácil. Temos de fugir dos monstros fósseis, emitir menos carbono, desviar das emergências do clima, combater piratas do desmatamento e buscar um porto seguro onde poderemos olhar para o horizonte em calma.

Os mapas existem, estão impressos em conceitos como a Carta da Terra, os ODS e os princípios ESG. É com esses princípios e conceitos que a **Ideia Sustentável** busca mapear os caminhos.

O futuro que a inércia desenha não interessa a ninguém. É preciso corrigir a rota.

entrevista

“

Para nós, a sustentabilidade era nossa única pauta. Nela mergulhávamos com profundidade apaixonada, para oferecer uma perspectiva para a realidade das empresas.

”



Ricardo Voltolini



Criador e criatura: conversa com Ricardo Voltolini

Diálogo com Dal Marcondes e Naná Prado

Nas primeiras duas décadas deste século, o movimento sustentabilista estava em ebulição. Pensadores e ativistas buscavam criar e entender conceitos que ajudassem a formar novas gerações de executivos e gestores públicos alinhados a um pensamento de empatia social e ambiental. Organizações sociais e empresariais, como Instituto Ethos, CEBDS, Instituto Akatu, Gife, e muitas outras assumiram um importante protagonismo ao trazer para a sociedade uma grande diversidade de eventos e diálogos apontando para uma nova era de responsabilidade social e compromissos intergeracionais.

Os organismos da ONU também se mobilizavam para dar mais efetividade à suas pautas em mudanças do clima, biodiversidade, camada de ozônio e muitas outras. Até empresas estavam mobilizadas para decorar o palco com estrelas do pensamento sustentável. A contribuição da rede Walmart Brasil para o Fórum do Varejo de 2010, em São Paulo, foi trazer sir Nicholas Stern, economista britânico, professor da London School of Economics, autor do Relatório Stern e do livro O caminho para um Mundo mais Sustentável.

Em 2005, o jornalista e consultor Ricardo Voltolini percebeu que o sistema tradicional de mídia, à época ainda formado por jornais e revistas impressos, não dava conta de organizar o volume de conhecimento que fluía a partir do movimento sustentabilista empresarial e social. Era preciso criar uma mídia com foco nessa efervescência, para oferecer ao público uma organização desse conhecimento de forma construtivista, apresentando teorias, conceitos e aplicabilidade das novas

ideias. Assim nasceu a primeira publicação da trilogia Ideia Social, Ideia Socioambiental e Ideia Sustentável, que se tornaria ícone do jornalismo de conhecimento no Brasil.

● Ricardo, esse período certamente estimulou uma reflexão sobre a necessidade de se consolidar processos de informação em sustentabilidade. Pode nos contar um pouco sobre como foi o processo de construção de uma nova revista?

RV | Em 2005, quando a revista nasceu, estávamos no início de um ciclo de inovação. Ao longo desses anos, a **Ideia Sustentável** passou por vários momentos de renovação de proposta de valor, buscando fortalecer um posicionamento claro e diferenciado no mercado para, consequentemente, crescer como empreendimento. Naquela altura, em 2005, já fazíamos consultoria de sustentabilidade há pelo menos oito anos. Já tínhamos uma boa experiência em apoiar empresas na construção de estratégias e cultura de sustentabilidade. Mas faltava-nos método. Faltava ao mercado brasileiro um conjunto de boas práticas. Era urgente a necessidade de organizar conhecimentos. Então, veio um chamado: se quiséssemos mesmo ser relevantes como prestadores de serviço de consultoria, precisávamos ter uma pegada *think tank*.

E, como eu carregava uma formação jornalística, tive o *insight* de criar uma revista de tendências. Não havia no Brasil nada parecido. Fora, havia dois ou três sites interessantes. Lembro do GreenBiz, um site rico de notícias e opiniões. Ocorreu-me então a ideia de criar uma revista que teria um papel importante, estratégico, na construção de conhecimento novo, como um braço de *think tank*

da consultoria **Ideia Sustentável**. Esse foi o primeiro movimento: olhar para dentro e imaginar o que queríamos ser e como queríamos ser vistos. E depois: olhar para fora e perceber a necessidade de contribuir, disseminando conceitos e práticas.

 **Naquele momento você trouxe para a revista um olhar mais voltado para a responsabilidade social empresarial. Por que você concentrou o foco nessa linha de responsabilidade social na primeira fase da revista?**

RV | Na época, era o que tínhamos. Era também o que se discutia fora do Brasil. Todos nós líamos John Elkington e fomos, de certo modo, impactados pela sua teoria do *triple bottom line*, que virou uma febre. Onde você ia, as empresas falavam sobre *triple bottom line*, sem a clareza e profundidade necessárias. Hoje, observo algo parecido com o ESG. Fala-se muito, de maneira especulativa, sem a devida conceituação e sem uma clara noção de aplicabilidade aos negócios. Quem entrou há menos tempo na conversa, acha que o ESG nasceu há cinco anos, no meio da pandemia. Mas ele é produto de uma construção histórica que começou lá atrás, com a responsabilidade social corporativa.

 **Essa foi uma iniciativa empreendedora corajosa. Você produziu uma revista de alta qualidade, editorial e gráfica, um projeto belíssimo, em um momento em que ninguém sabia para onde o mercado editorial estava indo. Como o mercado de revistas e publicidade respondeu a essa iniciativa?**

RV | Sempre fui ousado na ideia, mas conservador na gestão. Sabia que tinha em mãos um projeto arrojado, urgente e necessário, mas de implantação complexa.

Minha primeira sacada foi entender que a revista (não só por ser segmentada, mas por tratar de um tema novo) não interessaria ao mercado publicitário tradicional. Nas poucas conversas que tive com essa turma, perdi tempo, dinheiro e paciência. Então, comecei a me conectar com empresas e profissionais que eram referência em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, que tinham um compromisso pessoal com o tema. Lembro da alegria que senti ao apresentar o primeiro projeto gráfico a alguns líderes, e também da receptividade acolhedora: "Que legal! Quero estar neste projeto. Não sei como, mas quero estar".

Tendo iniciado minha carreira no mercado editorial, sabia que, se não criasse uma estratégia firme de sustentação, com uma base sólida de apoio, a revista teria vida curta. Por isso, dediquei um tempo para costurar três ou quatro alianças de médio prazo, lançando mão de uma estratégia que combinava venda de espaço publicitário com assinaturas para colaboradores, por um período mínimo de dois anos. Isso garantiu a saúde financeira da etapa de lançamento da revista. E, quando ela começou a circular, outras empresas interessaram-se, não só porque havia conteúdo editorial inovador e de alta qualidade, mas também porque a "embalagem" mostrava um compromisso profissional que só os jornalistas costumam ter com o produto. A revista foi concebida – e disso eu não abria mão – para ser uma brochura graficamente classuda, quase uma Vogue da responsabilidade social. Algo que as pessoas tivessem prazer em ler, estudar e colecionar. Olhando à distância, soa romântico. E é. E funcionou.

 **A revista apresentou ao público uma série de nomes importantes de pensadores, de pesquisadores, de gente que estava procurando levantar a régua da discussão da sustentabilidade. Nessa primeira fase, quem você destaca?**

RV | Publicamos ideias de muita gente boa. John Elkington foi uma figura emblemática, por ter influenciado o pensamento global sobre responsabilidade social empresarial. O destaque que demos às suas ideias explica a razão de existir da revista. Enquanto os veículos tradicionais de imprensa, limitados por falta de espaço e interesse editorial, faziam uma cobertura jornalística tímida, quase protocolar, de suas vindas ao Brasil, nós da **Ideia Sustentável** explorávamos ao máximo o que ele tinha para oferecer como fonte especializada, fazendo uma espécie de estoque de ideias para abordagens em edições posteriores. Nossas entrevistas ocupavam várias páginas.

Para nós, a sustentabilidade não era, como para a mídia convencional, uma pauta a mais para disputar espaço físico nas publicações. Era a nossa única pauta. E nela mergulhávamos com uma profundidade apaixonada que só os especialistas conseguem ter, porque queríamos oferecer aos leitores e aos nossos clientes um ponto de vista diferente, uma análise cuidadosa e uma perspectiva de aplicação do conhecimento na realidade das empresas brasileiras.

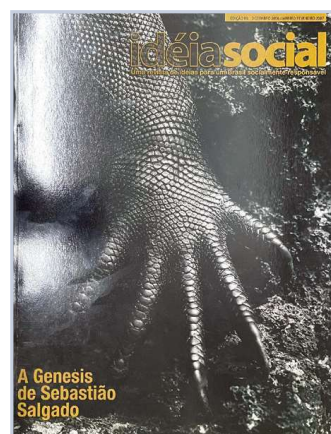
Lester Salamon foi outro nome que brilhou nas páginas da revista. Papa do terceiro setor, mestre da Johns Hopkins

“

Nos dois últimos anos de circulação, abandonamos a cobertura de múltiplos assuntos e passamos a publicar estudos setoriais produzidos pelo nosso Observatório de Tendências da Ideia Sustentável. Nunca fomos tão think tank quanto nesse biênio. Fazíamos o que sempre soubemos fazer bem. Com alto grau de excelência. E o que é melhor, com a liberdade de poder selecionar os setores que considerávamos mais estratégicos para a Ideia Sustentável. Esses estudos, alguns patrocinados, oportunizaram a participação em grandes eventos brasileiros.

”

RICARDO VOLTOLINI



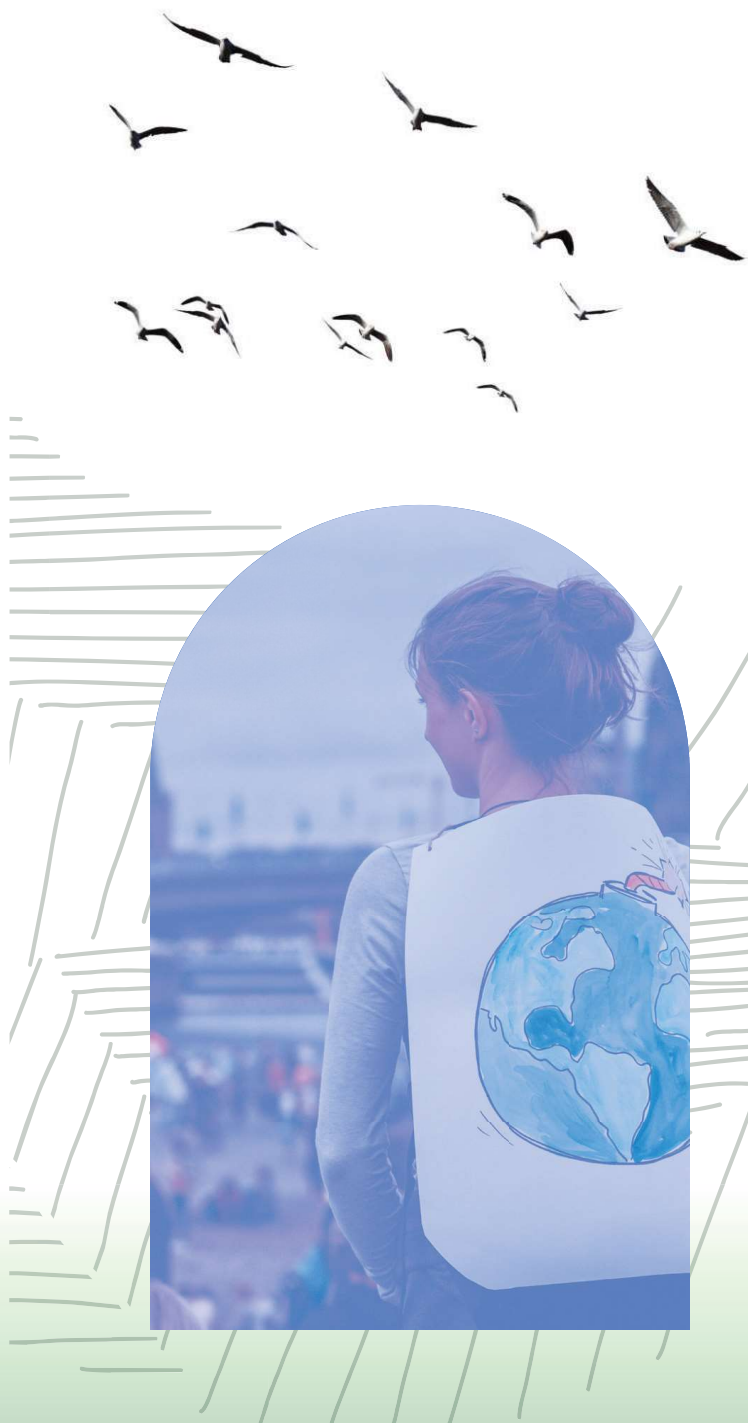
University, dos Estados Unidos, ele era cultuado por um grupo muito restrito de especialistas no Brasil – inclusive eu. Na época, eu tinha acabado de fazer um curso sobre gestão de terceiro setor e estava muito empolgado com as possibilidades do tema. Ele ajudou-nos, naquele momento, a fazer uma correlação muito oportuna entre o crescimento do terceiro setor e a expansão da responsabilidade social, até então um conceito novo e sob desconfiança.

Gosto de lembrar, com orgulho, que a norueguesa Gro Brundtland ilustrou uma das capas da revista. Poucos brasileiros sabem que ela foi a primeira autoridade ambiental a usar o conceito de desenvolvimento sustentável num documento chamado *Nosso Futuro Comum*, em 1998. As ideias dela mereceram uma longa entrevista, com mais de dez páginas, maior do que a que fizemos com Muhammad Yunus, prêmio Nobel da Paz, o mestre do microcrédito. Contar, em detalhes, e com profundidade, a história de um negócio de impacto social (um iogurte aditivado para crianças pobres), criado pelo Grameen Bank, de Yunus, e a Danone, era o modo de a revista contribuir para uma nova reflexão sobre como empresas podiam contribuir para a melhoria do mundo.

Dois anos e meio depois que você lançou a Ideia Social, deu uma guinada, inclusive perceptível na própria marca, no nome da revista. Você transformou a revista na Ideia Socioambiental. Isso pode parecer trivial, mas não é. Você incluiu todo um universo conceitual e de ações, passando da questão social de responsabilidade social para uma abordagem mais ampla. Por que essa guinada?

RV | Eu gosto de ver a revista como um veículo vivo, em movimento e aberto a tudo o que está acontecendo na sociedade. Mudamos o nome da revista porque começamos a assistir, como consultoria, primeiro ao surgimento dos departamentos de responsabilidade social. E, logo depois, aos departamentos de responsabilidade socioambiental. A dimensão social pareceu limitada. A ambiental foi naturalmente ganhando força. Hoje, olhando pelo retrovisor, penso que o foco inicial recaiu sobre o social não só porque começamos pela via do terceiro setor e investimento social privado, mas porque o Brasil é um país de imensas desigualdades. Não por acaso, os primeiros movimentos ligados a empresários mais ativistas, como a Fundação Abrinq, por exemplo, tinham um pé no terceiro setor e buscavam abrigar causas que pudessem reduzir desigualdades e desenvolver o Brasil.

Na verdade, como revista, queríamos juntar as dimensões social e ambiental com os negócios. Isso explica porque fizemos um longo ensaio jornalístico com a Zilda Arns. O que queríamos ali era contar a história da médica pela ótica menos óbvia do *benchmarking* de gestão. Ao mostrar como ela fazia, com absoluta competência, a coordenação de 200 mil voluntários, dávamos um recado claro para os leitores empresariais: "veja, empresa, como a liderança orientada por valores pode fazer a diferença".





A mudança de nome representou, na verdade, uma mudança de conceito. Era um sinal de que estávamos muito atentos a um movimento vivo e orgânico de expansão do tema no Brasil e no mundo.

📍 **Em seguida chega a marca que ficou gravada na memória das pessoas. Quando a gente conversa sobre a revista, o nome que vem à mente é Ideia Sustentável. Alguns que conhecem a história lembram-se das outras, mas a maior parte do público se lembra da marca Ideia Sustentável.**

RV | Você tem razão. O nome **Ideia Sustentável** marcou mais. Como era o mesmo nome da empresa, gerou, no entanto, alguns ruídos. Muita gente achava que éramos apenas uma editora de revistas e não uma consultoria. Mas também funcionou como um selo de credibilidade do nosso trabalho. A mudança do nome obedeceu à mesma lógica conceitual anterior. O socioambiental já não parava em pé sozinho. O conceito de sustentabilidade empresarial estava ganhando força. E os argumentos ficavam cada vez mais sofisticados. Temas como ética e transparência, que acabaram integrando mais tarde o G do ESG, também passaram a frequentar os debates. Assuntos

como *compliance*, diversidade, direitos humanos e compras sustentáveis começaram a demandar atenção nas empresas. O fato de estarmos “dentro” das empresas, por causa do trabalho de consultoria, possibilitava apreender mais rapidamente as tendências e incorporá-las nas páginas da revista.

📍 **A revista teve um período de dez anos. Ela existiu de 2005 a 2015 como produto editorial de circulação trimestral?**

RV | Sim, foi até 2015. Nos dois últimos anos de circulação, abandonamos a cobertura de múltiplos assuntos e passamos a publicar estudos setoriais produzidos pelo nosso Observatório de Tendências da **Ideia Sustentável**. Nunca fomos tão *think tank* quanto nesse biênio. Fazíamos o que sempre soubemos fazer bem. Com alto grau de excelência. E o que é melhor, com a liberdade de poder selecionar os setores que considerávamos mais estratégicos para a **Ideia Sustentável**. Esses estudos, alguns patrocinados, oportunizaram a participação em grandes eventos brasileiros. Especialmente os de sustentabilidade para pequenas e médias empresas e de sustentabilidade no setor de saúde transformaram-nos em referência nacional.



E, em determinado momento, você parou de editar. O que aconteceu?

RV | Atribuo o fim da revista à crise do mercado editorial brasileiro. Jornais e revistas impressos começaram a minuar. A alternativa *on line* ainda não tinha uma regra clara de monetização. Nem mesmo o formato de estudos setoriais foi suficiente para atrair os recursos de apoiadores. O cobertor, antes generoso, ficou mais curto. Preferi parar em alta. Nunca tive vocação para trabalhar no vermelho. Preciso reforçar algo importante que disse em outro momento da entrevista: este produto nunca teve o menor respeito comercial por parte dos profissionais de marketing das empresas ou dos publicitários do mercado, exceção feita a Percival Caropreso, ex-McCann Eriksson. Nunca fomos interessantes segundo a lógica do “custo por mil” que funciona como justificativa racional quando não se quer investir. No entanto, abusando da lógica utilitarista que lhes é peculiar, as assessorias de imprensa das empresas que se recusavam a anunciar nunca deixaram de tentar “vender” os seus projetos e líderes. Ainda hoje fazem isso.

Digo isso sem ressentimento, apenas para valorizar quem realmente contribuiu para o sucesso comercial da revista. Não teríamos sequer ultrapassado a barreira dos primeiros dois anos, quanto mais chegado a uma década de vida, não fosse o apoio determinado de um grupo de líderes de sustentabilidade e de comunicação de empresas, guerreiros ativistas, profissionais realmente compromissados, que souberam compreender o valor da publicação para o desenvolvimento do tema no país. A eles, o meu eterno agradecimento.

Por outro lado, Ricardo, você tem, nesse momento, essa transição de 2014-2015. O país entra numa espécie de transe, com convulsões políticas, judiciais e econômicas. Muita gente começou a pensar que trabalhou tanto, investiu tanto, buscou tanta melhoria do ecossistema e, de repente, estavam num processo de perda desses valores. Aí eu percebo um movimento seu muito interessante, que foi o de atrair esses líderes para mostrar que eles não estão sozinhos. Foi isso que aconteceu?

RV | De certa forma, sim. A Plataforma Liderança com Valores nasceu em 2011, como consequência de um movimento meu, pessoal, de estudar a chamada liderança sustentável. Mas é fato que, diante do quadro caótico no país, os encontros de 2014 e 2015 acabaram se tornando momentos de resgate da esperança como uma espécie de vetor de resistência e transformação.

Em 2009, fizemos uma capa da revista com o Nelson Mandela. Foi a nossa primeira grande matéria sobre a importância da liderança orientada por valores. E o mergulho no tema, que já me interessava muito desde leituras passadas do Richard Barrett, aumentou a minha curiosidade por tentar entender como pensam, agem, sentem e tomam decisões líderes afinados com os princípios de sustentabilidade, como, por exemplo, Guilherme Leal, Fábio Barbosa, José Penido, Paulo Nigro e José Alquéres, entre outros.

Do diálogo profundo com esses líderes, nasceu o livro *Conversas com Líderes Sustentáveis*. Minha intenção era lançar a obra apenas em alguns estados, nas sedes de federações de indústrias. Fizemos cinco rodadas ao longo de 2011 e 2012. E o resultado de público foi surpreendente, com auditórios lotados e entusiasmados. Levei um susto positivo. Comecei a perceber que eu não era o único interessado no assunto. Muita gente queria ouvir as histórias dos líderes em sustentabilidade, talvez porque houvesse um processo em curso de destruição da confiança em líderes públicos e privados. Talvez porque, na contramão do caos, os líderes orientados por valores, com perfil estadista, mais éticos e transparentes, preocupados com o meio ambiente e as pessoas, encarnassem a utopia necessária de empresas melhores para o mundo.

O impacto positivo imediato da Plataforma Liderança com Valores foi um desses momentos mágicos da carreira, em que crenças, visões e sonhos parecem fazer todo sentido.

Esse foi um momento para manter o tema relevante. Você continuou com uma produção consistente de

literatura. Foram 11 livros, uma média de um por ano, e os encontros da Plataforma ganharam uma escala enorme. A ponto de, às vezes, ficar gente na porta porque não dava para entrar. Como você viu essa expansão?

RV | De fato, a Plataforma Liderança com Valores expandiu-se para além do que havíamos imaginado em seu projeto original. E isso me permitiu trabalhar com conforto na construção de conhecimento novo. Livros, videodepoimentos e eventos setoriais ampliaram nosso escopo de atuação. Atribuo a expansão da Plataforma a três fatores. O primeiro diz respeito ao cenário favorável. Nossa iniciativa foi a primeira, no Brasil, a oferecer palco a líderes interessados em contar como estavam tornando suas empresas mais sustentáveis. Eles não eram muitos, é verdade. Mas exerciam forte influência, tinham respeitabilidade pública e uma reputação ilibada. Sentiam a necessidade de disseminar suas crenças, valores e práticas num cenário em que a maioria dos CEOs, por exemplo, cultivava falsos dilemas, como o de que não dava para ser lucrativo e sustentável ao mesmo tempo.

O segundo fator tem a ver com a metodologia do *storytelling*. Ela já existia. Não inventamos a roda. O que fizemos foi aplicá-la num contexto específico de educação corporativa. Muito inspirado no formato do TEDx, que reunia educação e entretenimento, entendi que histórias bem contadas de transformação, sobre aprendizados, obstáculos e vulnerabilidades, poderiam ser extremamente eficazes na formação de uma geração de novos líderes orientados por valores. Venho de uma família de contadores de história. Acabei me formando em jornalismo para contar histórias que fortalecem o sentido da vida. Isso explica o meu natural apreço pelas possibilidades educacionais dessa arte ancestral.

O terceiro fator foi a curadoria rigorosa, da qual nunca abri mão por temperamento. Nada de discursos ensaiados e

cheios de números que só servem ao narcisismo corporativo. Nada de lindas apresentações vazias de PPTs que lembram os pastéis de vento das feiras. O controle da curadoria me deu a oportunidade de escolher os melhores *cases* técnicos, de colaborar com a construção de histórias relevantes e de organizar as ideias em palestras curtas e envolventes de oito a dez minutos. Possibilitou alinhar as histórias entre si, harmonizando “músicos e instrumentos” como numa orquestra equilibrada. E assegurou ainda o necessário crédito para as imperfeitas emoções humanas que afloram nas histórias de verdade.

Até hoje me surpreende que, no final dos encontros, as pessoas invadem o palco para pegar na mão e abraçar os líderes. O que as mobiliza e as emociona, tenho certeza, é a verdade que brota de depoimentos despidos de *key messages*, *position papers*, *media trainnig* e todas essas baboseiras anglicistas que se usa para criar falsas personas corporativas. Ninguém aguenta mais eventos corporativos cujo objetivo parece ser apenas inflar os egos de empresas e líderes.

Sobre os líderes sustentáveis, descobri que são pessoas como nós, com dores, dúvidas e dilemas. A diferença é que, por estarem em empresas grandes, estão fazendo escolhas grandes para o mundo. Gosto que eles gostem de falar nos nossos eventos. Gosto que as plateias voltem para casa emocionadas e reflexivas. Gosto quando os meus pares reconhecem que ajudamos a desmistificar a liderança sustentável e a discutir publicamente a sustentabilidade na gestão dos negócios.

● Você não gosta de saudosismo, então vamos olhar para o horizonte. Que direção estamos tomando?

RV | Não tenho apego a siglas, termos e expressões. Nem a cargos, posições e glórias do passado. Tudo é temporário. Não importa se com o nome de sustentabilidade empresarial ou ESG, a aspiração da sociedade por empresas melhores para o mundo só vai crescer nos próximos anos. E queremos seguir crescendo com ela. Como um dos mais importantes escritórios especializados em soluções humanizadas para a jornada de ESG de empresas, atuaremos cada vez mais na estratégia, na formação de líderes sustentáveis e na educação corporativa de pessoas. É o que sabemos fazer bem. É o que, acredito, o mundo vai precisar. Também seremos um Observatório de Tendências em ESG. E a revista **Ideia Sustentável**, que durante dez anos ajudou a formar o repertório dos profissionais da área, será um anuário de tendências ESG. É a nossa vocação *think tank*. É a nossa inclinação para contar histórias que transformam pessoas e organizações. É o nosso jeito de ser e de estar no mundo.



Um passeio pela história da sustentabilidade

Vamos realizar uma caminhada pelas ideias e conceitos de grandes pensadores da sustentabilidade no século 21, a história das ideias, consolidação dos conceitos e propostas a partir da curadoria do conteúdo publicado nas 40 edições das revistas **Ideia Social, Ideia Socioambiental e Ideia Sustentável**. Para sinalizar o caminho, cada fase é apresentada dentro de seu contexto de período, ideias e conceitos.

2005

2024

Redação Naná Prado
Edição Dal Marcondes

Fase 1 . Ideia Social

> Olhar em perspectiva para a Ideia Social

Movimentos sociais e empresariais em direção à agenda da responsabilidade social estavam na pauta do dia para a revista **Ideia Social**. No início do século 21, a sensação de que a sociedade finalmente encontrava um rumo moderno e solidário tomou conta de muitos ambientes de diálogos.

Era junho de 2005 quando a primeira edição da revista **Ideia Social** foi lançada, e a sociedade vivia uma ebulição de eventos relacionados às pautas sociais e ambientais. No mundo dos negócios, muitas lideranças despertavam para a Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Temas como ética, transparência, diversidade, justiça social, conservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável eram os conteúdos mais presentes nos dois anos da publicação, que durou até 2007, antes de seu passo seguinte, para a marca **Ideia Socioambiental**.

Para além da estética atraente, a revista **Ideia Social** teve como proposta mostrar um trabalho sério de geração de conhecimento e informação sobre o panorama social. Apontou tendências e disseminou ferramentas, mantendo sempre o diálogo aberto com os leitores.

A publicação era dirigida às lideranças de empresas com ambição de serem ou tornarem-se socialmente responsáveis, de organizações do terceiro setor e dos três níveis de governos.

A **Ideia Social** funcionou como repositório de conceitos inicialmente focados nos temas sociais, e logo passou a abordar também os dilemas ambientais. Muitas dessas ideias eram testadas, revisadas e colocadas em prática por empresas e organizações, servindo de cases abordados pela revista. Outras tantas geraram debates nos

principais congressos e conferências, e na academia. Foi o início da formação de profissionais que abraçaram a relevância da sustentabilidade e levaram-na para o interior de grandes organizações. A mídia de massa cobria pouco o assunto, e sempre com um olhar reticente. Coube a publicações especializadas ampliar o debate.

O renomado pensador da época, Ignacy Sachs, economista polonês, professor, pesquisador sobre o Brasil contemporâneo e um dos pioneiros na conceituação de desenvolvimento sustentável, ajudava a definir o Norte de uma economia sustentável. Em sua tese, Sachs, que morou no Brasil por 13 anos, afirmou que a humanidade ia enfrentar, neste século, três grandes desafios interligados: as **mudanças climáticas**, o **déficit crescente de oportunidades de trabalho decente** e a **necessidade de alterar drasticamente a matriz energética**, reduzindo o consumo das energias fósseis.

Em um evento promovido pelo Instituto Ethos em 2007 – e abordado na edição 8 da revista **Ideia Social** –, Ignacy Sachs conversou com o público sobre critérios para o desenvolvimento econômico, falou sobre a produção de bioenergias e como integrar os trabalhadores rurais nesse processo. O pesquisador defendia ser essencial debater essas questões para não “perpetuar alterações irreversíveis no clima, quando, no máximo, poderemos sentar à beira da calçada e chorar pelo leite derramado”.

Quando nos reunimos, em 1971, para organizar a Conferência de Estocolmo, havia na mesa duas posições extremas. Uma argumentava que o meio ambiente era uma invenção dos ricos para frear a industrialização dos países pobres, e que ainda havia tempo de sobra antes de tomarmos uma atitude. No outro extremo, estava a defesa de que, no fim do século, estaríamos ameaçados de morrer por excesso de poluição ou por recesso de recursos naturais. Porém, sobretudo, o que se pregava era o não crescimento, como alguns grupos fazem hoje. Mas não é possível falar disso em um mundo atravessado por desigualdades sociais e distribuição de renda abissais. Dizer que vamos parar de crescer é condenar à morte imediata os que estão na base da pirâmide social. Portanto, o desafio é continuar a crescer, mas de maneira diferente e com outra distribuição dos produtos do crescimento.

IGNACY SACHS ECONOMISTA POLONÊS, PROFESSOR, PESQUISADOR | EDIÇÃO 8

CONTEXTO

Desafios sociais brasileiros no século 21

O Brasil viveu, durante os anos da publicação da revista *Ideia Social*, um aparente crescimento econômico – aumento do PIB e das exportações, estabilidade econômica, crescimento do poder de compra da classe média, investimentos estrangeiros, entre outros fatores. Enquanto isso, a desigualdade social recebia a abordagem de ser um problema significativo para o país, que começava a colher os frutos de programas de transferência de renda, a exemplo do então polêmico Bolsa Família.

As regiões Norte e Nordeste eram as campeãs em número de famílias vivendo na pobreza extrema. Outro gargalo social era a violência urbana, motivo dos altos índices de criminalidade em cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, assunto abordado na edição 2 da *Ideia Social*. Desemprego e informalidade no mercado de trabalho eram frequentes, especialmente entre jovens e trabalhadores menos qualificados.

A educação pública tinha desafios de falta de infraestrutura adequada, altas taxas de evasão escolar e qualidade desigual do ensino entre regiões. O analfabetismo funcional também era uma questão relevante. Problemas que, em grande proporção, persistem.

Na intersecção das pautas sociais e ambientais, a revista passa a abordar a condição de moradia de muitos brasileiros que, além de estruturalmente precária, é caracterizada pela falta de saneamento básico, impactando a saúde e a qualidade de vida de milhões de pessoas.

Doenças como dengue, malária e tuberculose eram, e ainda são, preocupações de saúde pública. Muitos brasileiros sobreviviam com falta de acesso a serviços de qualidade, especialmente em áreas rurais e comunidades carentes.

O Estado tem a função de liderar, de apontar os rumos, de marcar as grandes diretrizes. E também de regulamentar atividades de educação, saúde e segurança. Seu papel é, portanto, central. A impressão que se tem é que o Estado brasileiro passou os últimos 20 anos tentando lidar consigo mesmo, preocupado quase exclusivamente com as questões de ordem econômica. Deixou de cumprir suas funções.

Já o papel principal do mercado é produzir, gerar lucro, viabilizar e modernizar. Isso, a rigor, as empresas sempre fizeram. A novidade, na última década, é que elas descobriram que para prosperar precisam pensar além dos seus muros, no longo prazo, respeitando o interesse particular de seus acionistas, mas também os interesses coletivos da sociedade. A isso se tem dado o nome de responsabilidade social empresarial. Esse novo comportamento tem sido visto como fator de sobrevivência em mercados cada vez mais críticos.

Quanto ao terceiro setor, penso que dependa de um Estado eficiente e de um mercado que funcione com estratégias de longo prazo. Sozinho, não consegue fazer muita coisa. Mas, num contexto de composição com os outros setores, ele tem várias funções. Desde as compensatórias, ligadas ao antigo conceito de caridade, ainda ativo e importante, até as de inovação.

RUBEM CÉSAR FERNANDES HISTORIADOR, ANTROPÓLOGO
E FUNDADOR DA VIVA RIO | EDIÇÃO 2

Diálogo, transparência e gestão

O balanço social, uma das ferramentas mais recomendadas para a divulgação de atividades de responsabilidade social corporativa, foi apresentado na edição 5 da revista **Ideia Social**. Visto à época como um demonstrativo não obrigatório, era publicado anualmente e apresentava informações sobre as ações de natureza social das empresas, incluindo benefícios gerados para seus funcionários, dependentes, colaboradores, comunidade e meio ambiente.

“O balanço social é a resposta viva da ética de uma organização, pois reflete em números, valores e dados quantitativos a sua preocupação social. Por meio dele, a empresa mostra o que faz por todos aqueles que sofrem a influência direta de suas atividades”, afirmou João Sucupira, economista e, naquela data, coordenador de Transparência e Responsabilidade Social do Ibase.

Na época, os modelos de balanço social do Ibase e do Instituto Ethos eram os mais utilizados no Brasil. O do Ethos era conside-



rado um modelo mais completo, possível de ser aplicado por empresas de qualquer porte e área de atuação. Já o do Ibase propunha um modelo único, simplificado e objetivo, desenvolvido com a colaboração de empresas públicas e privadas.

Além deles, havia também o modelo de Relatório de Atividades Sociais da Global Reporting Initiative (GRI), que representava um grande esforço internacional, envolvendo empresas e organizações da sociedade civil, para o estabelecimento consensual

de normas e padrões para orientar a elaboração de relatórios de sustentabilidade empresarial.

De acordo com o então representante do Ibase, João Sucupira, o balanço social não devia ser confundido com uma peça publicitária, ainda que estivesse ajustado às estratégias de comunicação institucional da empresa com os seus diferentes públicos de interesse e com a sociedade.

IDEIAS

Responsabilidade Social Empresarial (RSE) não é filantropia nem ação social

Na medida em que crescia o número de empresas que demonstravam interesse em assumir compromisso com o desenvolvimento social de suas comunidades, aumentava a relevância de organizações como o Instituto Ethos e o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), cujo protagonismo abriu caminho para a formação de uma massa crítica entre empresas e organizações.

Ricardo Young, que naquele momento era presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos, foi uma peça fundamental na construção do conceito de RSE e na proposição de ideias e divulgação de iniciativas. Suas falas, sempre muito embasadas e contundentes, ressoam ainda hoje. Já na primeira edição da revista **Ideia Social**, disse que “o desafio de ter uma visão mais ampla de si própria, de seus diversos públicos e da sociedade, tem sido enfrentado por muitas empresas brasileiras, que já conseguem medir o grau de responsabilidade que aplicam em relação ao seu público interno, à comunidade e à sociedade de modo geral”. Este trecho foi publicado na revista em 2005, quando o Instituto Ethos defendia que a responsabilidade da empresa devia ser estendida para todos os atores de sua cadeia de valor. Temas como ética, governança corporativa, cidadania empresarial, gestão estratégica e ecologia ganhavam espaço nas reuniões da alta liderança.

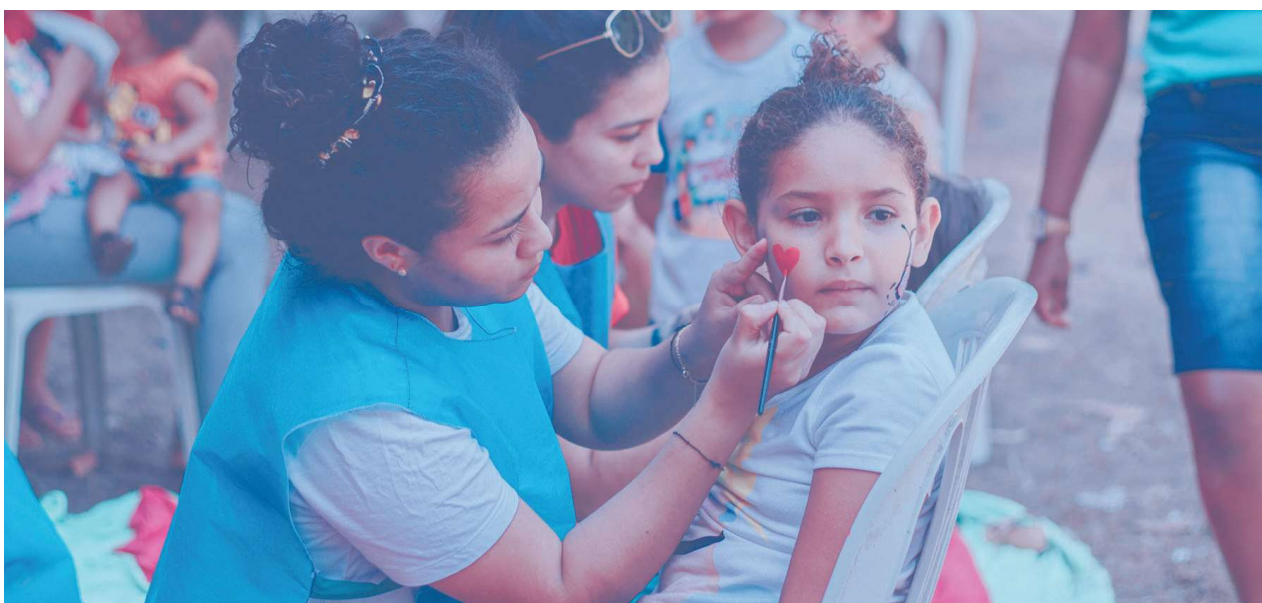
Ainda nesta edição, Young complementou sua tese, apontando os indicadores de RSE e o modelo de Balanço Social do Ethos como relevantes para orientar as organizações de todos os portes para a aplicação das práticas de responsabilidade social. Outras ferramentas foram citadas, como as desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), pela Global Reporting Initiative (GRI) e pela Organização Internacional para Padronização (ISO).

As empresas são poderosos agentes de transformação e, ao adotarem um comportamento socialmente responsável, podem construir, com o Estado e a sociedade civil, um país e um mundo melhores, abrir perspectivas de maior sucesso empresarial, tornar-se mais eficientes e capazes de influenciar políticas públicas que favoreçam cidadãos e comunidades.

Não são poucos os desafios para que se chegue a um patamar razoável de satisfação. A RSE implica que a melhoria da performance da empresa dependa não apenas dos serviços prestados, dos produtos vendidos e do lucro auferido, mas também do impacto sobre o bem-estar humano. E se acreditarmos que num futuro não muito distante as organizações bem-sucedidas serão aquelas comprometidas com a sustentabilidade em todos os seus aspectos, não podemos ignorar a realidade do país na qual se inserem, onde grandes oportunidades convivem com grandes desigualdades.

RICARDO YOUNG PRESIDENTE EXECUTIVO DO UNIETHOS E DO CONSELHO DELIBERATIVO DO INSTITUTO ETHOS | EDIÇÃO 1

Em reportagem publicada na edição 5 da **Ideia Social**, a equipe entrevistou 16 executivos que cuidavam da área de RSE em grandes empresas. Foram feitas duas perguntas. A primeira, de caráter geral: como a responsabilidade social evoluiu e tem influenciado o modo de pensar e de fazer negócios da empresa? E a segunda, de caráter mais particular: como o novo conceito mudou a sua vida profissional? O conjunto das respostas ofereceu ao leitor um quadro amplo de ideias, opiniões e reflexões – fundamentadas em vivência prática e não em teses acadêmicas – de quem lidava com o tema cotidianamente nas principais organizações do país.





Rede de solidariedade com estratégia, gestão e educação

As mulheres representavam a maioria entre os leitores da **Ideia Social**. No terceiro setor e na responsabilidade social empresarial elas tomavam o papel de protagonistas, comandando as organizações, causas e projetos, e à frente dos principais movimentos.

Um exemplo de coragem aliada à gestão estratégica foi Zilda Arns, médica pediatra, sanitarista e fundadora da Pastoral da Criança. A história dela e da organização rendeu matéria de capa da edição 7 da revista. Ela foi responsável pela criação de programas comunitários voltados ao cuidado com a infância, educação em saúde e desenvolvimento social.

Em seu trabalho, aliou o conhecimento científico e a cultura popular à transformação social, e empoderou mulheres pobres e líderes comunitárias para valorizar seu papel de mulher, levando informação e orientações às gestantes e às famílias. Ela usava técnicas simples e eficazes, como o soro caseiro para combater a desidratação. Seu trabalho na Pastoral da Criança foi amplamente reconhecido, resultando em reduções significativas da mortalidade infantil em muitas regiões do Brasil e em outros países da América Latina, África e Ásia. O modelo de gestão adotado pela Pastoral da Criança era, e ainda é, referência e estava baseado em um ciclo com ações e retorno. Em entrevista concedida à revista, Zilda Arns afirmou que “o bom administrador deve ter as pessoas

bem capacitadas e animadas, um sistema de informação para acompanhamento e avaliação, e o retorno dos dados para a comunidade”.

A metodologia da Pastoral da Criança serviu como inspiração para várias políticas públicas nacionais. “Quando a Pastoral entra em uma comunidade com mortalidade infantil alta, mais ou menos um ano depois ela já diminuiu drasticamente”, comemorou a pediatra em entrevista concedida à **Ideia Social**. Para se ter uma ideia do impacto, o índice de mortalidade infantil dos locais beneficiados pela Pastoral caiu para uma média de 27 crianças em cada mil nascidas. A média nacional era de 35 em cada mil nascidas.

De todo o trabalho que Zilda Arns realizava à frente da Pastoral da Criança, o que mais a emocionava era participar do processo de educação das mulheres envolvidas com a organização.

Quando educamos e animamos as mulheres para terem esperança, elas reúnem uma força muito grande, na família e na comunidade. E o processo da transformação social vai acontecendo.

ZILDA ARNS MÉDICA PEDIATRA, SANITARISTA
E FUNDADORA DA PASTORAL DA CRIANÇA | EDIÇÃO 7



Outra mulher ganhou destaque ao falar de preservação ambiental para o desenvolvimento econômico. Na edição 3 da revista, Zenobia Barlow, fotógrafa, comunicadora e especialista em sistemas de gestão ambiental, afirmou que, “para criar um futuro sustentável, precisamos aliar conhecimento e habilidade em torno do entendimento de que a questão ecológica é tão básica para o futuro quanto saber ler e escrever e mexer no computador”. Ela trabalhou com ninguém menos que Fritjof Capra, famoso físico austríaco, autor de livros consagrados, como *Ponto de Mutação* e *O Tao da Física*.

Acima de qualquer tecnologia ou teoria, sustentabilidade é prática. Ainda que seja explorada como filosofia, uma forma de conceber o mundo por meio de redes de relacionamentos ou outra visão qualquer. A arte e a ciência da sustentabilidade sobrevivem porque são praticadas há milênios por populações tradicionais e culturas seculares. Ao buscar a sustentabilidade local, o que chamamos de autossuficiência biorregional, essas sociedades acabam tendo cuidados que nem imaginávamos com todas as formas de vida com as quais interagem.

Devemos sempre lembrar que a vida vem sendo continuamente criada e destruída a cada nanossegundo. A dissolução de tudo que está no universo é inevitável – desde que aconteça em seu tempo devido – para a criação de novas formas de vida. Na linguagem da ciência contemporânea, Fritjof Capra lembra que a criação emerge nos sistemas naturais precisamente nos pontos (ou momentos) de maior instabilidade, quando os sistemas parecem ter chegado ao seu momento de falência, ao seu instante de queda.

ZENOBIA BARLOW EDUCADORA AMBIENTAL | EDIÇÃO 3

Ainda na entrevista, a equipe da **Ideia Social** perguntou para Zenobia Barlow como promover alfabetização ambiental e sustentabilidade em comunidades extremamente pobres, que precisam urgentemente de ações que lhes tragam alimento, saúde e geração imediata de renda. Como resposta, ela apontou que:

Alimento e saúde são meios perfeitos para a exploração da sustentabilidade e da alfabetização ecológica, seja em comunidades pobres ou nas classes média e alta. Uma crise recente de obesidade e outras doenças relacionadas com a alimentação proporcionou-nos uma ótima oportunidade para lançar o programa School Lunch Initiative (Iniciativa para Alimentação na Escola) e reforçar o projeto Rethinkink School Lunch (Repensando a Alimentação na Escola) que já vinha sendo aplicado.

A saúde é um forte indicador da flexibilidade e da resistência de um sistema vivo. Ela propicia um contexto perfeito para discutirmos como obtemos e usamos a energia em todos os aspectos que envolvem a nossa alimentação: na agricultura e na nutrição.

Comunidades pobres, que lutam muito mais para ter o que comer do que por que tipo de alimento vão comer, jamais conseguirão administrar as questões de sustentabilidade sozinhas. É necessário que a grande comunidade humana olhe para elas, pois ricos e pobres integram essa rede de conexões que comanda a vida. Se uma parte entra em colapso, o resto do sistema poderá sucumbir junto, por mais distante do problema que alguns tentem acreditar que estão.

ZENOBIA BARLOW EDUCADORA AMBIENTAL | EDIÇÃO 3

Comunicação, marketing e o jogo da sustentabilidade

A palavra sustentabilidade correu o risco de ser usada de maneira equivocada e fora de contexto. A preocupação era de que, de tão falado, o termo poderia cair no gosto do público antes mesmo de ser compreendido. Este foi o panorama traçado pelo diretor de redação da Ideia Social, Ricardo Voltolini, na edição 6 da revista.

Em um resgate rápido do conceito, a primeira definição de sustentabilidade foi formulada pela Organização das Nações Unidas (ONU), no documento Nosso Futuro Comum (1987), elaborado no âmbito da Comissão Brundtland. O enunciado apresentava sustentabilidade como o “atendimento das necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de satisfação das gerações futuras”. Um libelo à solidariedade intergeracional.

Em essência, o conceito prega que, qualquer que seja a atividade humana, o benefício de hoje não pode ser obtido com prejuízo das condições de vida dos que vão morar amanhã no planeta. O recado para as empresas é claro: os ganhos econômicos presentes não podem gerar danos futuros ao mundo, sob pena de inviabilizar o planeta e, por tabela, a existência humana.

No começo do debate, antes de 1992, entre as empresas, sustentabilidade era chamada de desenvolvimento sustentável e a atenção estava centrada em gestão ambiental e ecoeficiência. Foi só a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92, que as dimensões sociais e econômicas se integraram à ambiental, abrindo espaço para uma visão sistêmica, que culminou no fato de as empresas sustentáveis serem as preferidas para se trabalhar, comprar, recomendar e ter ações.

Para melhor situar aqueles que trabalham em empresas, a sustentabilidade é a mãe da governança corporativa, do investimento social privado, da transparência, da ética empresarial e do relacionamento equilibrado com os stakeholders. A existência de empresas que combinam crescimento econômico, ambiental e social nada mais é do que uma aspiração e uma conquista da sociedade moderna, produto da convicção construída, nos últimos vinte anos, de que o mesmo sistema econômico que produz riqueza e desenvolvimento deve preservar a vida, diminuir desigualdades sociais e garantir o bem-estar de cada um e de todos.

RICARDO VOLTOLINI DIRETOR DE REDAÇÃO DA IDEIA SOCIAL | EDIÇÃO 6

As organizações eram, cada dia mais, transformadas em uma arena de negócios invadida pelo modelo marqueteiro. Ao invés da concorrência vista como uma espécie de confronto em que, se um ganha, outro perde, buscava-se um modelo de cooperação entre as organizações com mútuo benefício, inclusive entre “concorrentes”.

João Francisco de Carvalho Pinto Santos, diretor da The Key – Organizações e Marcas Cidadãs, empresa do Grupo Full Jazz de Comunicação, apresentou como ponto de vista, em texto publicado na revista, o fato de que, na área social, as organizações lutavam por recursos escassos, assim como no mercado. “Isso caracteriza de fato uma concorrência, embora, nesse caso, o interesse público esteja acima dos interesses particulares dos acionistas”, escreveu. Foi então que a lógica do marketing passou a transformar causas e organizações do terceiro setor em produtos e marcas. João Francisco reforçou: “não tenham preconceito com esses termos”.

Estudos feitos com as marcas mais fortes do mundo apontavam “diferenciação e relevância” (ser importante na vida das pessoas) como seus pilares de sustentação. Surgia o conceito de “grife social”, com organizações atingindo um patamar de notoriedade comparável a grandes empresas multinacionais. O exemplo então era a marca WWF – Fundo Mundial para a Natureza, tida entre as três marcas mais conhecidas da Europa, em estudo que considerou também as multinacionais. O Brasil seguia a tendência, embora as grifes sociais ainda fossem poucas.

João Francisco ponderou que as marcas fortes trazem ao campo das ações sociais duas questões fundamentais: credibilidade e visibilidade. “O que de fato considero uma ameaça é o risco de concentração exagerada dos investimentos sociais para um número reduzido de organizações. Eu classificaria esse fenômeno como concentração de renda na área social”, apontou. E acrescentou: “tenho a impressão de que muitas escolhas de parceria nessa área se fazem de maneira pouco estudada e planejada”.

Na torcida por mais grifes sociais no Brasil, João Francisco explicou que elas foram construídas com muito suor, competência e transparência, atributos necessários para se consolidar uma marca forte no campo social. Como reflexão, ele trouxe um pensamento de Aristóteles: “Distribuir dinheiro é algo fácil e quase todos os homens têm este poder. Porém, decidir a quem dar, quanto dar, para que objetivo e como, não está dentro do poder de muitos e nem tampouco é tarefa fácil”.

Fase 2 . Ideia Socioambiental

> Da ideia social para a socioambiental: uma mudança necessária

"No esforço de publicar ideias que ajudam a formar opinião no campo da sustentabilidade, tudo o que fazemos, cotidianamente, é aceitar a mudança como um norte, um compromisso e um desafio. Mudamos para acompanhar a evolução dos conceitos em uma área de conhecimentos ainda nova e em formação. Mudamos para continuar sendo o que sempre nos propusemos a ser: uma revista de ideias que olha à frente, antecipa cenários, identifica tendências, valoriza estratégias inovadoras, registra o melhor do pensamento daqueles que ajudam a construir o futuro nas empresas e nas organizações da sociedade civil."

RICARDO VOLTOLINI DIRETOR DE REDAÇÃO DA IDEIA SOCIOAMBIENTAL | EDIÇÃO 9



A revista **Ideia Socioambiental** circulou entre setembro de 2007 e junho de 2010. Foi nesse período, mais especificamente em janeiro de 2009, que entrou em vigor no Brasil o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa e palavras como ideia passaram a ser escritas sem acento. Ainda que sem acento, as ideias publicadas a partir da edição 15 da **Ideia Socioambiental** seguiram a tradição de combinar relevância e atualidade, na busca por ampliar horizontes de reflexão e oferecer novos e inusitados ângulos de visão para temas de interesse no campo da sustentabilidade.

Em seu terceiro ano de vida, a revista ganhou novos ares: proposta editorial repaginada, pautas reavaliadas e logomarca atualizada. Novas colunas – Livre Pensar, Negócio da Natureza, Natureza do Negócio, Boa Ideia, e Gestão Baseada em Valores – e novos colunistas, inclusive grandes nomes internacionais passaram a colaborar com a publicação. Um exemplo foi John Elkington, sociólogo britânico, criador do conceito *triple bottom line* e fundador da SustainAbility, consultoria que até hoje auxilia empresas de todo o planeta a produzir com responsabilidade social.

A ênfase da nova fase passa a ser em temas como liderança sustentável, ética, *compliance*, diversidade, construções verdes, estratégias e cultura de sustentabilidade. “Líderes bem-sucedidos sempre foram socialmente responsáveis”, afirmou John Elkington em entrevista concedida à publicação com a nova marca **Ideia Socioambiental**. Para ele, a real questão era saber como esses líderes definiam o grupo, a comunidade ou sociedade pela qual se sentiam responsáveis, e até que ponto existia um equilíbrio entre líderes e liderados. “Com a globalização, líderes estão sendo demandados a assumir responsabilidades por um quadro muito mais amplo de *stakeholders* pelo mundo inteiro. Com desenvolvimento sustentável, eles também estão sendo cobrados a aceitar um crescente nível de responsabilidade em relação às futuras gerações”, destacou.

CONTEXTO

Pressão internacional sobre o desmatamento na Amazônia

Ao longo das 12 edições da **Ideia Socioambiental**, o Brasil presenciava o desmatamento da Amazônia, com aumento significativo da pressão internacional, especialmente com a crescente preocupação com as mudanças climáticas. O desmatamento ilegal e a expansão da agricultura estavam no centro do debate, com impacto relevante na biodiversidade e no modo de vida de populações indígenas e ribeirinhas.

Uma das preocupações dos ecologistas é que o desmatamento continue na Amazônia, o que eventualmente fará com que a floresta comece a secar e fique vulnerável ao fogo natural, causado por raios, por exemplo. Se isso ocorrer, poderemos assistir ao completo desaparecimento da floresta tropical. O planeta teria uma paisagem muito diferente da que existe hoje. No lugar de densa vegetação, nasceria um ecossistema de savana ou talvez de deserto.

Estamos nos aproximando de um ponto em que o futuro da Amazônia está em xeque. E não vai demorar muito para chegarmos a um outro ponto, em que não seremos mais capazes de salvar o que restará da floresta. Nada, então, poderá ser feito. Isso será um desastre não apenas para o Brasil, mas para todo o mundo.

LESTER BROWN AMBIENTALISTA, ANALISTA AMBIENTAL
E FUNDADOR DO EARTH POLICY INSTITUTE | EDIÇÃO 14

Um marco histórico do período foi a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP15), realizada em Copenhague, na Dinamarca, em 2009. A expectativa era de que, durante a Conferência, fossem estabelecidas metas ambiciosas para redução das emissões de gases de efeito estufa.

Embora não tenha havido um tratado formal, a Conferência resultou no Acordo de Copenhague, um documento que reconheceu a necessidade de manter o aumento da temperatura global abaixo de 2°C em relação aos níveis pré-industriais. O acordo também introduziu

o compromisso dos países desenvolvidos de mobilizar cem bilhões de dólares por ano, até 2020, para ajudar os países em desenvolvimento a enfrentar os impactos das mudanças climáticas. Pela primeira vez, países emergentes como China, Índia e Brasil assumiram compromissos voluntários para a redução de emissões, embora não fossem vinculantes.

Quando discutimos Kyoto, no princípio de tudo, a intenção era fazer com que todas as nações assumissem obrigações e compromissos efetivos. Na época, os países em desenvolvimento tinham uma opinião sobre como isso deveria ser feito. Mas na prática, eles próprios não estavam se comprometendo. Não concordei com essa posição. Hoje, dez anos depois, vejo que minha tese estava correta. Os países em desenvolvimento estão se industrializando e também se tornaram parte do problema. Hoje é necessário um acordo mais abrangente que reúna os países ricos, os pobres e os em desenvolvimento.

GRO BRUNDTLAND PRESIDENTE DA COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO DA ONU, RESPONSÁVEL PELO RELATÓRIO *NOSSO FUTURO COMUM* (1987) | EDIÇÃO 10

Naquele momento começaram a surgir teses sobre as tecnologias que poderiam manter o modelo econômico vigente. A transição parecia ser um problema de mudança de combustíveis e não de mudança de modelo e paradigmas da economia e da abordagem dos problemas ambientais. Um dos principais dilemas era a geração de energia, fosse para a eletricidade ou para a mobilidade.

O etanol brasileiro ganhou destaque como uma solução sustentável e alternativa aos combustíveis fósseis. Além do potencial econômico, o etanol rendeu preocupações sociais, como os impactos das monoculturas de cana-de-açúcar no ambiente e nas condições de trabalho, especialmente em áreas rurais. Na opinião de Gro Brundtland, “o biodiesel é parte de um *mix* de alternativas energéticas que darão diferentes soluções e reduzirão os impactos sobre o meio ambiente. A produção do etanol, um pouco menos poluidor, como alternativa à gasolina, é parte desse *mix*. Não é ainda a solução, apenas parte dela”. Ela alertou para a necessidade de cautela no modo de produção de biocombustíveis, sob pena de que viessem a gerar novos e graves problemas, como péssimas condições de trabalho no campo, aumento do preço dos alimentos, desmatamentos e outras agressões ao meio ambiente.

E, por falar em problemas, a qualidade da água e a gestão de resíduos precisavam de atenção. De um lado, como consequência da falta de infraestrutura de saneamento básico e da contaminação de rios, o Brasil viu aumentar o número de casos de doenças relacionadas à água. Era necessário e urgente investir em planos de saneamento básico.

Os Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSB) começaram a ser formalmente exigidos no Brasil, com a Lei nº 11.445/2007, que estabeleceu as diretrizes nacionais para o saneamento básico. Essa lei definiu que os municípios, sendo responsáveis pelo planejamento e execução dos serviços de saneamento, deveriam elaborar



O nosso futuro comum
(ainda presente)

seus próprios planos para a gestão dos serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e drenagem urbana.

Em 2010, foi sancionada a Lei nº 12.305, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), após quase duas décadas de discussões. A PNRS trouxe uma abordagem ampla sobre o tema, com os seguintes pontos principais: responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, envolvendo consumidores, fabricantes, distribuidores e governos; logística reversa, obrigando empresas a estruturar sistemas para o retorno de resíduos como embalagens, eletroeletrônicos, pneus, entre outros; erradicação dos lixões, estabelecendo prazos para que os municípios substituíssem lixões por aterros sanitários controlados; inclusão dos catadores de materiais recicláveis nos sistemas de coleta e reciclagem; ações integradas entre os entes federativos, setor privado e sociedade civil.

Portanto, entre 2007 e 2012, a política de resíduos sólidos no Brasil passou por uma transformação estrutural, com a criação de um arcabouço legal robusto e a implementação de diretrizes que moldam até hoje a gestão de resíduos no país.

Têm-se discutido muito sobre RSE na União Europeia e, pelo menos em algumas áreas – como as que incluem relatórios de sustentabilidade (ou não financeiros) corporativos e regulamentação –, a região está em uma espécie de liderança. Vimos novas leis serem criadas, como o sistema REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and

Restriction of Chemicals) para testes químicos, e a diretiva da WEEE (Waste Electrical and Electronic Equipment), que define o descarte e controle dos equipamentos elétricos e eletrônicos usados. Outras áreas nas quais as empresas da União Europeia, especificamente aquelas sediadas no noroeste europeu, estão razoavelmente avançadas, são as de produtos orgânicos e comércio justo.

No Japão, as empresas líderes são boas em eficiência energética e questões ambientais. Nos Estados Unidos, vemos grandes companhias estabelecendo metas ambiciosas em termos de sustentabilidade ambiental, notadamente a General Electric, com sua iniciativa Ecomagination, e o Wal-Mart, com seus planos de parar de estocar bulbos de lâmpadas incandescentes e instalar energia solar em centenas de telhados de lojas. Alguns estados norte-americanos – particularmente a Califórnia – vêm crescendo como líderes nessas áreas, com soluções regionais de transporte de baixa emissão.

Entre as economias emergentes, observamos empresas particulares fazendo um bom trabalho, a exemplo da Natura, no Brasil, e da Infosys, na Índia. Mas, tipicamente, países como esses ainda têm muito a fazer. As empresas chinesas têm sido manchetes recentemente por causa de suas atitudes desleixadas envolvendo propina e corrupção.

JOHN ELKINGTON CRIADOR DO CONCEITO *TRIPLE BOTTOM LINE*
E FUNDADOR DA SUSTAINABILITY | EDIÇÃO 9

Coordenado por Gro Brundtland, em 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum* marcou um ponto de virada ao destacar a necessidade de mudar os padrões de produção e consumo para garantir um desenvolvimento sustentável.

O documento traz a definição pioneira de que o desenvolvimento deve “atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras”, orientando o debate global sobre crescimento econômico. Também critica o modelo de desenvolvimento adotado pelos países ricos e emergentes, alertando para os impactos ambientais, como o aquecimento global, decorrentes do uso descontrolado dos recursos naturais.

Uma das premissas centrais do relatório é o equilíbrio entre o bem-estar humano e o uso sustentável dos recursos naturais. Para isso, o crescimento econômico deve estar aliado à preservação ambiental e à redução da pobreza. O documento sugere ações como a limitação do crescimento populacional, a garantia de recursos básicos no longo prazo, o desenvolvimento de tecnologias renováveis, a conservação da biodiversidade e o controle da urbanização, sempre com foco em assegurar necessidades fundamentais como saúde, educação e habitação.

E então, na edição 10 da **Ideia Socioambiental**, publicada 20 anos depois do relatório *Nosso Futuro Comum*, a “fada madrinha da sustentabilidade”, Gro Brundtland, seguia ativa. Ela dedicou parte importante de sua vida a convencer o mundo de que é possível conciliar desenvolvimento com respeito ao meio ambiente. Em tom suave e firme ela afirmou, em entrevista para a revista, que “o tempo passou e o relatório permaneceu atual em sua essência. O que vemos hoje no debate sobre sustentabilidade são nomes diferentes para os mesmos conceitos. Mas a análise e as propostas de solução para o problema continuam atualíssimas. Deixamos claro que a questão não era só de governos, mas de todas as pessoas, empresas e ONGs, de todos que moram neste planeta”.

CONFIRA ALGUNS TRECHOS DA ENTREVISTA

- **O papel das empresas** > A maioria das grandes empresas tem demonstrado preocupação com o tema. Existe um movimento global. Corporações mais progressistas e visionárias estão revendo seus modos de produção e seus produtos. Estão descobrindo que sustentabilidade ajuda a ser mais competitivo e significa o futuro dos seus negócios. Olhar para o futuro faz sempre muito bem para qualquer empreendimento. Até os investidores, que antes não ligavam muito para o tema, estão cada dia mais preocupados, porque percebem que as pessoas veem e julgam as companhias a partir de critérios de sustentabilidade.

IDEIAS

Da RSE para a *accountability* socioambiental

“A certificação é, a meu ver, a base a partir da qual se pode saltar do estágio da responsabilidade social corporativa para o que eu chamo de *accountability* socioambiental. A verificação de uma terceira parte independente faz com que a companhia se comprometa com padrões negociados por vários stakeholders.”

MICHAEL CONROY ECONOMISTA | EDIÇÃO 13

Michael Conroy é autor do livro *Branded! How the certification revolution is transforming global corporations* (Marcado! Como a revolução das certificações está transformando corporações globais), lançado no Brasil em 2008. Ele acompanhou o tema das certificações nos 12 anos em que atuou na Ford Foundation e no Rockefeller Brothers Fund.

Em entrevista exclusiva, na edição 13 da revista **Ideia Socioambiental**, o economista avaliou o impacto das certificações nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade nas empresas. Segundo ele, três fatores contribuíram para a revolução das certificações: campanhas de marketing desenvolvidas para convencer as companhias a aumentarem seus padrões sociais e ambientais; a criação dos sistemas de certificação com a participação de ativistas de ONGs; e o terceiro fator,

considerado muito importante, consistia no fato de que, dentro dessas companhias, quase sempre existia uma pessoa que se tornava um campeão em altos padrões, alguém que liderava a empresa nesse caminho.

A certificação, que começou em um pequeno nicho de mercado, expandiu-se à medida que as maiores corporações começaram a se adaptar para certificar seus produtos e serviços. Os mercados norte-americano e europeu alavancam esse crescimento que oscila entre 30% e 40% ao ano. Em 2008, estima-se que cinco bilhões de dólares foram movimentados com o comércio justo de produtos e serviços certificados. Há 15 anos, esse montante era de menos de um milhão. Em 12 anos, mais de 300 milhões de hectares de florestas foram certificados e isso é quase 15% das áreas

- **Água e energia** > Água e energia transformaram-se em parte importante da questão do aquecimento global. Pessoas precisam de energia. Pessoas pobres precisam de mais energia do que antigamente. Assim, a situação atual é insustentável. Precisamos desenvolver matrizes energéticas mais limpas nos países pobres, evitando mais queima de petróleo.
- **Repensar modelos mentais** > A noção de desenvolvimento sustentável é um convite à revisão de modelos existentes, seja

de produção nas empresas, seja de consumo entre os indivíduos. Desenvolvimento e sustentabilidade já não podem mais ser vistos como antagonistas. Acho um perigo tentar um retorno romântico ao passado, classificando as empresas de antigamente como melhores e mais preocupadas com indivíduos e meio ambiente. O mundo era outro.

GRO BRUNDTLAND RESPONSÁVEL
PELO RELATÓRIO *NOSSO FUTURO COMUM*
| EDIÇÃO 10



de manejo florestal do mundo. Apenas nos últimos quatro anos houve um enorme crescimento também nas peixarias certificadas. De 25% a 30% do produto de pesca de todo o mundo é certificado pelo Marine Steward Council.

MICHAEL CONROY ECONOMISTA | EDIÇÃO 13

Para garantir que as empresas operem de acordo com leis, regulamentos e padrões éticos, evitando fraudes e irregularidades, surgiu o conceito de *compliance*. Ela ganhou força nos Estados Unidos na década de 1970, inicialmente voltada para evitar práticas anticompetitivas e assegurar a conformidade no setor financeiro.

Com a globalização, a *compliance* expandiu-se para outros países, como os da OCDE e da União Europeia, que adotaram padrões internacionais de governança. Ao longo do tempo, o conceito evoluiu para incluir questões ambientais, sociais e de governança (ESG), tornando-se crucial para a sustentabilidade empresarial.

Na década de 1990 a 2000, a *compliance* consolidou-se como uma função essencial nas empresas, assegurando transparência, integridade e responsabilidade social, elementos fundamentais para o desenvolvimento sustentável.

O norte-americano Joseph Murphy, diretor da Compliance Systems Legal Group, concedeu entrevista exclusiva à revista **Ideia Socioambiental** e abordou, entre outros pontos, quatro desafios para a implantação de um programa de *compliance*. Dentre as dificuldades operacionais, a primeira é o exercício do controle sobre o poder. Na sua avaliação, o ponto mais vulnerável para a empresa, no que se refere à ética e à transparência, são os funcionários com alto cargo. A segunda diz respeito à difícil tarefa de compreender todos os riscos envolvidos no processo. A terceira dificuldade para a implantação refere-se ao desafio, sempre complexo, de atingir todos na organização. Para o especialista, não existe sucesso sem uma boa estratégia de comunicação. Por fim, o quarto desafio está em fazer com que os gestores com mais poder apoiem e assumam a responsabilidade pela conduta expressa no programa.

Um discurso entediante sobre leis vai fazer seus interlocutores dormirem. É preciso encontrar uma maneira de interessá-los e empolgá-los. Parte disso se resolve a partir da clara expressão dos valores da empresa. E também a partir dos exemplos que vêm de cima. Se os empregados não acreditarem no tipo de conduta que a empresa prega e defende, ficarão desestimulados.

JOSEPH MURPHY DIRETOR DA COMPLIANCE SYSTEMS LEGAL GROUP | EDIÇÃO 9

Formação de líderes sustentáveis

Um líder precisa reunir uma série de atributos, pessoais e profissionais, que orientem os funcionários a cumprirem as metas empresariais. “A primeira condição para o exercício efetivo da liderança é a visão da função e da importância que as empresas têm na sociedade moderna e não apenas de aspectos parciais desse papel, como a proteção do meio ambiente ou a realização de algumas ações pontuais mais ligadas à filantropia”, afirmou o consultor Lélío Lauretti para a revista **Ideia Socioambiental**.

Outro ponto de destaque no tema da liderança é a ética, sempre aliada a transparência, solidariedade, humildade, integridade e felicidade. “Quando se faz a opção pelo bem, ou seja, pela ética, todas essas virtudes relacionadas estarão presentes, automaticamente, e na mesma escala de importância”, analisou Lauretti.

O líder que deseja atuar com valores sustentáveis deve estar em constante formação. Em 2009, após o anúncio de governos de Reino Unido, Estados Unidos e China sobre pacotes de estímulo a investimentos em energias renováveis e eficiência energética, percebeu-se que a transição para uma economia de baixo carbono só seria possível se acontecesse acompanhada de uma reforma educacional.

De um lado, recrutadores alertavam para a dificuldade de encontrar profissionais capacitados para preencher as vagas criadas no setor de empregos verdes. De outro, escolas de negócios de todo o mundo foram cobradas a assumir um papel mais ativo no debate de soluções voltadas para o desenvolvimento sustentável, inserindo em seus currículos e propostas de ensino as questões socioambientais.

“De fato, daqui a alguns anos, será inconcebível uma instituição que não tenha boas práticas socioambientais. Mas uma universidade deve ser cobrada muito menos pela sua pegada ecológica e muito mais pela responsabilidade de formar pessoas mais competentes nesse assunto”, afirmou George Stein, professor no Insper, na Fundação Instituto de Administração (FIA) e na PUC-SP, além de pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade (Gepi) da PUC-SP, em entrevista publicada na edição 17 da revista **Ideia Socioambiental**.

A publicação *Business as UNusual 2008*, da Net Impact, uma rede global com mais de sete mil lideranças na

área de sustentabilidade, compilou a opinião de 1.552 estudantes-membros da organização e 62 líderes de programas de ensino. Em resumo, o que o documento apontou, naquele momento, foi que, cada vez mais, “os programas de especialização em negócios reconhecem a necessidade de preparar líderes com valores e que entendam a importância de um ambiente saudável, comunidades fortes e sustentabilidade no longo prazo”.

Outra publicação na mesma linha foi o guia *Beyond Grey Pinstripes*, do Aspen Institute, organização não governamental sediada nos Estados Unidos, que elaborou um levantamento que traz um *ranking* dos programas de MBA líderes no movimento de integração de questões sociais e ambientais nos currículos. “Essas escolas já preparam os estudantes para a realidade de amanhã, munindo-os com as perspectivas econômica, ambiental e social requeridas para o sucesso do negócio em um mundo competitivo e de rápidas mudanças”, enfatizou o Aspen Institute em seu relatório.

Fritjof Capra, referência mundial sobre pensamento sistêmico, concedeu entrevista para a edição 16 da revista e ofereceu uma visão estratégica essencial para líderes empresariais focados em sustentabilidade. Sua teoria propõe que todas as formas de vida – das células mais simples aos ecossistemas e sociedades – seguem um princípio fundamental: a organização em redes. Essa abordagem ressalta a interdependência entre os sistemas naturais e as atividades humanas, desafiando o modelo tradicional de gestão centrado apenas nos interesses humanos. Ao explorar a “teia da vida”, Capra convida as empresas a adotarem uma perspectiva mais integrada e responsável, em que o equilíbrio entre desenvolvimento e preservação do meio ambiente é crucial para a inovação e o sucesso a longo prazo.

O grande desafio de nosso tempo é criar e manter comunidades sustentáveis, concebidas de maneira que suas formas de vida, negócios, economias, estruturas físicas e tecnologias não interfiram na habilidade inerente da natureza de sustentar a vida. O primeiro passo nessa direção é o que chamo de “alfabetização ecológica”, a habilidade de entender os princípios básicos da ecologia e viver de acordo com eles. Se compreendermos os padrões de relacionamento



que tornam os ecossistemas capazes de sustentar a vida, também entenderemos as muitas formas, padrões e processos que nossa civilização ignorou e interferiu neles. Assim, perceberemos que essas interferências são as causas fundamentais dos atuais problemas no mundo.

Nas próximas décadas, a sobrevivência da humanidade dependerá da nossa alfabetização ecológica, que deve

se tornar uma competência essencial para políticos, líderes empresariais e profissionais em todas as esferas. Ela também deve ser a parte mais importante da educação em todos os níveis – do ensino primário e secundário até o ensino médio e superior, assim como o treinamento contínuo de profissionais.

FRITJOF CAPRA FÍSICO | EDIÇÃO 16

Escuta, consenso e exemplo

José Pacheco, reconhecido por seu trabalho inovador na área da educação, foi um dos idealizadores e principais responsáveis pela criação da Escola da Ponte, em Portugal, um projeto educativo alternativo que se destaca pela ausência de séries e disciplinas tradicionais, promovendo a aprendizagem colaborativa e personalizada. Com enfoque na autonomia dos estudantes, a escola é um exemplo de prática pedagógica baseada em princípios construtivistas e de inclusão social.

O educador e pedagogo português defende a importância de educar pelo exemplo e, por isso, crê no papel das lideranças. “O líder precisa ter duas características principais. A primeira é saber escutar. A segunda decorre da primeira: ao escutar, deve estabelecer consensos e não maiorias. Se essas duas características forem atendidas, temos aí um líder de novo tipo, que não se impõe, nem é eleito. É consensualmente aceito”, ressaltou em entrevista na edição 20 da **Ideia Socioambiental**.

Todos nós já vimos muitas definições de sustentabilidade. E eu não vou citá-las porque são tantas... prefiro falar de outro conceito – embora eu reconheça a necessidade da sustentabilidade –, que é a ideia da educação na cidadania, exatamente para assegurar a sustentabilidade, a perenidade dos projetos.

Tudo depende de fatores externos. Na dependência não há como desenvolver autonomia, promover a sustentabilidade. Mas gosto muito de uma palavra que não é do campo da educação, provém da física: resiliência, que está muito ligada à discussão dos conceitos aristotélicos de agir e fazer. Está tudo escrito na antiguidade clássica. Então, ao falar da resiliência, quero dizer que as pessoas agem, modificam e, mais do que resistir, elas criam condições de perenidade para aquilo que fazem, a partir do modo como agem, porque não basta fazer, é preciso agir.

JOSÉ PACHECO FUNDADOR DA ESCOLA DA PONTE | EDIÇÃO 20

Transformação, transição e cultura de sustentabilidade

Quais seriam os principais elementos para a transição rumo ao desenvolvimento sustentável? O consultor Martin Lees, ouvido pela equipe da **Ideia Socioambiental**, citou alguns exemplos: visão positiva do futuro; ação integrada dos diversos setores da sociedade por meio de alianças

estratégicas; novo equilíbrio entre interesse nacional e global; investimentos nas pessoas; redução da pobreza; e reestruturação dos sistemas educacionais, adaptando-os aos desafios colocados pela sustentabilidade.

Lees foi secretário-geral do Clube de Roma, uma organização global dedicada à promoção de soluções para questões críticas que afetam o futuro da humanidade. Também atuou como consultor para as Nações Unidas e outras instituições internacionais, focando em políticas de sustentabilidade e governança global.

Há certos setores da economia como o de energia e petróleo que sofrerão consequências à medida que avançarmos para uma economia de baixo carbono. No entanto, haverá muitos outros que serão enormemente beneficiados e também a sociedade como um todo. E há exemplos práticos disso. No Canadá, a terceira maior indústria é a de bens e serviços ambientais.

MARTIN LEES CONSULTOR | EDIÇÃO 15



Aquilo que fazemos localmente afeta todos de forma global

Essa afirmação foi mote para muitas pautas das revistas e também motivou a um renomado empresário chamado Ray Anderson. Ele participou da edição 12 da revista, contando sua experiência com a Interface Inc., uma das maiores fabricantes de carpetes do mundo, conhecida por sua abordagem pioneira em sustentabilidade corporativa.

Em 1994, após ler o livro *The Ecology of Commerce*, de Paul Hawken, Ray Anderson passou por uma transformação pessoal e profissional. Ele percebeu que a Interface precisava mudar seu modelo de negócios para tornar-se ecologicamente responsável.

Na Interface, definimos desperdício como qualquer custo que não adiciona valor aos nossos clientes. E, para evitar a sua ocorrência, esforçamo-nos para fazer tudo certo na primeira vez, em todas as vezes. Nessa definição de desperdício, contabilizamos até mesmo a economia com custo da energia que ainda está por vir de combustíveis fósseis.

Poupando recursos naturais escassos, tornamos nossos custos mais baixos e ganhamos em eficiência. Mais do que isso, contribuímos para desfazer o falso dilema entre meio ambiente e economia. Surpreendentes três quintos da redução de nossos gases de efeito estufa provêm de nossa eficiência e renovação.

RAY ANDERSON FUNDADOR E *CHAIRMAN* DA INTERFACE INC. | EDIÇÃO 12

Em artigo publicado na revista **Ideia Socioambiental** em 2008, Ray Anderson descreveu a Interface como uma manufaturadora global com vendas em 110 países e quatro mil empregados. Segundo ele, era imprescindível mais do que uma nova missão para estimular os funcionários: foi necessário um propósito maior, encontrado na sustentabilidade.

Além dos indicadores financeiros, a empresa monitorava de perto outras métricas diversas e não convencionais.

- 42% de nossas emissões de fumaça e 81% dos nossos canos abandonados conectados a afluentes foram evitados em virtude de mudanças de processos;
- 133 milhões de libras de produtos usados e coletados no end-of-life foram reciclados em carpete novo, mais de 20% de nossas matérias-primas originam-se de fontes renováveis, recicladas ou biomateriais (a meta é 100% até 2020);
- A energia derivada de combustíveis fósseis foi reduzida em 55%;
- Seis de nossas 11 fábricas estão operando com 100% de eletricidade decorrente de fontes renováveis (solar, eólica, geotermal e biomassa);
- Economizamos, cumulativamente, algo em torno de 372 milhões de dólares por eliminar desperdício; a meta é eliminar 100% dos desperdícios até 2020.

RAY ANDERSON FUNDADOR E *CHAIRMAN* DA INTERFACE INC. | EDIÇÃO 12



Ray Anderson destinou cota de participação para os colaboradores, que passaram a trabalhar em torno de um propósito maior: a sustentabilidade. Segundo ele, as pessoas ficavam melhores quando trabalhavam com um propósito. “Em 52 anos de trabalho na indústria, nunca vi algum valor equivalente ao da sustentabilidade para atrair motivação e unir indivíduos. Ninguém mais vai à empresa só para fabricar e vender carpetes. Vai também para ajudar a salvar o planeta”, escreveu ele, deixando claro que os lucros não deixavam margem para dúvidas.

Talvez o mais espetacular resultado seja que essa iniciativa produziu um modelo de negócios melhor, um jeito melhor e mais legítimo de lucrar. Trata-se de um modelo empresarial que desconcerta os concorrentes de mercado, sem jogar a conta pesada para a Terra e as gerações futuras. Em vez disso, as inclui em relações do tipo ganha-ganha-ganha.

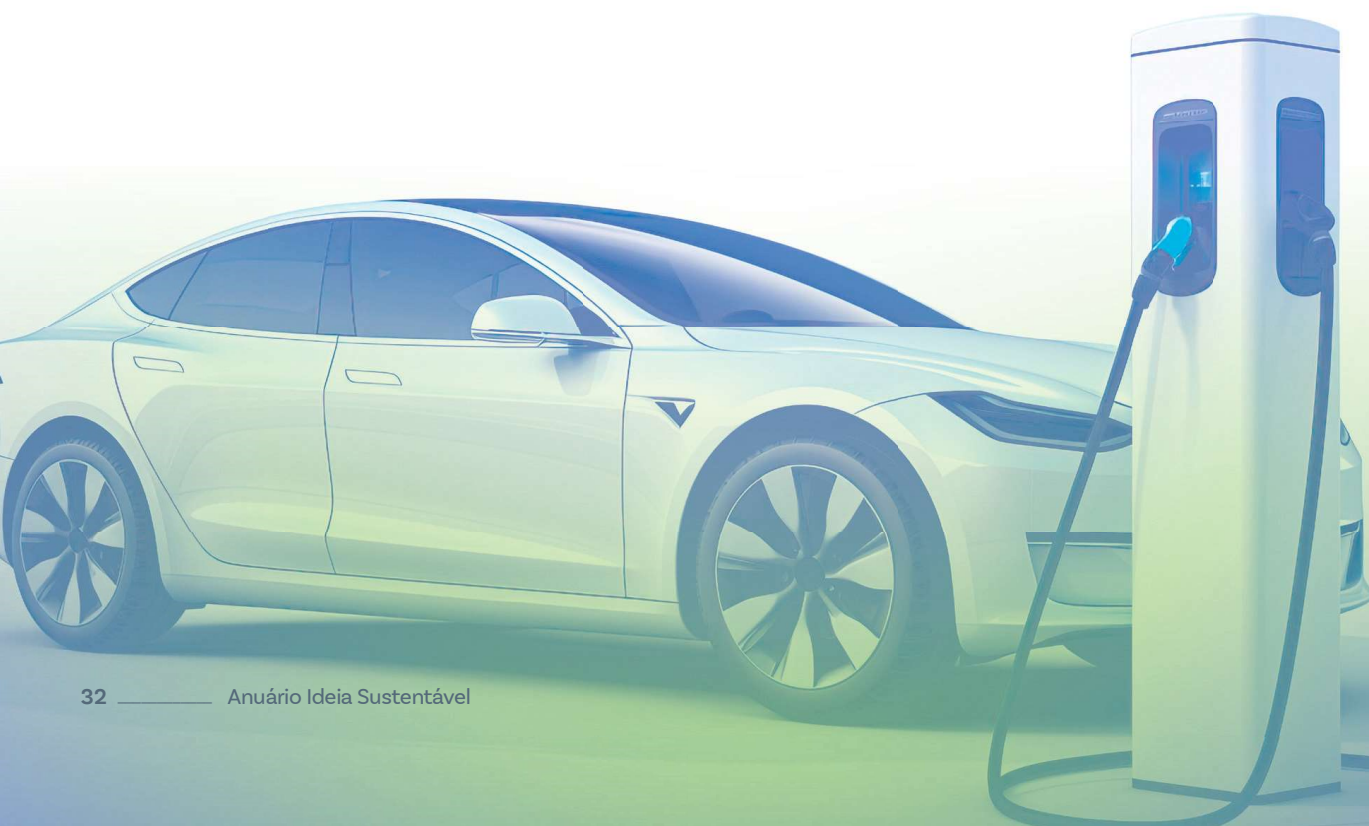
RAY ANDERSON FUNDADOR E CHAIRMAN DA INTERFACE INC. | EDIÇÃO 12

Quem também falou em estabelecer uma relação ganha-ganha em busca de salvar a civilização foi Lester Brown, autor do livro *Plan B 3.0: mobilizing to save civilization* (Plano B 3.0: mobilização para salvar a civilização), editado pela **Ideia Sustentável**. A edição 14 da revista **Ideia Socioambiental** dedicou matéria de capa às suas propostas inovadoras para uma economia sustentável.

Com anos de militância ambiental, Lester Brown fundou, em 1974, o Worldwatch Institute, uma organização sem fins lucrativos especializada na análise das questões ambientais globais. Em 1984, lançou a série de relatórios *O Estado do Mundo*. Traduzido para os principais idiomas, os documentos alcançaram *status* semioficial, tornando-se uma espécie de bíblia do movimento ambiental. Em 2001, criou o Earth Policy Institute, do qual ainda hoje é presidente. A organização passou a disseminar informações na área ambiental utilizando, como suporte, uma rede mundial de editores, principalmente na internet.

As corporações precisam reconhecer que seu futuro é inseparável do futuro da civilização e que elas também são responsáveis pela manutenção da vida na Terra. Devem, portanto, contribuir com a construção de uma economia global sustentável. Sem isso, vamos enfrentar um colapso. Nenhuma companhia terá lucro avançando na escalada rumo à destruição. Precisamos rever rapidamente a economia global e particularmente a matriz energética, por meio de políticas econômicas que reestruturem taxas e pressionem o mercado a contar a verdade ambiental.

LESTER BROWN AMBIENTALISTA, ANALISTA AMBIENTAL E FUNDADOR DO EARTH POLICY INSTITUTE | EDIÇÃO 14



Entra em cena o Carbon Disclosure Project

Empresas de todos os setores – serviços, extrativismo, petróleo, química, siderurgia, sejam pequenas ou grandes – enfrentavam um desafio: mensurar, gerenciar e reportar suas emissões de carbono. Aquelas que ainda não tinham se adaptado precisavam repensar seus modelos de negócio para incorporar os custos associados às mudanças climáticas, à medida que a pressão por parte de governos, ONGs, consumidores e investidores aumentava.

Foi nesse contexto que surgiu o Carbon Disclosure Project (CDP), atuando como ponte entre acionistas e companhias para demonstrar como as mudanças climáticas poderiam impactar diretamente o desempenho e a sustentabilidade financeira das corporações, incentivando práticas mais transparentes e responsáveis. Para as empresas, antecipar essa transformação não seria apenas uma questão de conformidade, mas também de vantagem competitiva e longevidade no mercado.

Vejo algum progresso nesses nove anos de CDP. Em 2003, apenas 245 empresas reportaram suas emissões pela plataforma Green Gas Protocol. Atualmente, são 2005, o que representa dez vezes mais em seis anos. Estamos caminhando na direção correta. Essa evolução é puxada pela Europa, particularmente pelo Reino Unido, onde há empresas líderes na comunicação das suas emissões, até porque lá as regulações são mais rígidas. Mas também existem bons exemplos nos países emergentes. E neste quesito o Brasil é o líder. Aqui, várias empresas já consideram os fenômenos do clima nos seus negócios, o que demonstra séria preocupação com o aquecimento global. Outras economias emergentes estão muito atrás nessa corrida, por não terem regulação ou mesmo pouco interesse pelo tema. Mas isso também está mudando. Neste ano, dobrou o número de empresas chinesas que responderam ao questionário do CDP. É um progresso lento, mas na direção certa.

PAUL SIMPSON UM DOS CRIADORES DO CDP | EDIÇÃO 18

Uma revolução acontecia também nas empresas de tecnologia da informação (TI) e de eletrônicos, que estavam adaptando suas estratégias, processos produtivos e soluções para a sustentabilidade. Foi uma revolução silenciosa, movida a bits e fibras ópticas. Atenta a essa transformação, a equipe de **Ideia Socioambiental** convervou com especialistas e com representantes de empresas de tecnologia para conhecer suas conquistas e dilemas na trajetória rumo a uma economia de baixo carbono.

Em 2010, o setor de tecnologia já começava a entender seu papel na construção de uma economia de baixo carbono. As empresas de TI, inicialmente focadas em otimizar seus próprios processos – como a redução do consumo de energia em *data centers* – acabaram se tornando protagonistas na oferta de soluções sustentáveis para o mercado. Vania Ferro, então executiva da 3Com no Brasil, destacou, na edição 19 da **Ideia Socioambiental**, que a tecnologia da informação não só facilita o armazenamento e análise de dados, mas, quando orientada por uma visão estratégica que contempla a sustentabilidade, pode gerar avanços significativos nas questões socioambientais.

Na época, o relatório The Global Information Technology Report (2008–2009) já sublinhava o impacto transformador da TI nos processos produtivos, no acesso a mercados e nas interações sociais, além de sua contribuição para a eficiência e transparência dos governos. No entanto, o grande desafio apontado era integrar o conceito de *triple bottom line* – equilibrando o tripé econômico, ambiental e social – no centro das estratégias empresariais.

Segundo Vania Ferro, a chave estava em pensar primeiro nos benefícios ambientais, como economia de energia e espaço, mas sem negligenciar os indicadores sociais. A inclusão digital e a democratização da tecnologia eram vistas como fatores essenciais para promover o desenvolvimento social. A reflexão que surge, olhando para esse passado, é a de que a TI foi, e continua sendo, um catalisador para um modelo econômico mais sustentável e inclusivo.

Fase 3 . Ideia Sustentável

> Ideia Sustentável: conhecimento aplicado à realidade

*Esta edição que inaugura o ciclo sob novo nome é, em boa medida, um exercício pleno do que **Ideia Sustentável** – empresa – tem feito nos últimos sete anos. A sua metodologia de trabalho equivale à de um observatório.*

RICARDO VOLTOLINI PUBLISHER



Em setembro de 2010, foi lançada a primeira revista com nome **Ideia Sustentável**, um “passo coerente com a própria evolução do conceito de sustentabilidade – assunto central de nossas matérias, entrevistas e artigos. O núcleo ‘ideia’ segue rijo e intacto. O seu ‘complemento’ que mudou de acordo com as transformações no mundo e as ideias que movem o mundo”, escreveu Ricardo Voltolini, *publisher* da revista, na edição 21.

A metodologia de trabalho da nova fase buscou equivalência com a de um observatório: passou a monitorar 30 organizações globais produtoras de conhecimento em sustentabilidade. Depois, investigou as melhores práticas empresariais acessando bases de dados nacionais e internacionais. Na sequência, validou as tendências entrevistando especialistas. E, por último, produziu conhecimento aplicado à realidade brasileira.

E o empenho da equipe, dos parceiros e apoiadores gerou bons frutos. Uma notícia memorável foi recebida pela **Ideia Sustentável** em novembro de 2010: a publicação recebeu o **prêmio Jornalistas & Cia/HSBC de Imprensa e Sustentabilidade**, na categoria de Veículo do Ano Especializado em Sustentabilidade. “Ganhar um prêmio sério como esse é uma recompensa à escolha que fizemos desde o primeiro número da revista, em maio de 2005: por um jornalismo de aprofundamento, que vai além da notícia e procura identificar e contextualizar, de modo crítico, as tendências de sustentabilidade”, declarou Ricardo Voltolini.

Outro marco foi a edição 35, a primeira de 2014, que lançou o **Estudo NEXT – 10 Tendências de Sustentabilidade para a área de RH**. A edição 36 veio com um diferencial: além do nome **Ideia Sustentável**, a capa registrou o subtítulo Observatório de Tendências em Sustentabilidade e, como conteúdo principal, publicou **8 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas**. Na edição seguinte, depois de muito estudo e análise, a equipe lançou os **7 Desafios de Saúde e Sustentabilidade** (edição 37). A edição 38, lançada em fevereiro de 2015, marcou o encerramento da revista com o nome **Ideia Sustentável** e apresentou **Ferramentas de Gestão para Sustentabilidade – 5 grandes desafios**.

CONTEXTO

Desafios e tendências para a sustentabilidade

No Brasil e no mundo, entre 2010 e 2015 – anos em que a **Ideia Sustentável** foi publicada – o desmatamento da Amazônia continuou sendo uma preocupação central. Houve períodos de redução, mas a pressão sobre a floresta persistiu devido a atividades como pecuária, agricultura, mineração e extração ilegal de madeira. O governo implementou medidas para tentar controlar o desmatamento, como o monitoramento via satélite e a criação de áreas protegidas.

Em 2012, o Brasil aprovou uma revisão do Código Florestal que gerou controvérsia. A nova legislação flexibilizou as regras de proteção de áreas de vegetação nativa, o que foi criticado por ambientalistas e especialistas, que alertaram para um possível aumento no desmatamento e na perda de biodiversidade.

O agronegócio continuou a se expandir, consolidando o Brasil como um dos principais exportadores de *commodities* agrícolas, como soja, carne bovina e milho. Embora importante para a economia, essa expansão trouxe desafios em termos de uso da terra, desmatamento e impacto sobre a biodiversidade.

Durante o período, houve um fortalecimento do movimento socioambiental, com organizações da sociedade civil e movimentos indígenas e comunitários ganhando maior visibilidade e mobilizando-se em torno de questões como a proteção da Amazônia, direitos indígenas e justiça climática.

O Brasil experimentou eventos climáticos extremos, como enchentes e secas severas. As enchentes em diversas regiões, especialmente no Sudeste, causaram danos materiais e perda de vidas. A seca prolongada no Sudeste, particularmente em São Paulo, levou a uma crise hídrica em 2014, afetando o abastecimento de água e a geração de energia hidrelétrica.

Na época, a equipe da **Ideia Sustentável** apurou, com dez grandes empresas, quais seriam os grandes desafios da década: avanços tecnológicos, restabelecimento da conexão dos indivíduos com a natureza e precificação dos serviços ambientais.

Em junho de 2012, o Brasil sediou a tão aguardada Rio+20, também conhecida como Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada 20 anos após a histórica Cúpula da Terra, a Eco-92. O grande encontro mobilizou delegações diplomáticas de 188 países e seus chefes de Estado, além de contar com centenas de eventos paralelos, com participação da sociedade civil, da academia e da ciência, para discutir desenvolvimento sustentável.

O documento final resultante da Rio+20 foi intitulado *O Futuro que Queremos*. Nele, os Estados-membros reafirmaram os princípios da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Agenda 21. O documento destacou a importância de uma economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza, bem como a necessidade de um quadro institucional mais forte para a governança ambiental. Apesar do sucesso em reunir a comunidade internacional e renovar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, a Rio+20 foi alvo de críticas. Alguns participantes e observadores consideraram que o documento final carecia de ambição e compromissos mais concretos, especialmente em relação à implementação e ao financiamento das ações propostas.

“Uma vez que governantes das nações decidiram não se comprometer com metas e prazos para decisões cujas datas de validade já estavam vencidas, o senso de urgência parece ter batido às portas das empresas, das cidades e até do cidadão comum. Prova disso é que mais de 700 compromissos com a participação desses atores foram firmados, com ações concretas em resposta a necessidades específicas, como, por exemplo, a destinação de 50 bilhões de dólares para ajudar um bilhão de pessoas no acesso a energia sustentável”, escreveu Cláudia Piche, diretora de conteúdos da consultoria **Ideia Sustentável**, na Carta ao Leitor da edição 29.

Uma matéria especial, publicada nesta edição da revista, relatou o Fórum de Sustentabilidade Corporativa do Pacto Global: Inovação e Colaboração para O Futuro que Queremos, evento que antecedeu a Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20. A reportagem apresentou os principais desafios e oportunidades para as empresas em torno de seis eixos temáticos – os mesmos estabelecidos para os debates no fórum corporativo –, além de mostrar como muitas dessas companhias estavam alcançando êxito em ações relacionadas a energia e clima; água e ecossistemas; agricultura e alimentação; desenvolvimento social; urbanização e cidades; e economia e finanças para o desenvolvimento sustentável.

Vale registrar que a Rio+20 lançou a proposta de criar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como uma continuação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), com o intuito de integrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental. Mas foi somente em 2015 que os ODS foram oficialmente adotados como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, durante a Cúpula das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada na sede da ONU, em Nova York.



IDEIAS

A nova década de sustentabilidade corporativa

A revista **Ideia Sustentável** dedicou sua edição 24 a um balanço da década (de 2000 a 2010), com destaque para a pesquisa **Monitor de Responsabilidade Social**, realizada anualmente pela Market Analysis para averiguar o comportamento do consumidor frente às ações de sustentabilidade corporativa.

Segundo os dados divulgados, ao longo da primeira década do novo milênio, havia, por um lado, alto interesse e receptividade do consumidor à proposta de sustentabilidade corporativa e, de outro, decepção e receio quanto aos avanços das grandes empresas.

Até que chegamos ao ano 2011. Pela primeira vez na história do estudo Monitor de Responsabilidade Social, o quadro de percepções dentro e fora do Brasil mudou. E de forma substantiva. O abismo entre o que se espera que as empresas façam e a ponderação do seu trabalho parou de aumentar e até reverteu. A credibilidade na comunicação sobre sustentabilidade corporativa cresceu. E o comportamento de recompensa, mais efetivo em empolgar as companhias a trilhar o rumo da governança, superou o boicote e outras condutas de retaliação ancoradas em critérios éticos e ambientais. Ao que tudo indica: será que, finalmente, as boas notícias chegaram?

FABIÁN ECHEGARAY PH.D EM CIÊNCIA POLÍTICA E DIRETOR-GERAL DA MARKET ANALYSIS | EDIÇÃO 24

Em 2010, era crescente a procura dos consumidores por produtos que se apresentavam como ecologicamente corretos, especialmente devido à preocupação em relação a problemas ambientais, como o aquecimento global e as consequentes mudanças climáticas. O aumento da demanda por produtos mais verdes estimulou empresas a se posicionarem, algumas de forma genuína e transparente, outras de maneira duvidosa e oportunista, sem critérios claros, com símbolos sendo utilizados, por exemplo, para induzir o consumidor a conclusões erradas sobre o produto ou serviço. A esses apelos falsos deu-se o nome de *greenwashing* (maquiagem verde).

A edição 21 da **Ideia Sustentável** apresentou uma metodologia desenvolvida pela TerraChoice Environmental Inc., consultoria de marketing ambiental do Canadá, para analisar, compreender e quantificar a expansão do

greenwashing no mercado. No Brasil, em parceria com a Market Analysis, foi realizada a mesma pesquisa, com o objetivo de desencorajar o uso de *greenwashing* pelas empresas, fornecendo ferramentas úteis para que os consumidores estejam mais alertas na hora de escolher produtos e serviços.

No Brasil não havia, naquele momento, um órgão específico para regular a rotulagem ambiental. A Associação Brasileira de Embalagem (Abre) lançou, então, uma cartilha com diretrizes baseadas na norma ISO 14021, para padronizar a rotulagem ambiental aplicada às embalagens. Diante da falta de normas especificamente brasileiras, os apelos encontrados nas embalagens dos produtos foram analisados de acordo com as práticas de marketing ambiental adotadas pela Organização Internacional para Padronização (ISO).

Outro desafio que bateu à porta das empresas era o de ir além das leis e exigências das certificações no que se referia à gestão de resíduos. Abordagens inovadoras apontaram para novos modelos de produção e consumo.

“Se trocarmos a palavra ‘resíduo’ por ‘recurso’, fica claro que temos uma enorme oportunidade. De repente, alguns materiais de descarte podem alimentar uma fábrica vizinha; o calor que antes se dissipava pode ser usado para diminuir o consumo de energia”, sugeriu em entrevista Kristoffer Lundholm, então conselheiro sênior do The Natural Step, organização não governamental responsável pela metodologia de mesmo nome, utilizada internacionalmente em processos de tomada de decisão.

Kristoffer Lundholm propôs que as empresas, individual e coletivamente, precisavam assumir a responsabilidade pelos resíduos que os seus produtos geravam, inclusive depois de terem chegado ao fim da sua vida útil. “Há uma oportunidade para começar a trabalhar essas questões, estrategicamente, antes de a legislação exigir”, ponderou.

Foi então que, de maneira mais educativa do que factível, a abordagem de resíduo zero passou a ser utilizada em programas de empresas e governos, orientando estratégias ousadas para eliminar qualquer tipo de desperdício, diminuir a complexidade de processos e, logicamente, os custos da gestão de resíduos.

Lixo zero é um conceito útil para orientar o pensamento e começarmos a ver tudo como um recurso. Mas não é uma definição da meta final de sustentabilidade. Talvez a ideia de “resíduos = alimento” seja mais útil.

KRISTOFFER LUNDHOLM CONSELHEIRO SÊNIOR DA THE NATURAL STEP
| EDIÇÃO 22

A abertura de um artigo de William McDonough e Michael Braungart, pais do *cradle-to-cradle* (do berço ao berço), no relatório *O Estado do Mundo 2004*, do Worldwatch Institute, trouxe a seguinte frase: “Imagine um mundo onde o que produzimos, usamos e consumimos oferece nutrição para a natureza e a indústria; um mundo onde o crescimento é bom e a atividade humana gera uma pegada ecológica proveitosa e restauradora”. Para os autores, as características destrutivas do sistema “convencional”, apelidado de “do berço ao túmulo”, podiam ser vistas como um problema de *design* e não como um resultado inevitável do consumo e da atividade econômica.

“As abordagens convencionais de sustentabilidade frequentemente fazem do uso eficiente de energia e materiais seu objetivo final. Na verdade, essa poderia ser uma estratégia de transição útil, mas ela tende a reduzir impactos negativos sem transformar integralmente a atividade danosa”, argumentam os autores. Um exemplo, apresentado na edição 22 da revista, foi o dos carpetes reciclados, que podem reduzir o consumo, mas se o forro deles contiver PVC, como acontece com a maioria, o produto reciclado é destinado ao aterro, onde se transforma em um resíduo perigoso.

Na prática, há dinheiro e tecnologia suficientes para realizar muitas das transformações necessárias. Vontade política, planejamento, parcerias e conscientização, no entanto, ocupam o mesmo grau de importância quando se trata de tirar as experiências do papel e colocá-las, literalmente, nas ruas. Sem isso, medidas simples, que poderiam beneficiar o meio ambiente e a população, continuam subestimadas – basta olhar para o tratamento de resíduos.

CRISTINA TAVELIN JORNALISTA RESPONSÁVEL PELA REDAÇÃO
DO ESPECIAL DO CINZA AO VERDE | EDIÇÃO 25

O movimento cidades mais verdes foi o tema abordado por José Luiz Alquéres, que, na época da publicação da edição 25 da revista, em 2011, era presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ). Segundo ele, foi um movimento que começou vinculado à temática da energia e logo teria como “grande *driver* da sustentabilidade urbana” a questão dos resíduos. Na previsão feita por ele, o planeta teria um aumento populacional significativo – podendo passar dos nove bilhões de habitantes, em 2050, dobrando a necessidade de extração de recursos.

“Hoje, 50% da população vive nas cidades e consome 75% da energia – por isso olhamos, primeiramente, para o fornecimento das condições de vida: energia para luz, elevador, ar-condicionado, por exemplo. Mas e os resíduos disso tudo? Aí está a grande oportunidade do século 21: o vasto campo de desenvolvimento tecnológico para a reciclagem”, avaliou José Luiz Alquéres.

Em 2012, o tema cidades sustentáveis seguia na pauta da revista **Ideia Sustentável**. A edição 30 deu voz a Maurício Broinizi, coordenador da Secretaria Executiva do Movimento Nossa São Paulo e um dos coordenadores nacionais do Programa Cidades Sustentáveis, rede de organizações da sociedade civil cujo objetivo é sensibilizar, mobilizar e oferecer ferramentas para que as cidades brasileiras se desenvolvam de forma econômica, social e ambientalmente mais sustentável. “O Brasil, até o momento, esteve voltado para a conservação de grandes biomas, de ecossistemas, algo muito necessário. Mas agora estamos criando uma cultura para pensar em sustentabilidade urbana. Grandes empresas começam a oferecer sistemas mais inteligentes aos governos, a exemplo das áreas de gestão do tráfego e do transporte público”, destacou.

Baseado na interligação entre criatividade e tecnologia, surgiu o Smart Grid, espécie de rede inteligente que propõe um fluxo direcional de energia e informação para tornar as cidades mais eficientes, com veículos elétricos, automação domiciliar e índices de medição em tempo real, entre outras ferramentas.

“Se as empresas estiverem atentas a essas duas palavras – planejamento e tecnologia –, certamente vão colher bons frutos, junto aos governos e cidadãos, para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis”, escreveu a jornalista Cristina Tavelin depois de entrevistar diversos especialistas sobre o tema.



Diversidade biológica

Em entrevista publicada na edição 23 da **Ideia Sustentável**, em 2011, um dos mais importantes biólogos da conservação, Thomas Lovejoy (1941-2021), afirmou que a humanidade já estava retirando da Terra 50% a mais de recursos do que a capacidade do planeta de recompor-se. Ele foi o criador do termo “diversidade biológica” e já tinha atuado como conselheiro de Biodiversidade da Fundação das Nações Unidas e do Banco Mundial, pesquisador da Amazônia e *expert* em questões que iam da ecologia tropical às finanças políticas da conservação ambiental.

O biólogo da conservação admitiu que o mundo ainda não havia conseguido calcular a riqueza implícita na complexidade dos sistemas ambientais. “É preciso perceber o valor econômico que está por trás desses serviços ou enxergar a biodiversidade como um patrimônio, uma fonte de informações. Aí sim, entenderemos a real importância dos ecossistemas e de suas riquezas”, explicou. Para tanto, Thomas Lovejoy defendia a valoração econômica dos ecosserviços e da biodiversidade por meio da elaboração de políticas, em particular, como forma de explicitar para a humanidade a escassez desses serviços.

A equipe da **Ideia Sustentável** perguntou-lhe quais leis seriam necessárias e quais acordos deveriam partir das corporações. Confira a resposta do especialista.

Não se cria sensibilização por regulamento e nem se estimula, por lei, o senso de cuidar do meio ambiente. O mundo precisa de alguns ativos de reflorestamento. Como conseguir isso? Basicamente pagando pelo carbono ou desenvolvendo programas de estoque de carbono. Essa é uma maneira de alcançar a preservação. Quando o mundo acordar para o valor econômico do carbono, teremos de trazê-lo de volta para o solo e mantê-lo, pois assim se gera valor econômico. Desse modo, as pessoas que têm florestas não vão querer derrubá-las. Procurarão, isso sim, oportunidade de mantê-las em pé, já que assim elas valem mais. Essa é a revolução que precisa acontecer.



THOMAS LOVEJOY BIÓLOGO DA CONSERVAÇÃO | EDIÇÃO 23

Integração: meio ambiente, pessoas e espiritualidade

A base para uma nova concepção de mundo e economia em tempos de caos e mudanças climáticas é, segundo o fundador do Schumacher College, o indiano Satish Kumar, a integração entre meio ambiente, pessoas e espiritualidade.

Na seção Réplicas da **Ideia Sustentável** edição 26, publicada no final de 2011, a jornalista Cristina Tavelin apresentou alguns dos principais pensamentos do líder indiano em relação à sustentabilidade. Confira alguns trechos.

- O líder e a natureza** — Se tomarmos como exemplo os grandes líderes da história, perceberemos uma característica em comum entre eles: sua humildade – esse é um dos “ingredientes” mais importantes na liderança, pois, no momento em que um indivíduo se torna arrogante, ele deixa de ser seguido. O verdadeiro líder é aquele capaz de falar ao coração das pessoas e inspirá-las, deixando-as independentes para agir e perceber seu próprio potencial de liderança.
- O líder inspirador** — O primeiro passo é dar o exemplo. “Seja a mudança que você deseja ver no mundo”, como disse Ghandi. Dê o exemplo de humildade, tenha uma relação próxima com o planeta, com a natureza. Quando você tem esse insight e faz o que diz, pratica um discurso, então possui integridade e força. Dessa forma, suas palavras ganham sentido, não vêm apenas da sua cabeça e do coração, mas de sua experiência.
- Os pecados da liderança** — No momento, as empresas exploram a natureza e as pessoas para tornarem-se cada vez maiores. Não cresçam muito: esta é minha mensagem para os negócios. Não avancem no tamanho, mas na qualidade, assim se conquista a satisfação.
- Liberdade criativa** — Os gestores precisam libertar seus negócios do controle exagerado e permitir aos membros do *staff* o uso da própria imaginação, criatividade e iniciativa. Devemos confiar nas pessoas ou acabamos minando sua criatividade. E, para criar e manter uma empresa de sucesso, não basta contar com a criatividade de apenas um indivíduo, precisa-se de um time.
- Mudanças climáticas e seu enfrentamento** — No âmbito das mudanças climáticas, não precisamos de muita inovação no sentido tecnológico. A tecnologia tem um espaço em nossas vidas, mas não pode resolver o problema do aquecimento global. Devemos aprender a viver do sol, do vento, das fontes naturais e reduzir nosso desperdício. Podemos criar um estilo de vida mais harmonioso para mitigar ou combater o aquecimento global.

SATISH KUMAR FUNDADOR DO SCHUMACHER COLLEGE | EDIÇÃO 26



Economia verde e a colaboração para um futuro sustentável

Depois da Rio+20, ficou claro que o setor privado estava interessado em participar da economia verde. Atenta a isso, uma matéria especial foi divulgada na edição 31 da revista **Ideia Sustentável**. “Ao inserir suas ações de sustentabilidade no *core business*, as empresas buscam, afinal, a sobrevivência no mercado. Para isso, no entanto, é preciso inovar. E atingir a inovação não é fácil. Frente aos desafios – sobretudo financeiros – muitas empresas reivindicam suporte dos governos e da sociedade, a fim de superar seus impasses cotidianos. Entre eles, soluções para ampliar a escala de produtos mais sustentáveis e a conscientização dos consumidores de que, num primeiro momento, talvez seja preciso pagar mais por eles”, escreveu a jornalista Marília Arantes. A reportagem mostrou que, em 2013, era possível não apenas sobreviver como também crescer na economia verde.

A colaboração entre diversos atores mostrou-se como um dos caminhos capazes de oferecer soluções para os desafios do desenvolvimento sustentável, em especial quando se trata de escala e velocidade. Um estudo, realizado pela SustAinability, a GlobeScan e a Market Analysis, revelou que as empresas valorizavam as parcerias com o setor público, mas ainda tinham dúvidas quanto ao comprometimento dos governos com a agenda sustentável.

Apesar do pessimismo em relação à disposição e habilidade dos governos em alcançar objetivos reais na agenda da sustentabilidade, os 800 especialistas de 74 países ouvidos para a pesquisa acreditavam que os resultados só seriam possíveis por meio da colaboração entre diversos atores, incluindo aí o setor público.

“O futuro da sustentabilidade requer a colaboração multissetorial e os especialistas enxergam um forte crescimento nesse sentido. Algumas dúvidas prevalecem sobre a maneira como essas parcerias devem ocorrer. Se, por um lado, existe um consenso da importância dada às associações com o setor público, ainda restam dúvidas, no entanto, quanto à capacidade e iniciativa do governo com a agenda sustentável”, destacou o instituto de pesquisas especializado em sustentabilidade, Market Analysis, na edição 33 da revista **Ideia Sustentável**.

A edição 34 encerrou 2013 com uma reportagem especial: Crédito Verde na Praça, sobre linhas de financiamento para a sustentabilidade em empresas de todos os portes, com opções disponíveis em instituições públicas, privadas e agências de fomento. Dados colhidos pela equipe da **Ideia Sustentável** demonstraram que grande parte das empresas tinha a motivação de reduzir seus impactos e melhorar o desempenho nas questões socioambientais. Mas nem todas dispunham de capital próprio para investir em sustentabilidade. Ainda segundo a reportagem, os mecanismos de financiamento para a sustentabilidade estavam se diversificando e a oferta era crescente. “Há linhas de crédito disponíveis nos bancos públicos e privados, agências de fomento, recursos de cooperação internacional e de fundos de investimentos dedicados a financiar inovações sustentáveis”, descreveu a jornalista Andrea Vialli.

Em 2002, como resposta dos bancos aos questionamentos sobre a concessão de crédito para projetos poluidores e causadores de grandes impactos sociais, foram criados os Princípios do Equador – um conjunto de critérios socioambientais voluntários que os bancos devem observar antes de conceder crédito a grandes obras.

Em 2013, os Princípios do Equador passaram por uma revisão, com o objetivo de aumentar sua eficácia e transparência. A partir de janeiro de 2014, entrarão no processo de análise todos os empréstimos corporativos acima de cem milhões de dólares. Outra mudança é uma norma que determina que os bancos devem divulgar o número de projetos analisados por categoria, a localização geográfica dos empreendimentos e se há uma consultoria independente envolvida. Segundo o International Finance Corporation (IFC), as novas medidas devem ajudar a dar maior transparência ao processo de concessão do crédito, pois ajudam na fiscalização por parte de todos os stakeholders do projeto.

ANDREA VIALLI JORNALISTA, PARA O ESPECIAL
CRÉDITO VERDE NA PRAÇA | EDIÇÃO 34

As pequenas e médias empresas no guarda-chuva da sustentabilidade

O tema da vez em mais uma interessante matéria publicada na Ideia Sustentável foi a quebra do mito de que sustentabilidade era assunto apenas das grandes corporações. “Empresas pequenas, médias, grandes – não importa o tamanho –, todas sofrerão com o aquecimento global. Os impactos causados pelas mudanças climáticas não discriminam ninguém. E a transformação em escala necessária para a sobrevivência do mercado como um todo exige atuação conjunta na construção de uma economia mais verde”, escreveu a jornalista Cristina Tavelin na edição 27.

Suênia Sousa, diretora do Centro de Sustentabilidade do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), afirmou que “a adesão das grandes empresas e a forma como vão integrar a sustentabilidade em sua estratégia são fatores determinantes neste momento. Como as pequenas estão no encadeamento produtivo das maiores, precisarão se adequar”.

Segundo dados do Sebrae, em 2012, cerca de 90% das empresas instituídas no Brasil eram micro e pequenas. “Para cumprimento das legislações, que exigem processos inovadores, muitas empresas pequenas precisam surgir – e são exatamente elas que possuem capilaridade e flexibilidade para operacionalizar atividades como gestão de resíduos na logística reversa”, destacou Suênia Sousa.

Escolas de negócios e os novos líderes sustentáveis

A sustentabilidade ainda estava longe de ser transversal nos currículos das escolas de negócios em 2012, ano da edição 28 da revista Ideia Sustentável, que publicou matéria de capa com o título “Aprender para mudar: o que fundações e escolas de negócios têm a ensinar a empresas e líderes”.

A jornalista Cláudia Piche escreveu um especial para a edição 28 em que questionou: “Em tempos de enfrentamento das mudanças climáticas, diminuição de recursos naturais e cobranças cada vez mais conscientes da sociedade civil e do consumidor, a pergunta que não quer calar é: como formar lideranças para encarar desafios que precisam subverter a ordem mundial? E, decorrente dessa: as escolas de negócios estão dando conta dessa missão primordial?”.

Naquele momento, havia um consenso entre os professores das principais escolas de negócios do país ouvidos para a produção da reportagem: é preciso muito mais do que uma formação técnica e específica para instrumentalizar

as jovens lideranças para conduzir processos de sustentabilidade nas empresas. “É importante oferecer uma visão de cenário social, político, econômico e ambiental, tanto global quanto brasileiro, para que o aluno desenvolva uma visão analítica própria, que justifique um novo posicionamento estratégico nas empresas”, afirmou Cristina Fedato, coordenadora pedagógica do curso de pós-graduação em Gestão Socioambiental para Sustentabilidade da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Também ouvido, Otto Scharmer, reconhecido internacionalmente como um dos mais diferenciados especialistas na área, que desenvolveu a Teoria U, em conjunto com Peter Senge, Adam Kahane, Joseph Jaworski. Em entrevista exclusiva, publicada na edição 32 da revista Ideia Sustentável, ele ressaltou que a crise da liderança “não significa que não temos líderes individuais bem-intencionados, mas que convivemos com uma crise de liderança coletiva”. E acrescentou que as escolas de negócios precisavam se reinventar, movendo-se da sala de aula para o mundo real, com atividades como jornadas de aprendizagem e conexão com os grandes *hubs* de inovação.

A Teoria U é uma nova lente para olhar a liderança e a gestão, e também um tipo de metodologia. Como lente, permite observar a liderança e as habilidades sociais de um ponto de vista profundo, que não só leva em conta o que fazem os líderes e como o fazem, mas que enfoca algo que não tinha sido contemplado pelos teóricos: o lugar de onde atuam. Dessa forma, auxilia-os a melhorarem sua capacidade de compreender, ajudando-os a desenvolver habilidades para lidar com os desafios mais complexos da atualidade e do futuro. A Teoria U fundamenta-se nos pilares do sentir, presenciar e concretizar. Temos utilizado essa abordagem em projetos de diferentes proporções: alguns envolvem apenas uma organização, outros compreendem toda a cadeia produtiva, enquanto outros, ainda, envolvem um país. Acredito que o sucesso da liderança depende da qualidade da atenção e intenção que os líderes trazem para cada situação. Dois líderes, nas mesmas circunstâncias, fazendo a mesma coisa, podem gerar resultados completamente distintos, dependendo do lugar interior a partir do qual cada um deles age. A Teoria U, quando aplicada em conjunto com os líderes, ajuda a conectá-los com uma fonte mais profunda do seu propósito.

OTTO SCHARMER DOUTOR EM ECONOMIA E NEGÓCIOS, ESPECIALISTA EM LIDERANÇA E UM DOS DESENVOLVEDORES DA TEORIA U | EDIÇÃO 32





NEXT – OBSERVATÓRIO DE TENDÊNCIAS EM SUSTENTABILIDADE

Estudo 1

10 Tendências de Sustentabilidade para RH

A ideia de abrir a série de Tendências com RH e Sustentabilidade nasceu de duas constatações importantes. A primeira: não se pode discutir sustentabilidade numa empresa sem discutir gente, e o setor responsável por gerenciar as pessoas é o de Recursos Humanos – nenhuma mudança para um modelo mais sustentável de negócios será possível sem colaboradores seguros, felizes, engajados e participativos; sem respeito à diversidade, ética e transparência; sem ambiente favorável à circulação de ideias e sem políticas de valorização dos talentos humanos. A segunda: assim como a sustentabilidade precisa estar na estratégia da empresa, o setor de RH precisa assumir um papel estratégico na condução das mudanças para a sustentabilidade, o que – na visão de muitos profissionais da área – ainda não acontece por diferentes motivos.

RICARDO VOLTOLINI | EDIÇÃO 35

Para elaborar 10 Tendências de Sustentabilidade para RH, a equipe da **Ideia Sustentável** utilizou como fonte 64 organizações internacionais e nacionais, 24 especialistas internacionais, 30 especialistas nacionais, 20 líderes empresariais (CEOs e presidentes), 28 teses/pesquisas/conferências, além de muitas horas de leitura e análise. A seguir, conheça as tendências elaboradas.



Estudo 2

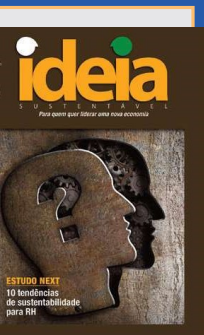
18 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas

As MPE representam 99% do universo dos 6,3 milhões de empresas brasileiras e empregam mais de 16 milhões de pessoas (quase metade do total de empregos do país). Elas estão em todos os cantos do Brasil, compõem arranjos de desenvolvimento local, promovem a inclusão, oferecem espaço para empreendedores, atendem demandas das comunidades e funcionam como porta de entrada no mercado de trabalho para milhares de jovens de baixa renda. Logo, não haverá mudança possível na direção de um modelo de negócio mais sustentável se ela não ocorrer também nas MPE.

RICARDO VOLTOLINI | EDIÇÃO 36

Para elaborar 8 Tendências de Sustentabilidade para Pequenas e Microempresas, o segundo da série de quatro estudos de 2014, a **Ideia Sustentável** consultou 54 organizações internacionais, 28 organizações nacionais, 28 especialistas nacionais, 45 especialistas internacionais e 26 líderes empresariais (presidentes e executivos).



**TENDÊNCIA 1 . Abordagem estratégica**

Assegurar que uma abordagem sustentável aos colaboradores seja parte da estratégia de negócios.

TENDÊNCIA 2 . Educação/desenvolvimento de competências

Exercer papel decisivo no desenvolvimento de competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para a sustentabilidade.

TENDÊNCIA 3 . Engajamento de colaboradores

Engajar e mobilizar os colaboradores, especialmente os colaboradores-âncora, em iniciativas ligadas à sustentabilidade.

TENDÊNCIA 4 . Ambiente organizacional

Criar um ambiente organizacional favorável, que estimule e recompense os colaboradores interessados em contribuir com inovações para o melhor cumprimento das metas de sustentabilidade da empresa.

TENDÊNCIA 5 . Sinergia com a comunicação

O RH deve atuar em completa sinergia com a comunicação para facilitar o engajamento das pessoas e a criação de uma cultura de sustentabilidade.

TENDÊNCIA 6 . Valorização da média gerência

Promover o desenvolvimento e a valorização do *middle management*. A média gerência é a responsável por traduzir a mensagem de sustentabilidade da empresa, nas operações cotidianas, para o conjunto de colaboradores. *Middle manager* engajado, colaboradores engajados.

TENDÊNCIA 7 . Inserção na estratégia

Contribuir para integrar a agenda de sustentabilidade no planejamento estratégico de negócios da empresa.

TENDÊNCIA 8 . Atração/retenção de talentos

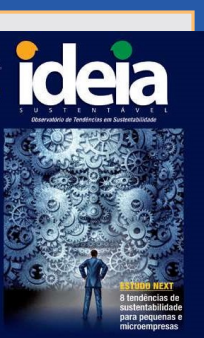
Inserir os valores de sustentabilidade já no processo de recrutamento e seleção, visando a atrair e contratar colaboradores identificados com o tema e com valores alinhados ao propósito (missão, visão e valores) da companhia.

TENDÊNCIA 9 . Sustentabilidade além da empresa

Apoiar os colaboradores para serem sustentáveis em suas vidas pessoais.

TENDÊNCIA 10 . Percepção interna

Medir regularmente o nível de percepção dos colaboradores em relação aos esforços de sustentabilidade da empresa.

**TENDÊNCIA 1 . Plano de negócios**

Integrar a sustentabilidade como propósito de valor ao plano de negócios.

TENDÊNCIA 2 . Inovação

Sustentabilidade como fator fundamental de inovação.

TENDÊNCIA 3 . Novos negócios, novos mercados

Sustentabilidade como fonte de novas e crescentes oportunidades para pequenos negócios.

TENDÊNCIA 4 . Colaboração

O poder da colaboração para o crescimento dos pequenos negócios sustentáveis.

TENDÊNCIA 5 . Cadeia de valor

Enxergar a sustentabilidade como vantagem competitiva na cadeia de valor.

TENDÊNCIA 6 . Liderança

A ascensão de uma liderança cada vez mais sustentável.

TENDÊNCIA 7 . Diversidade

A pequena empresa como ferramenta para a promoção da diversidade.

TENDÊNCIA 8 . Financiamento

Crescente interesse de financiamento público e privado por pequenos negócios mais sustentáveis.

Estudo 3 7 Desafios de Saúde e Sustentabilidade

Mas o que tem a ver saúde e sustentabilidade? A resposta é: tudo, embora a relação não se apresente tão óbvia à primeira vista. Em reforço à minha afirmação, reproduzo aqui o que ouvi, em almoço recente no Hospital Sírio-Libanês, de Gro Harlem Brundtland, ex-primeira-ministra da Noruega e coordenadora do famoso relatório *Nosso Futuro Comum* (1987), primeiro documento da ONU a cunhar a expressão desenvolvimento sustentável: “Se desenvolvimento sustentável é aquele que garante as melhores condições de vida das gerações futuras, ele simplesmente não acontecerá se nossos netos e bisnetos tiverem sua saúde prejudicada pelos efeitos da escassez de recursos e das mudanças climáticas”.

RICARDO VOLTOLINI | EDIÇÃO 37

Para elaborar 7 Desafios de Saúde e Sustentabilidade foram contatados 43 organizações internacionais, 27 organizações nacionais, 24 especialistas nacionais e 41 especialistas internacionais. Além disso, uma equipe aprofundou-se no estudo de 60 fontes – entre livros, pesquisas e conferências –, das quais recolheram os dados que contextualizam os desafios.



Estudo 4 Ferramentas de gestão para a sustentabilidade – 5 grandes desafios

Mais do que um método de trabalho, o Observatório de Tendências em Sustentabilidade (OTS) expressa o que consideramos ser a principal vocação da **Ideia Sustentável**: a de uma consultoria think tank, que reúne, organiza e gerencia conhecimento relevante, conjugando saberes produzidos nas mais importantes escolas de negócio, universidades e consultorias do mundo.

RICARDO VOLTOLINI | EDIÇÃO 38

Para elaborar Ferramentas de gestão para a sustentabilidade – 5 grandes desafios, a equipe da **Ideia Sustentável** consultou mais de 80 fontes produtoras de conhecimento em todo o mundo, empreendendo uma maratona de leitura de documentos. Também foram consultados seis especialistas nacionais e 28 internacionais. O conjunto dos cinco desafios representam objetivos importantes para um profissional de sustentabilidade.



Os estudos NEXT fazem parte da produção de conhecimento do observatório de tendências da **Ideia Sustentável** que analisa cenários e interpreta tendências setoriais e temáticas em sustentabilidade e ESG no Brasil e no mundo.



**DESAFIO 1 . Responsabilidade individual**

Da posição de objeto para a de sujeito: cada vez mais pessoas deverão assumir as rédeas de sua própria saúde – toda mudança no sentido da sustentabilidade começa dentro do indivíduo, a partir de uma mudança de atitude.

DESAFIO 2 . Visão integral da saúde

Substituir uma abordagem fragmentada do paciente por um olhar sistêmico que promova o bem-estar do indivíduo, conecte-o à natureza e reduza o uso de serviços convencionais de saúde.

DESAFIO 3 . Meio ambiente como causa e cura de doenças

Cuidar para que os fatores ambientais, que estão na origem de alguns problemas de saúde, contribuam para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

DESAFIO 4 . Saúde como estratégia de sustentabilidade das empresas

Promover um estilo de vida saudável dos colaboradores como vantagem competitiva integrada ao planejamento do negócio.

DESAFIO 5 . Gestão de impactos

Gerir rigorosamente os impactos socioambientais nos ciclos de produção dos serviços de saúde deve ser um imperativo para o setor – isso resulta em benefícios para a saúde das pessoas; gera ganhos ecológicos, em razão do uso correto de recursos e ao descarte adequado de resíduos; e ganhos econômicos, devido à maior eficiência em processos, à economia de custos e ao aumento do interesse de investidores.

DESAFIO 6 . Tecnologias mais acessíveis

Ampliar o acesso a ferramentas, processos e conhecimentos que fomentem a prevenção de doenças e agilizem diagnósticos e tratamentos pode contribuir com um sistema de saúde economicamente viável, ambientalmente correto e socialmente justo.

DESAFIO 7 . Novos produtos e serviços

Aumentar a oferta de inovações voltadas à saúde, com cada vez mais produtos e serviços focados em melhoria da qualidade de vida, vai gerar impactos positivos, tanto para o bem-estar de indivíduos quanto para o meio ambiente.

**DESAFIO 1 . Mapear e mensurar, com precisão, as externalidades.****DESAFIO 2 . Definir os temas materiais mais importantes e conectá-los com os objetivos estratégicos da empresa.****DESAFIO 3 . Tornar transversal a gestão da sustentabilidade na empresa.****DESAFIO 4 . Gerar valor compartilhado com Relato Integrado.****DESAFIO 5 . Promover a conectividade de ferramentas.**

Por não ter sido validado por consenso, apesar de reconhecidamente relevante, um dos desafios inicialmente levantados – definir primeiro o que significa sustentabilidade para a empresa – acabou se transformando em Desafio Zero, uma espécie de desafio anterior aos demais.

Biblioteca da sustentabilidade empresarial



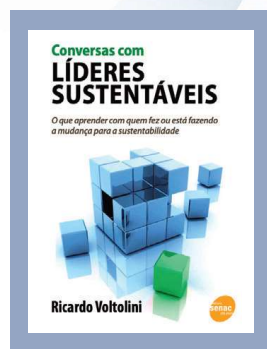
Livros e guias que inspiram a transformação de pessoas e negócios

Aqui você encontrará uma breve descrição de dez livros e guias produzidos por Ricardo Voltolini e sua equipe, todos focados em temas essenciais para o avanço da sustentabilidade no meio empresarial. Cada uma dessas obras oferece perspectivas e práticas sobre como líderes e empresas podem integrar a sustentabilidade em suas estratégias e operações.

Para acessar a sinopse completa de cada livro, basta escanear o QR CODE.

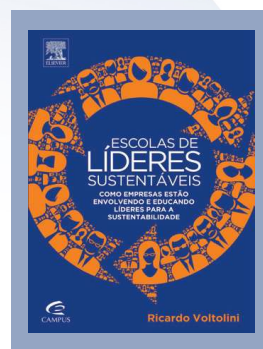


Conversas com Líderes Sustentáveis



foi o primeiro livro publicado por Ricardo Voltolini e inaugura uma série de outras obras voltadas para o tema. Lançado pela Editora Senac São Paulo, em 2011, o livro começou a ser escrito em 2008, após um ensaio jornalístico produzido por Voltolini e a equipe da Ideia Sustentável.

Escolas de Líderes Sustentáveis



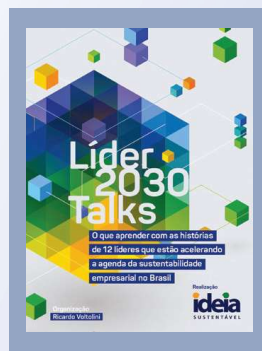
apresenta como as empresas estão envolvendo e educando líderes para a sustentabilidade. Ricardo Voltolini aborda também o que as escolas de negócios deveriam fazer e toma como base grandes pensadores, como Edgar Morin, Peter Senge e Otto Scharmer, além de documentos internacionais relevantes, como a Agenda 50+20.

Líderes Sustentáveis com a Mão na Massa



responde a uma das solicitações mais frequentes durante os três anos de encontros da Plataforma Liderança Sustentável: reunir e divulgar também as histórias dos principais executivos de sustentabilidade do país. A publicação retrata os profissionais que “põem a mão na massa”.

Líder 2030 Talks



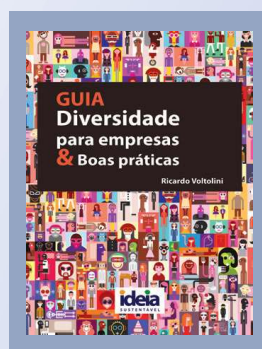
reúne as histórias de 12 executivos de grandes companhias que se orientam por um propósito comum: acelerar a agenda da sustentabilidade empresarial no Brasil em sintonia com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses líderes são, os Líderes 2030, comprometidos com a agenda estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Sustentabilidade no Coração do Negócio



dá voz aos líderes de empresas que estão inserindo a sustentabilidade na estratégia do negócio. Voltolini ouviu nove profissionais, sendo três ligados ao setor de energia, dois ao de mineradoras, dois de bancos, um de indústria de painéis de madeira, louças e metais sanitários, e um de construção.

GUIA – Diversidade para Empresas & Boas Práticas



tem como objetivo ser um estímulo para quem quer começar a dar os primeiros passos na jornada de respeito às diferenças, além de servir de apoio a quem deseja iniciar ou aprimorar processos de desenvolvimento de uma cultura de diversidade e inclusão.

Sustentabilidade como Fonte de Inovação



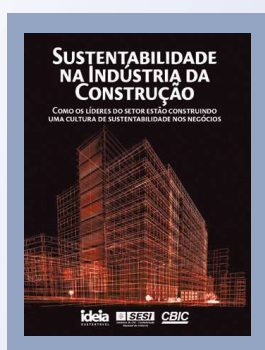
consiste de oito entrevistas – em formato jornalístico de perguntas e respostas – realizadas com líderes de empresas que estão levando a sério a inovação para a sustentabilidade, seja em processos, seja em produtos, seja de modo incremental, seja radical.

GUIA – Sustentabilidade para RH: 10 Desafios



parte da premissa de que não se pode discutir sustentabilidade em uma empresa sem tratar de gente. O Guia conta com apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Brasil) para analisar como o RH pode ser um agente transformador nas empresas, ajudando a alinhar práticas de gestão de pessoas com os princípios de sustentabilidade.

Sustentabilidade na Indústria da Construção Civil



retrata a história de dez presidentes e altos executivos de empresas que passaram a integrar a primeira iniciativa setorial da Plataforma Liderança Sustentável. O trabalho foi realizado em conjunto com o SESI Nacional e a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).

Vamos Falar de ESG?



é voltado para empresários, gestores e profissionais interessados em compreender como os conceitos de Environmental, Social, and Governance (ESG) podem ser integrados de maneira estratégica e efetiva nas operações empresariais. O livro procura desmistificar o tema, tornando-o acessível e aplicável ao contexto brasileiro.

Lideranças que inspiram: entrevistas exclusivas com grandes nomes da sustentabilidade



1. RICARDO YOUNG

Pioneirismo em defesa da vida e da sustentabilidade

Ricardo Young destaca-se por sua atuação pioneira em defesa da sustentabilidade e da cidadania empresarial. Ao longo de três décadas, ele esteve à frente de movimentos e organizações que ajudaram a transformar a responsabilidade social no Brasil, sempre buscando formas inovadoras de alinhar desenvolvimento econômico com o respeito ao meio ambiente e à vida humana.



4. JORGE SOTO

Atuação coletiva pelo desenvolvimento sustentável

Jorge Soto nasceu no Chile e veio com os pais para o Brasil, em 1974. Com quase 40 anos de formação em engenharia química, atua como diretor de Desenvolvimento Sustentável da Braskem, e vem se envolvendo ativamente nas iniciativas da Ideia Sustentável, com capítulos de livros escritos, entrevistas para a revista e participação em eventos da Plataforma Liderança Sustentável.



2. LINDA MURASSAWA

Sustentabilidade para todos, sejam grandes ou pequenas empresas

Com uma carreira profissional de longa data – como ela mesma define –, Linda Murasawa acompanhou a inclusão da sustentabilidade em grandes negócios e contribuiu para o fortalecimento dos financiamentos sustentáveis. Hoje atua como consultora e auxilia médios e pequenos empreendimentos.



5. ELISA PRADO

Da economia circular à prevenção de riscos em ESG

Elisa Prado trabalha como consultora de empresas para prevenir crises, especialmente na temática ESG. Ela compartilha sua experiência em sustentabilidade e aponta a importância da liderança para mudanças estruturais nas empresas. Atualmente, está prestes a lançar um livro sobre inteligência artificial.



3. DENISE HILLS

Vem aí uma safra de empresas regenerativas

Pode não dar certo, mas isso não é motivo para que não seja tentado. O importante é compreender que as decisões no campo corporativo têm o potencial de mudar o mundo. É com essa visão de possibilidades que a executiva Denise Hills trabalha em seu cotidiano como conselheira em muitas organizações. Para ela, a ousadia em fazer caminha lado a lado com o imperativo da mudança.

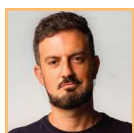


6. JULIANA NUNES

Compromisso sustentável na alta liderança

Um dos diferenciais de Juliana Nunes é sua habilidade em integrar inovação técnica com uma visão estratégica de sustentabilidade. Ao longo de sua carreira, ela soube aplicar esses conhecimentos, tanto em grandes empresas, quanto no seu atual negócio, sempre buscando transformar desafios ambientais e sociais em oportunidades para o desenvolvimento sustentável.

Os jornalistas Dal Marcondes, Naná Prado e Paolla Yoshie conversaram com especialistas em sustentabilidade e ESG que estão moldando o futuro das empresas.



7. RODRIGO SANTINI

A união entre ativismo corporativo e ESG

Um dos talentos de Rodrigo Santini é a percepção dos campos distintos de atuação de organizações da sociedade civil e de empresas. Para ele, essa distinção ajuda os dois campos a elaborar melhor suas estratégias e atuar em sinergia para alcançar objetivos comuns de desenvolvimento, com geração de valor e benefícios sociais e ambientais tangíveis.



8. GUADALUPE FRANZOSI

A perspectiva da liderança para valores inegociáveis

A executiva Guadalupe Franzosi seus talentos para chegar a um ponto de sua carreira em que se considera realizada. Como executiva de grandes organizações, descobriu que gosta de ambientes de negócios, de fazer e viver negócios. Também, percebeu os impactos dos negócios sobre as realidades, para o bem e para o mal.



9. LUCIANO GURGEL

Negócios sustentáveis, soluções para rentabilidade socioambiental

O dilema de Luciano Gurgel é semelhante ao de muita gente. No entanto, propôs-se a mudar seu rumo profissional e contribuir com soluções para questões que aprendeu a conhecer bem em 17 anos de mercado financeiro. Seu trânsito profissional passou pela Yunus e pela Artemisia, para agora dedicar-se a oferecer soluções corporativas de relevante impacto socioambiental.



10. SAORI YANO

Sustentabilidade além dos negócios

Saori Yano compartilha sua trajetória e visão sobre como a criação de um sistema colaborativo pode impulsionar a sustentabilidade nas empresas. Para ela, é importante que haja, entre os profissionais que atuam na área de sustentabilidade e ESG, uma decidida capacidade de resiliência, de compreender onde se errou e de dar a volta por cima. Afinal, é um campo ainda em prospecção.



11. MALU WEBER

Liderança feminina efetiva e afetiva

O permanente cabo de guerra entre falar e fazer é um dos dilemas mais evidentes nas grandes empresas. Malu Weber vê nisso a oportunidade de tornar explícitos os desejos de uma organização e de sua liderança. O fazer, segundo ela, deve vir com a certeza do propósito e com a defesa apaixonada do certo a fazer.



Acesse o site para conferir suas histórias e *insights* sobre as transformações no mundo corporativo.

O que é a Plataforma Liderança com Valores?



Iniciativa criada a partir da publicação de um livro, em 2011, a Plataforma Liderança com Valores ganhou vida própria, gerou conteúdos relevantes sobre sustentabilidade empresarial/ESG e se transformou num espaço regular para a troca de experiências entre líderes sustentáveis. Ela chega ao seu 13º ano com todo o seu vigor. E uma lição aprendida: não existe empresa sustentável sem liderança sustentável e sem uma cultura orientada por valores.

ência digital

ênfase em
nça e inovação
condições e matricule-se!+ Professores
confirmadosPós-gradu
ESG, Lider
InovaçãoPLATAFORMA
LIDERANÇA
COM VALORESGabriela Augusto
Transparência

Olaf

A Plataforma Liderança com Valores nasceu, em 2011, como um movimento da Ideia Sustentável para engajar CEOs e líderes nos grandes temas da sustentabilidade empresarial. Evoluiu para uma agenda de gestão de conhecimento baseada na técnica do storytelling e na crença de que as pessoas aprendem mais e melhor quando ouvem histórias bem estruturadas, leves, envolventes e inspiradoras.

Cumprindo sua vocação original, consolidou-se como uma metodologia de estímulo e desenvolvimento de uma nova consciência de liderança –sustentável, consciente, B, de impacto positivo, humanizada e regenerativa—um novo modelo mental que pode acelerar a transição, necessária e urgente, para negócios mais éticos, cuidadores, inclusivos, e respeitosos em relação às pessoas e ao planeta.

Os números confirmam o impacto de nossa atuação. Desde 2011, quando foi apresentada como parte dos eventos de lançamento do livro *Conversas com Líderes Sustentáveis*, a PLV entrevistou mais de 250 líderes de negócios, impactou mais de 50 mil líderes em 570 encontros realizados em todo o Brasil, gerou 12 livros e 300 vídeo-palestras— 1,5 milhão de views.

Mas, para além dos números, os eventos, publicações e playlists da PLV constituem um acervo único, original e incomparável, crescentemente consultado por profissionais dispostos a compreender como os líderes das grandes empresas brasileiras enfrentam e solucionam os seus desafios de ESG. Nos bastidores, costumamos dizer que cada palestra equivale um MBA em 8 minutos, com a diferença de que não se estrutura em fórmulas prontas nem receitas de sucesso fácil, mas em depoimentos que trazem a verdade dos que, como nós, seres humanos reais, erram e aprendem em busca de evolução.

A Plataforma Liderança com Valores é um movimento, uma agenda de gestão de conhecimento em ESG e uma metodologia para desenvolver um novo tipo de consciência de liderança. Sua riqueza consiste em, como processo, possibilitar diferentes aplicações para empresas, organizações e setores.

Iniciativa é tudo aquilo em que acredita Ideia Sustentável: mente e coração, inteligência e energia, pensar e agir colocados a serviço da formação de líderes melhores para o mundo, empresas melhores para o mundo.

Para integrar a Plataforma Liderança com Valores, o líder e a empresa, sejam como convidados, apoiadores ou patrocinadores, precisam subscrever os 8 Princípios dos Negócios Sustentáveis, um documento na forma de manifesto que lhe dá sustentação de propósito

8 Princípios dos Negócios Sustentáveis:

1 – O mundo precisa de empresas capazes de colocar o propósito antes do lucro.

A crise tem contribuído para revisar a ideia de empresa, fortalecendo novos conceitos como o do “capitalismo de stakeholder”, defendido recentemente no Fórum Econômico Mundial. Cada vez mais o que a sociedade espera é que as empresas cumpram o seu papel principal – solucionar problemas – e que sejam competentes em gerar valor e distribuir resultados para todas as partes interessadas, assumindo a responsabilidade de serem agentes de transformação em benefício do coletivo.

2 – O mundo precisa de empresas que tratem os humanos como humanos e não apenas recursos.

O principal ativo das empresas são as suas pessoas. Colaboradores são pais, mães, maridos, esposas, filhos.

Integram famílias, comunidades, sociedades. E por isso têm direito a uma vida cujo valor não pode ser determinado apenas pelo trabalho. Os humanos estão também nas comunidades. Humana é a diversidade. Cada vez mais os indivíduos vão querer investir, comprar de e trabalhar em organizações cujos valores se afinam com os seus e que demonstrem cuidado individualizado, escuta afetiva, respeito às diferenças e preocupação genuína com o bem-estar e qualidade de vida.

3 – O mundo precisa de empresas mais preocupadas em cooperar do que competir na construção de respostas para os dilemas da sociedade.

A crise global, social, econômica e ambiental, tem reforçado a importância do ODS 17, que trata das parcerias entre diferentes atores da sociedade. A compreensão maior de nossa vulnerabilidade aumentou a empatia, a solidariedade e o senso de responsabilidade. Se foi possível a empresas concorrentes atuarem em cooperação durante a pandemia, será possível, também, fora dela trabalharem em conjunto, de modo planejado e sistêmico, para enfrentar as mudanças climáticas e suprir déficits históricos de bem-estar social.

4 – O mundo precisa de empresas mais sensíveis à noção de interdependência.

A crise nos mostrou que tudo e todos estamos conectados. Impossível pensar na prosperidade de uma empresa sem considerar a prosperidade de todos os grupos impactados por ela, especialmente os mais vulneráveis. Impôs-se uma nova consciência segundo a qual nossas atitudes e escolhas individuais determinam coletivamente o mundo que queremos hoje e para as próximas gerações.

5 – O mundo precisa de empresas mais éticas, cuidadoras e transparentes.

Transparência fortalece a confiança. Em tempos de crise, nos quais colaboradores, fornecedores, parceiros de negócio e comunidades esperam por cuidado e proteção, cresce a necessidade por informações precisas, posicionamentos firmes e valores claros. Empresas que compreenderam a importância da transparência, comunicaram-se adequadamente com os seus stakeholders e prestaram contas à sociedade saíram mais fortes.

6 – O mundo precisa de empresas interessadas não só em zerar impactos, mas regenerar.

Apenas eliminar impactos socioambientais negativos, já se sabe, não será suficiente para conter um processo acelerado de mudanças climáticas e esgotamento de recursos naturais. Desafia-nos a necessidade de investir em tecnologias, processos disruptivos de produção e novos modelos de negócio capazes de gerar impactos positivos para o meio ambiente e as comunidades afetadas pelos negócios.

7 – O mundo precisa de empresas com mais líderes orientados por valores.

A crise global tem ressaltado a importância de um novo tipo de liderança, orientada por valores e preparada para fazer a transição de um modelo convencional de negócios para outro mais ético, transparente, justo, íntegro e respeitoso em relação à diversidade, às pessoas e ao meio ambiente. Trata-se de um líder mais empático, cuidador, atento e ecocêntrico.

8 – O mundo precisa de empresas que sejam parte da solução e protagonistas de uma nova economia.

A crise global tem aberto importantes janelas de oportunidade para acelerar a agenda de sustentabilidade, intensificar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e promover uma economia menos intensiva em uso de recursos naturais e emissões de carbono. Bancos centrais, bancos e governos podem utilizar o seu poder de conceder empréstimos e isenções fiscais para estimular, como contrapartida, investimentos na adoção de energias renováveis, preservação da floresta em pé, economia circular, geração de trabalho e renda, regeneração de ambientes degradados, saúde, segurança e bem-estar de pessoas e comunidades.



Para conhecer a Plataforma
Liderança com Valores, acesse:
[https://ideiasustentavel.com.br/
lideranca-com-valores](https://ideiasustentavel.com.br/lideranca-com-valores)



ESG Trends/2026

identifica tendências
em seis grandes temas
de ESG

Entre os anos de 2005 e 2015, estudos ligados ao Observatório de Tendências foram publicados na revista **Ideia Sustentável** na forma de dossiês (encartes de 20 páginas) e também na de documentos mais longos (ensaios de 80 páginas) denominados Next. Sob encomenda, tiveram finalidades específicas de clientes, como, por exemplo, subsídio para planejamento, mudanças de processos e formação de repertório de conhecimento de colaboradores.

Com o aval de clientes e apoiadores, parte desse material, e também uma outra parte, não customizada, transformaram-se em ensaios abertos ao público, casos dos estudos sobre comunicação para a sustentabilidade, consumo consciente, sustentabilidade para pequenas e médias empresas, construção sustentável, desafios de sustentabilidade para RH, diversidade e inclusão, gestão de energia, ativismo empresarial e sustentabilidade na área de saúde.

**O estudo ESG Trends/2026
foi dividido em três etapas:**

1. Mineração de dados com o suporte de inteligência artificial,
2. Análise e entrevistas qualitativas com analistas convidados,
3. Apresentação das conclusões.

Este estudo intitulado ESG Trends/2026 marca a retomada das atividades do Observatório de Tendências em ESG, criado pela Ideia Sustentável em 2005, como parte do seu compromisso com os clientes e o mercado de ser uma consultoria *think tank* de sustentabilidade empresarial.

Mineração de dados com o suporte de Inteligência Artificial

Na etapa 1, dois consultores associados de **Ideia Sustentável** fizeram uma primeira sondagem, utilizando ferramentas de inteligência artificial para identificar dez tendências de 21 temas ligados a desafios de ESG (ambientais, sociais e de governança.) Estabeleceu-se um horizonte de dois anos para a ocorrência das tendências. Além de uma prospecção de dados mais genérica, foram realizadas, a título de refinamento, imersões específicas para checagem de informações correlatas.

Completado o primeiro movimento, **Ideia Sustentável** optou, em um esforço de síntese, por concentrar-se em seis temas, tomando, como critério orientador, aqueles com os quais tem trabalhado mais junto aos clientes nos últimos dois anos.

Foram selecionados os seguintes temas:

Tema 1: Mudanças do clima e descarbonização

Tema 2: Gestão de Riscos ESG

Tema 3: Inovação para a sustentabilidade

Tema 4: Ambientes seguros, diversos e inclusivos (DE&I)

Tema 5: Comunidades sustentáveis e investimento de impacto

Tema 6: Liderança sustentável, consciente, B e regenerativa

Análise e entrevistas qualitativas

A etapa 2 foi realizada em dois momentos.

No primeiro, **Ideia Sustentável** escolheu, para cada tema, dois especialistas com notório saber, encaminhou um documento contendo as dez tendências e convocou-os a ponderar sobre elas com base em dois crivos.

A. Nível de relevância e impacto nas empresas

B. Probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos (até 2026).

(5) Muito Alto (4) Alto (3) Médio

(2) Baixo (1) Muito Baixo

No segundo momento, quatro consultores da **Ideia Sustentável** realizaram uma entrevista qualitativa de 40 minutos com os especialistas. O objetivo foi entender as razões pelas quais os analistas convidados atribuíram notas 5 e 4 para impactos nas empresas e probabilidade de ocorrência da tendência. E também, eventualmente, porque atribuíram notas baixas ou muito baixas para os dois crivos. Durante a conversa, os especialistas ficaram à vontade para fazer quaisquer considerações técnicas.

Apresentação de achados

Compilados os dados de ponderação e realizadas as entrevistas qualitativas, a equipe de consultores da **Ideia Sustentável** fez uma síntese das principais tendências destacadas pelos analistas em cada tema. Para essa análise, usou como critério a soma geral das notas para impacto e probabilidade de ocorrência atribuídas pelos dois especialistas. E organizou as tendências por ordem decrescente de pontuação.

Na sequência, o leitor verá as tendências destacadas por ordem decrescente de pontuação. E, depois, um resumo das observações feitas pelos especialistas. Os achados serão apresentados em painéis de especialistas no evento **Liderança 2030: a virada de chave**, em outubro de 2024.

Participaram da realização deste estudo, sob a coordenação de Ricardo Voltolini, os consultores Rodrigo Steinman, Heitor Liebana Verjas, Silvia Lima e Bruna Telles Batista.



Para acessar os conteúdos produzidos pela Ideia Sustentável acesse:
<https://ideiasustentavel.com.br/blog>

Síntese das principais tendências

Tema 1: Mudanças do Clima e Descarbonização

Analistas:

LINDA MURASAWA Diretora da Fractal e membro do Fórum Brasileiro de Mudança do Clima

JULIO CAREPA Gerente Sênior de Riscos Climáticos do Bradesco e professor da pós ESG, Liderança e Inovação da FAAP

- 1º Consolidação da economia de baixo carbono (16)
- 2º Financiamento climático em crescimento (15)*
- 3º Net Zero como objetivo central (15)**
- 4º Transparência e relato de ESG em expansão (15)

* Duas notas 5 ** Uma nota 5

Tema 2: Gestão de Riscos ESG

Analistas:

GABRIELA BLANCHET Sócia da Blanchet Advogados, coordenadora do Chapter Zero Brazil e membro do B20 Brasil

ANA PAULA CARRACEDO Chief Compliance Officer (CCO) da Aegea Saneamento e professora do curso de pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP

- 1º De gestão de riscos a resiliência climática (19)
- 2º Foco na adaptação climática (18)*
- 3º Transparência e divulgação aprimoradas (18)*
- 4º Aumento da regulamentação e litígio climático (18)**
- 5º Capital humano e habilidades verdes (18)**

* Três notas 5 ** Duas notas 5

Tema 3: Inovação para a Sustentabilidade

Analistas:

JORGE SOTO Diretor de Sustentabilidade da Braskem e vice-coordenador do Comitê para o Desenvolvimento Sustentável da Abiquim

RAFAEL FIUZA Especialista em Inovação, head de Marketing e Vendas da Bud e docente do curso de pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP

- 1º Inteligência artificial e *machine learning* para a sustentabilidade (20)
- 2º Engajamento do consumidor e conscientização (18)*
- 3º Energias renováveis e armazenamento de energia (18)*
- 4º Ascensão da bioeconomia circular (17)**

* Três notas 5 ** Duas notas 5

Tema 4: Ambientes Diversos, Equitativos e Inclusivos (DE&I)

Analistas:

REINALDO BULGARELLI Diretor da Txai, membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável do governo federal e secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQI+

TAMARA BRAGA Head da DiverCidade Business Hub e líder de D&I e gestão da mudança no Grupo Petrópolis

- 1º Liderança inclusiva (16)*
- 2º Jornada contínua (16)*
- 3º Ativismo & *advocacy* (16)**
- 4º Dados e métricas para a ação (16)

* Duas notas 5 ** Uma nota 5

Tema 5: Desenvolvimento de Comunidades e Investimento Social de Impacto

Analistas:

LUCIANO GURGEL CEO da Ibirá Negócios Sociais e professor da pós em ESG, Liderança e Inovação da FAAP

PAULA JANCOSO FABIANI CEO do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e membro dos Conselhos do Idec e do Instituto Mol

- 1º Investimento em cadeias de suprimentos sustentáveis (18)
- 2º Mensuração e gestão de impactos (16)
- 3º Transparência e comunicação (15)
- 4º Parcerias e colaboração multissetorial (14)*

*Uma nota 5

Tema 6: Liderança Sustentável, Consciente, B e Regenerativa

Analistas:

JACQUES DEMAJOROVIC Professor de pós-graduação em Administração na Linha de Sustentabilidade da FEI e do curso de pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP

RICARDO VOLTOLINI CEO da Ideia Sustentável e fundados da Plataforma Liderança com Valores

- 1º Engajamento de *stakeholders* (18)
- 2º Colaboração e inteligência coletiva (16)*
- 3º Visão sistêmica e pensamento complexo (16)*
- 4º Cultura ética e de governança transparente (16)*
- 5º Mensuração e transparência do impacto (16)*

*Uma nota 5

Tema 1: Mudanças do Clima e descarbonização

> Financiamento climático e net zero ajudam a consolidar a economia de baixo carbono



LINDA MURASAWA

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Linda Murasawa, diretora da Fractal e membro do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas, selecionamos seis entre as dez tendências apresentadas para o tema **Mudanças Climáticas e Descarbonização**. Para três delas, ela atribuiu nota **muito alta** de impacto nas empresas e de probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos: 1. Financiamento climático em crescimento; 2. Net zero como objetivo central; 3. Consolidação da economia de baixo carbono. Outras três tendências receberam nota **alta** para impacto e para probabilidade de ocorrência: 4. Inovação tecnológica como fator-chave; 5. Mercados de carbono em expansão; 6. Conscientização e engajamento público.

1. Financiamento Climático em Crescimento

Impacto (5)

Probabilidade (5)

A discussão sobre a mobilização de recursos e financiamentos climáticos, segundo Linda Murasawa, está em alta em fóruns globais, como o G20, e em instituições financeiras, como o FSB e Bancos Centrais. A Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep FI), em conjunto com outros órgãos, tem buscado esclarecer como mensurar e internalizar o tema no sistema financeiro.

Na opinião da especialista, investimentos preventivos evitam altos custos futuros, como os relacionados a desastres naturais, que podem chegar a 40 vezes mais do que os de prevenção. “É urgente mudar a mentalidade dos empresários. Eles precisam aceitar uma diminuição nas margens de lucro, pois não será possível repassar custos de mudanças ao consumidor. Caso contrário, em breve enfrentaremos a crise econômica do século”, afirma.

Apesar de desafiador, alcançar metas climáticas em curto prazo é possível, desde que haja colaboração em diversas frentes. Murasawa aponta o caso das seguradoras. “Já estão analisando os riscos, físicos e de transição, e internalizando-os como custo em seus modelos econômicos. O aumento crescente das catástrofes tem gerado perdas importantes para o setor”, completa.

Para enfrentar os altos riscos atuais, Murasawa defende uma modificação nos modelos financeiros tradicionais. A relação custo *versus* retorno e benefício precisa ser revista. As finanças estão sendo dirigidas para facilitar a transição para uma economia de baixo carbono, acredita a especialista.

2. Net Zero como Objetivo Central

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Um dos principais problemas relacionados às emissões de GEE, no Brasil, é o desmatamento, tanto ilegal quanto legal. Embora exista um compromisso do governo de zerar o ilegal até 2035, poucas medidas tratam de sua ocorrência em obras urbanas, estradas e indústrias. Um exemplo é a redução drástica da Mata Atlântica em São Paulo. Murasawa destaca que já está passando da hora de repensar o conceito de desmatamento legal, e de eliminar o ilegal, combatendo a criminalidade.

Para a especialista, zerar as emissões é o norte. Manter o aumento da temperatura em 1,5°C representa uma aspiração importante para a humanidade. E todo mundo sabe disso. Algumas empresas brasileiras já compreenderam os impactos das mudanças do clima nos negócios, como a redução de matérias-primas, a dependência excessiva de recursos hídricos e o alto consumo de energia. Por

essa razão, têm incorporado a circularidade em seus modelos de negócios. Reduzir emissões de carbono pode transformar riscos em oportunidades.

Em expansão no Brasil, a economia de compartilhamento, de acordo com Murasawa, ajudará a diminuir a pressão sobre recursos naturais e a promover maior acessibilidade e justiça social.

3. Consolidação da Economia de Baixo Carbono

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Segundo Murasawa, a consolidação da economia de baixo carbono é um fato. E já está em curso, tanto na forma de mudanças tecnológicas quanto na de regulamentações. Tornou-se um campo de oportunidades de mercado.

Alguns avanços são notórios, principalmente em relação às energias renováveis, antes uma alternativa vista como intangível, e hoje uma prática disseminada no Brasil. Muitos obstáculos precisaram ser superados, como o de alcançar um custo-benefício adequado de aplicação, mas houve avanço significativo. “Temos que

acreditar que, uma vez que compreendemos, internalizamos e alocamos recursos, novos modelos energéticos, de transporte e de edificações começam a ser vistos na prática, e isso tem, sim, uma capacidade de escala e de transformação”, afirma Murasawa.

4. Inovação Tecnológica como Fator-Chave

Impacto (4)

Probabilidade (4)

O notável aumento na frequência de eventos climáticos extremos, e o impacto deles sobre setores estratégicos como a agricultura impõem a necessidade urgente de investir em inovação tecnológica. Murasawa cita, como exemplo, o estresse hídrico, causado por secas e inundações. Para ela, os seus efeitos sobre a queda de produtividade de alimentos já são visíveis e poderão levar a uma situação de insegurança alimentar. “Será necessário criar tecnologias que viabilizem a chamada agricultura sustentável”, adverte.

“Hoje, temos muita tecnologia disponível, mas ainda faltam metodologias e capacitação técnica em larga escala. Avançar em soluções para o desafio hídrico, por exemplo,

> Evolução da agenda é responsabilidade de um setor público coerente e de empresas com vontade de agir agora

JULIO CAREPA |



pode ser um modo de garantir a paz, o emprego, o bem-estar social e o desenvolvimento econômico”, ressalta a especialista. Ferramentas como *big data* e inteligência artificial têm ajudado a calcular o risco de vulnerabilidade climática, e a gerar escala em setores como o de energias renováveis.

5. Mercados de Carbono em Expansão

Impacto (4)

Probabilidade (4)

A clara expansão global dos mercados de carbono permite que as empresas compensem suas emissões de GEE por meio da compra de créditos de projetos que reduzem ou removem emissões da atmosfera.

Murasawa aponta que o mercado de carbono apoiará as empresas a agirem e a encontrarem formas de atender regulamentações e/ou autorregulamentações. No entanto, no médio prazo, não será suficiente para enfrentar as mudanças climáticas. As empresas precisarão reduzir emissões, deixando apenas um percentual mínimo para a compensação via crédito de carbono.

6. Conscientização e Engajamento Público

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Na avaliação da especialista, a consciência pública sobre as mudanças climáticas e seus impactos tem aumentado nos últimos anos. Mas ainda há *gaps* de informação e conhecimento por parte da sociedade.

As políticas públicas precisam ser bem compreendidas. Modelos de contingência para as alterações climáticas demandam uma mudança de mentalidade da população. “Muitas pessoas ouvem falar de emergência climática, mas não têm noção do que devem fazer como cidadãos. Todos temos direitos, mas também deveres. Todos devemos estar dispostos a mudar comportamentos de consumo”, afirma Murasawa.

A sustentabilidade deveria ser uma matéria transversal desde o ensino fundamental até a formação universitária, enfatiza a especialista. Independentemente da formação, todo profissional precisaria sair da universidade com um olhar preparado e com conhecimento para a importância de medidas de adaptação e mitigação.

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Julio Carepa, gerente sênior de Mudança Climática do Bradesco, escolhemos quatro entre dez tendências apresentadas no tema **Mudanças do Clima e Descarbonização**. Mais rigoroso do que a média dos especialistas consultados, atribuiu notas **média** e **baixa** em impacto e probabilidade de ocorrência para a maioria das tendências. Por ordem decrescente de importância, apontou alto impacto e alta probabilidade para 1. Transparência e relato ESG em ascensão; médio impacto e média probabilidade para 2. Net zero como objetivo central; alto impacto e baixa probabilidade para 3. Consolidação da economia de baixo carbono; médio impacto e média probabilidade para 4. Inovação tecnológica como fator-chave.

1. Transparência e Relato ESG em Ascensão

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Investidores, consumidores e reguladores estão exigindo maior transparência sobre o desempenho ambiental, social e de governança nas empresas. No entanto, Julio Carepa acredita que, apesar de impactante, e com alta probabilidade de ocorrência, essa tendência não deve crescer o suficiente nos próximos anos.

O quadro só mudaria, acredita o especialista, se houvesse uma sequência de eventos como os que ocorreram no Rio Grande do Sul ou a intensificação e expansão das queimadas. “Ano após ano, temos batido os piores recordes de impactos ambientais da história. Sempre pensamos em resposta para o futuro, mas tomamos poucas medidas imediatas”, pontua.

Para Carepa, não falta regulamentação. Os International Financial Reporting Standards (IFRS), o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) têm feito um esforço admirável para assegurar a prestação de contas em sustentabilidade. Os investidores internacionais também vêm cumprindo a sua parte no movimento de pressão por maior transparência. Apesar disso, ainda são muito comuns as disparidades em relatórios de empresas.

“Na hora de relatar o que fazem, as empresas usam muito os verbos no gerúndio. Muitas descrevem metas e ações, mas não os meios pelos quais pretendem realizá-las. Restringem-se a tratar dos impactos dos muros para dentro. Ignoram a cadeia de valor. Veja o caso das emissões indiretas nessa cadeia, as de escopo 3. Quase nunca são mencionadas”, aponta.

Carepa enxerga bastante espaço para evolução. “Se os relatórios começarem a seguir os padrões necessários, se todas as empresas fizerem *benchmarking*, será possível fazer a distinção entre as que estão avançando bem para uma agenda net zero, e aquelas que estão apenas avaliando compromissos de longo prazo, ou discutindo planos de transição, sem explicar a razão dessa medida num determinado contexto”, avalia.

1. | 2. Net Zero como Objetivo Central

Impacto (3)

Probabilidade (3)

Carepa é cético em relação à probabilidade de essa tendência ocorrer nos próximos dois anos. Apesar de extremamente necessário, tornar o net zero objetivo central exigirá colocar em prática muitos projetos e propostas.

Para justificar sua opinião, o especialista cita o caso da realização da COP30, em Belém, no Pará, em 2025. Ainda não se sabe quais serão os focos desse evento no Brasil. Fala-se em fortalecer a discussão dos créditos de carbono e em como o país pode capitalizar esse fluxo de recursos. “Não sabemos nem se Belém estará preparada para a COP30!”, adverte.

As ações relacionadas à agenda de descarbonização seguem muito lentas, principalmente no setor público. As empresas falam numa agenda de oportunidades, mas ainda se perguntam sobre como poderão surfar nessa onda, desviando-se do centro da discussão. Elas deveriam antes compreender qual a motivação por trás dessa agenda, quais medidas devem ser implementadas e quais as suas consequências para os negócios, destaca Carepa.

“Além disso, as conversas sobre medidas net zero têm que sair dos fóruns internacionais e chegar ao chão de fábrica. Precisam se incorporar ao planejamento orçamentário ano após ano. É disso que estamos falando quando mencionamos a incorporação do net zero nas empresas. Há empresas que já fazem isso, e estão no rumo certo”, completa.

3. Consolidação da Economia de Baixo Carbono

Impacto (4)

Probabilidade (2)

1. | 4. Inovação Tecnológica como Fator-Chave

Impacto (3)

Probabilidade (3)

Na avaliação de Carepa, medidas relacionadas à redução das emissões de carbono exercem forte impacto nas empresas, mas estão ocorrendo de maneira lenta.

“Há muitos anos estamos debatendo, por exemplo, o projeto de lei para regulação de carbono no Brasil. E ele foi completamente desmantelado pela bancada ruralista no Congresso Nacional. Não tem como confiar na possibilidade de mudança de algo que dependa, de forma substantiva, do setor público”, critica o especialista.

Já o setor privado, reforça, segue mais interessado nas oportunidades de negócios, mas ainda preso a uma lógica de *business as usual*. São muitas as agendas. E vários os movimentos. Entretanto, para Carepa, nada disso vem se convertendo em ações concretas.

Sob a perspectiva de uma análise mais global, o especialista avalia ser mais sensato juntar as duas tendências: economia de baixo carbono com inovação tecnológica, opinando que esta tem impacto e probabilidade de ocorrência médios no Brasil. Também prefere renomear a tendência 3, mudando a palavra “consolidação” para “movimento em direção” de uma economia de baixo carbono. “Essa é uma agenda muito forte na União Europeia, que tem atuado com regulações mais rigorosas, e também bastante relevante nos Estados Unidos, onde tem se desenvolvido por meio de incentivos fiscais. As duas tendências andam juntas. Para viabilizá-las, essas regiões, por motivos diferentes, estão aportando rios de dinheiro. No Brasil, a mudança sistêmica nessa direção ainda está no início”, ressalta.

Para Carepa, o grande desafio para a descarbonização no Brasil está no agronegócio. “Podemos avançar em inovação tecnológica? Sim, claro. Há possibilidades de melhoria nos nossos números globais de emissões? Com certeza. Mas de nada vai adiantar se não resolvermos o desmatamento ilegal”, enfatiza.

Em relação à inovação tecnológica, Carepa admite que o nível de relevância e impacto da tendência pode ser maior ou menor, dependendo do setor e do conjunto de processos, ferramentas e tecnologias abordados.

Segundo ele, o desenvolvimento verde traz inúmeras oportunidades para o Brasil. E exige uma posição firme e coerente. “Ao mesmo tempo que o país pretende produzir energias renováveis, sendo um protagonista global de descarbonização, também não quer perder a chance de explorar mais uma reserva de petróleo, na bacia do Amazonas, praticando o velho e bom *business as usual*. Se o setor público não consegue se posicionar de forma coerente, fica difícil esperar que o setor privado o faça. O quadro ainda é incerto. Vejo empresas maduras incorporando o tema ao seu planejamento estratégico. Entretanto, por outro lado, observo também empresas que só querem falar de *advocacy*, de compromisso, de metas e do futuro, mas não se preocupam com os seus impactos no presente”, conclui.

Tema 2: Gestão de Riscos ESG

> Mudanças virão na onda de novas e mais firmes regulações



GABRIELA BLANCHET |

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Gabriela Blanchet, sócia da Blanchet Advogados e coordenadora do Chapter Zero Brazil, destacamos sete entre as dez tendências apresentadas no tema **Gestão de Riscos ESG**. Para três delas, a especialista conferiu nota **muito alta** para impacto nas empresas e para probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos: 1. Gestão de riscos para a resiliência climática; 2. Transparência e divulgações aprimoradas; 3. Capital humano e habilidades verdes. Para outras quatro, além de nota **muito alta** para impacto, atribuiu nota **alta** para probabilidade: 4. Integração do clima nas tomadas de decisão; 5. Aumento da regulamentação e litígios climáticos; 6. Financiamento climático e investimentos sustentáveis; 7. Cadeias de suprimentos resilientes e sustentáveis.

1. Gestão de Riscos para a Resiliência Climática

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Na avaliação de Gabriela Blanchet, a gestão de riscos para a resiliência climática será impulsionada por novas regulações. “No Brasil, temos a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que foi a primeira organização a incorporar à regulação brasileira as novas normas de sustentabilidade emitidas recentemente pelo International Sustainability Standards Board (ISSB), sob o guarda-chuva conceitual dos International Financial Reporting Standards (IFRS)”, destaca.

A probabilidade de ocorrência dessa tendência nos próximos dois anos é, segundo Blanchet, muito alta para as empresas listadas de capital aberto. A partir de 2027, elas não terão escolha. Serão obrigadas a adequar as divulgações relacionadas a 2026 à nova regulação proposta pela CVM. Já as empresas não listadas, acredita ela, serão estimuladas pelas empresas maiores, por fazerem parte da cadeia de suprimentos.

Com a maior intensidade de eventos climáticos extremos, as empresas começaram a tratar mais de riscos emergentes. “Hoje, nenhuma companhia pode deixar de incluir em sua matriz de risco aqueles relacionados a natureza, meio ambiente e clima”, ressalta Blanchet, para quem a avaliação de riscos traz também a possibilidade de novas oportunidades e o alcance de novos mercados.

2. Transparência e Divulgações Aprimoradas

Impacto (5)

Probabilidade (5)

De acordo com Blanchet, não só a sociedade está mais atenta ao que as empresas comunicam. Também o regulador tem mostrado maior vigilância, algo que ficou claro, no caso da CVM, com a Resolução 193, que incorporou as normas internacionais de sustentabilidade.

“A regulação tem um papel fundamental, que é reforçar a necessidade de transparência na comunicação. Até porque as informações divulgadas precisam ser confiáveis pois influenciam a tomada de decisão de investidores e afetam o mercado. Ou as empresas posicionam-se junto aos seus *stakeholders* ou vão virar assunto nas redes sociais”, alerta. Para a especialista, o contexto pró-transparência exigirá das companhias comunicação honesta e com propósito. Clara, concisa, objetiva e principalmente coerente. “A melhor comunicação é aquela que reflete efetivamente as ações da empresa”, completa.

3. Capital Humano e Habilidades Verdes

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Sobre essa tendência, Blanchet vai direto ao ponto: a capacitação de pessoas em habilidades verdes requer tempo e as empresas não andaram no ritmo necessário para a formação de capital humano. É mais um assunto, segundo ela, para a liderança.

“O Fórum Econômico Mundial tem proposto ferramentas que possam ser úteis para os conselheiros, que os ajudem a compreender melhor os riscos e as oportunidades climáticas. O objetivo é que eles incorporem essas questões na tomada de decisão, nas estruturas e processos da organização”, indica a especialista. Ela coordena, no Brasil, a Climate Governance Initiative, iniciativa do Fórum Econômico Mundial que nasceu, segundo ela, para educar os membros de conselhos.

“O nosso objetivo com o Chapter Zero Brasil é justamente proporcionar o *skilling* dos conselheiros, para que eles estejam aptos a fazer o *re-skilling* que precisa vir de cima. Não adianta aplicá-lo à média ou à baixa gerências. Se não nasce de iniciativa da alta liderança, não funciona, acaba se tornando uma ação pontual, restrita à área de sustentabilidade ou de *compliance*”, observa.

4. Integração do Clima nas Tomadas de Decisões

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Para Blanchet, as empresas começam a compreender melhor os seus impactos e, por tabela, os riscos materiais correlatos. Também conseguem entender que, além de impactadas, elas impactam as pessoas e os ecossistemas do seu entorno – a chamada dupla materialidade.

Já há um razoável nível de consciência de que eventos climáticos extremos terão efeitos financeiros nocivos nos negócios, nos produtos e na prestação de serviços, opina a especialista. Integrar com mais ênfase as tomadas de decisão é uma questão de tempo. “Sim, as mudanças do clima já estão influenciando decisões empresariais. Não ainda no ritmo e da forma que seria ideal. Porém, é um movimento que tende a crescer na medida em que o tema passe a integrar a estratégia do negócio”, avalia.

5. Aumento da Regulamentação e Litígio Climático

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Segundo a especialista, já há, atualmente, 80 processos de litigância climática mapeados no Brasil. E a curva não para de crescer desde a pandemia. Essa é uma das razões pelas quais os governos têm implementado regulamentações mais rígidas sobre mudanças climáticas.

“É alta a probabilidade de assistirmos, nos próximos anos, a um movimento de expansão dos litígios. No âmbito das COPs, tem sido discutida a criação de uma autoridade climática. O governo brasileiro também tem esse projeto. O assunto está forte na pauta, e vai seguir assim. Podemos esperar novas regulamentações para casos de litigância, inclusive com responsabilizações mais claras e duras”, acrescenta.

6. Financiamento Climático e Investimentos

Sustentáveis

Impacto (5)

Probabilidade (4)

O crescimento do financiamento climático é notório. Na avaliação de Blanchet, bancos multilaterais, como o BID, têm dado mostras concretas de interesse por financiar iniciativas que contribuam para a redução de emissões de GEE.

Não faltam projetos no Brasil. O que falta, segundo a especialista, é governança. “Recentemente, coordenei uma viagem técnica à Amazônia. Passamos uma tarde ouvindo *pitchs* de *startups* de impacto positivo. Há boas ideias para resolver problemas socioambientais. Há dinheiro de investidor na mesa. No entanto, existe também a desconfiança de que, sem governança, as iniciativas não consigam parar de pé”, adverte.

7. Cadeia de Suprimentos Resilientes e Sustentáveis

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Blanchet tem certeza de que as empresas vão olhar mais atentamente para os seus fornecedores, com o objetivo de controlar riscos ESG na cadeia de suprimentos. Mas não será num ritmo acelerado.

“Quando falamos de um fornecedor médio, como ele se caracteriza no Brasil? Normalmente é uma empresa de capital fechado, familiar, de pequeno ou médio porte, não muito bem estruturada, inclusive em governança. Elas precisam ser integralmente educadas. Precisam obedecer a um código de conduta”, explica Blanchet. Na sua opinião, as grandes empresas estão elevando a régua para os seus fornecedores. E este é um movimento sem volta.

> Caos, fenômenos naturais e novos modelos de negócios transformarão riscos em oportunidades ESG



ANA PAULA CARRACEDO

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Ana Paula Carracedo, Chief Compliance Officer (CCO) da Aegea Saneamento e professora do curso de pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP, selecionamos cinco entre dez tendências apresentadas no tema **Gestão de Riscos ESG**. A especialista atribuiu nota **muito alta** ao impacto e à probabilidade de ocorrência da tendência 1. Foco na adaptação climática. E nota **alta** para impacto e **muito alta** para probabilidade de ocorrência para outras três tendências: 2. Gestão de risco para a resiliência climática; 3. Aumento da regulamentação e litígio climático; 4. Ênfase na justiça climática.

1. Foco na Adaptação Climática

Impacto (5)

Probabilidade (5)

A postura das empresas tem sido reativa em relação a esse tema, e deve continuar assim nos próximos anos. Esta é a opinião de Ana Paula Carracedo. Segundo ela, as empresas ainda não enxergam os riscos climáticos como algo que já está acontecendo. Em geral, os veem como fatos isolados e aleatórios. “Somente nas discussões mais óbvias, as empresas começam a se dar conta do tamanho do problema. Porém, não há ainda uma visão holística dos impactos e riscos em série”, observa.

Para a especialista, as empresas investem em medidas ambientais e sociais segundo uma equivocada visão de responsabilidade social. Não são avaliadas pelo que impactam negativamente, mas apenas pelo que fazem a mais. “Exceto a questão do carbono, que acelerou uma mudança de consciência, não há um debate profundo sobre responsabilidades concretas. Mesmo quando se fala em carbono, discute-se mais

formas de compensar emissões do que de redução efetiva de pegadas”, explica.

Até mesmo o mercado financeiro tem dificuldades para colocar o impacto climático na conta das empresas, acredita Carracedo. Houve avanço na mensuração dos impactos do clima para os negócios, mas não no impacto dos negócios nas mudanças do clima. “No processo de valoração de uma empresa, deveria haver uma conta muito racional do quanto sua atuação exaure recursos da natureza. E isso não existe. Quando se faz o *valuation*, não se leva em consideração quão sustentável é a sua operação para o planeta”, pontua.

2. Gestão de Risco para a Resiliência Climática

Impacto (4)

Probabilidade (5)

Como apenas recentemente as empresas começaram a perceber que as mudanças climáticas não são eventos esporádicos, suas áreas de gestão de riscos seguem, em geral, tratando risco como ausência de controle. Carracedo atribui a situação ao fato de que essas áreas são comandadas, em sua grande maioria, por ex-auditores.

Há uma propensão para achar que o risco é baixo quando se tem controle sobre ele. “Riscos de ESG não são gerenciados por meio de controles, mas por estratégias e projetos novos. Cessar riscos significa, muitas vezes, encerrar uma operação”, afirma. “Vamos sofrer as reações climáticas como um elemento exógeno. Aprenderemos a lidar com o quadro ajustando nossos resultados a elas”, detalha.

Na avaliação da especialista, alguns vão enxergar oportunidades no lugar de riscos climáticos. Empresas novas

surgirão para explorar novos negócios decorrentes, por exemplo, da transição energética. “O Brasil está muito bem posicionado no campo das energias limpas. Essa condição deverá alçar empresas brasileiras de infraestrutura a uma posição de protagonismo global”, argumenta.

3. Aumento da Regulamentação e Litígio Climático

Impacto (4)

Probabilidade (5)

Carracedo enfatiza que os governos ainda estão receosos de endurecer regulações diante da perspectiva de crises econômicas e das dificuldades das empresas para mudar os seus modelos de negócio.

“Ao cobrar a materialidade, os International Financial Reporting Standards (IFRS) estão trabalhando para melhorar a regulação. Só que de um jeito *soft*, olhando muito mais sob uma perspectiva qualitativa do que quantitativa”, diz. O sucesso das empresas, assim como a riqueza dos países, segue sendo medido, em todo o mundo, com base

em volume de vendas e faturamento. Para a especialista, o modelo contábil precisa ser alterado. “Mas nem o regulador nem as empresas, muito menos a ONU num contexto de guerras, têm força para mudar essa lógica do dia para a noite. Não sem causar pavor no mercado, gerar uma crise gigantesca e piorar a situação”, destaca.

De acordo com a especialista, os governos são pouco técnicos para comandar a discussão sobre mudança de sistemas contábeis. “Acho que a mudança virá na esteira do surgimento de novas empresas, que vão emergir orientadas mais por oportunidades do que por riscos”, pondera.

4. Ênfase na Justiça Climática

Impacto (4)

Probabilidade (5)

A ênfase maior na justiça climática também obedece, segundo Carracedo, um movimento reativo de expansão. “Observo que o conceito vai se ajustando na medida da ocorrência do caos. A experiência com a tragédia ambiental

Tema 3: Inovação para a sustentabilidade

> Bioeconomia circular é uma resposta aos desafios de gestão de recursos da natureza

JORGE SOTO



do Rio Grande do Sul é um bom exemplo. A natureza manda a calamidade, cria-se um clima de preocupação e solidariedade, todo mundo se engaja para ajudar e muita gente alerta para a necessidade de haver um plano de adaptação. Quando passa o pior momento, tudo volta ao antes. Todo mundo volta a olhar os negócios do mesmo jeito, porque é assim que o mercado sabe cobrar”, ressalta.

5. Capital Humano e Habilidades Verdes

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Preparar pessoas com habilidades em sustentabilidade e gestão de riscos climáticos é um assunto bastante novo para a maioria das empresas, considera a especialista. “Não existe, nesse sentido, um planejamento das áreas de riscos. Acho até que enxergam valor na formação de capital humano em sustentabilidade, mas não têm capital político e conhecimento suficientes para levar adiante a discussão”, explica. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tem atuado na educação corporativa

de líderes ESG. E com resultados pontuais, na sua opinião. “Essas aulas representam momentos de reflexão. Sinto que conseguimos provocar mudanças nos líderes. Mas ali, naquele momento, não de forma estruturada. O modelo econômico acaba levando as pessoas de volta para o lugar dos resultados”, adverte.

Mais uma vez, Carracedo enfatiza que a mudança a caminho será resultado do caos. “Estive recentemente na convenção da ONU, e lá percebi que as empresas estão falando mais do que implementando medidas climáticas. O financeiro acha que a conferência é um lugar para quem quer passear. Quem foi, pensa que o financeiro não tem a menor noção do que vai acontecer com o valor da empresa nos próximos anos”, conta. “Avalio que empresas perderão mercado. Algumas desaparecerão. E novas vão emergir atuando sob novos formatos, como soluções para os dilemas socioambientais do século 21. Quem se adaptar, operando em novos formatos, atendendo necessidades do consumidor sem repassar a conta, seguirá firme e forte”, finaliza.

Da entrevista dada à **Ideia Sustentável** por Jorge Soto, diretor de Sustentabilidade da Braskem, escolhemos seis entre as dez tendências apresentadas no tema **Inovação para a Sustentabilidade**. O especialista atribuiu nota **muito alta** para impacto e probabilidade de ocorrência para quatro tendências: 1. Inteligência artificial e *machine learning* para sustentabilidade; 2. ascensão da bioeconomia circular; 3. Energias renováveis e armazenamento de energias; 4. *Design* circular e economia da longevidade. E nota **muito alta** em impacto para uma tendência: 6. Engajamento do consumidor e conscientização.

1. Inteligência Artificial e Machine Learning para a Sustentabilidade

Impacto (5)

Probabilidade (5)

O uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) e *machine learning* vêm transformando rapidamente a vida de indivíduos e empresas. Para ser eficaz, a sustentabilidade precisa se orientar por decisões baseadas em ciência, e isso requer dados de alta qualidade e bem estruturados. Esta é a opinião de Jorge Soto.

“A evolução acelerada da ciência de dados, em conjunto com a IA, permite a tomada de decisões melhores e mais rápidas”, afirma. Ele cita como exemplo o processo de craqueamento na Braskem, que envolve a quebra de moléculas de nafta, um derivado do petróleo usado como matéria-prima em suas fábricas. Com o suporte da IA, a empresa consegue prever o comportamento dos fornos industriais e ajustar os processos produtivos em tempo real, sem a necessidade de modelagem matemática.

2. Ascensão da Bioeconomia Circular

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Segundo Soto, a bioeconomia circular está em ascensão e o Brasil tem um papel central nesse movimento. “Grande parte dos materiais que utilizamos no dia a dia contém carbono, que provém, em sua maioria, de combustíveis fósseis”, observa. “O desafio urgente de descarbonizar a economia implica substituir as fontes fósseis por renováveis. E o Brasil, por fornecer carbono derivado de biomassa, está numa posição privilegiada para liderar a transição para uma economia de baixo carbono”, completa.

Produtos como o plástico, acredita Soto, podem ser reciclados e reintegrados à cadeia produtiva, reduzindo a necessidade de novas emissões de carbono. “Na Braskem, estamos investindo na produção de plásticos e químicos a partir de biomassa, caso do plástico verde, proveniente da cana-de-açúcar”, explica. Em sua análise, essa é uma aposta de longo prazo que está começando a gerar resultados expressivos. Graças à sua biodiversidade e potencial produtivo, o Brasil tem tudo para ser protagonista na bioeconomia do futuro e ocupar posição central numa nova economia baseada em carbono renovável e circularidade de recursos, destaca.

3. Energias Renováveis e Armazenamento de Energia

Impacto (5)

Probabilidade (5)

A transição para energias renováveis apresenta-se como uma realidade cada vez mais sólida no Brasil e no mundo. “A pressão pela neutralidade de carbono está se intensificando, especialmente com as revisões das Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDCs) que os países devem entregar em breve”, destaca Soto. Cada vez mais empresas passaram a usar fontes de energia solar, eólica e biomassa.

“Estamos comprando energia de estados distantes, como Ceará e Rio Grande do Norte, o que demonstra a integração do sistema de distribuição de energia no Brasil. Criamos inclusive uma comercializadora de energia que atua como intermediária para facilitar a compra de energia renovável pelos clientes”, conta.

O desafio, segundo o especialista, será garantir o acesso das empresas menores. “A transição energética precisa ser ao mesmo tempo eficiente e equitativa, beneficiando toda a sociedade”, ressalta.

4. Design Circular e Economia da Longevidade

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Na avaliação de Soto, o redesenho de produtos está na base da economia circular. “O homem está exaurindo os recursos do planeta. Concretamente, não há como manter o atual nível de consumo. É urgente a necessidade de uma mudança”, pontua.

Um dos desafios para o novo *design* consiste em valorizar a reutilização ou reciclagem de materiais. A maioria dos produtos foi projetada, segundo o especialista, com

foco na segurança e não na circularidade. Isso explica a complexidade da reciclagem física desses materiais, principalmente no caso das embalagens de várias camadas, como as utilizadas para a carne. “A solução está no *design* circular”, afirma. Para Soto, esse movimento encontra-se em fase de implementação no Brasil.

5. Financiamento Climático e Investimento Sustentável em Crescimento

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Apesar de ser uma importante solução para o quadro de mudança do clima, o financiamento climático enfrenta adversidades no atual contexto geopolítico. De acordo com Soto, todo mundo reconhece a urgência do investimento em energias renováveis e iniciativas de baixo carbono para atingir a neutralidade de carbono. No entanto, crises globais, como as guerras na Ucrânia e no Oriente Médio, têm impulsionado os lucros das empresas de combustíveis fósseis, tornando mais difícil para os investidores optar por projetos sustentáveis. De qualquer modo, ele considera alta a probabilidade de ocorrência dessa tendência.

“Os altos preços do petróleo e do gás beneficiam as empresas de combustíveis fósseis. Nesse cenário, considerando o curto prazo, o *business case* de investimento em fósseis parece mais atraente. Na prática, em um ambiente de crise energética, isso reduz o apetite por investimentos em tecnologias limpas, vistas como menos lucrativas”, explica Soto.

Governos e instituições financeiras têm um papel decisivo no futuro do financiamento climático. Só eles podem criar mecanismos de incentivo, como a precificação de carbono, e políticas que facilitem o acesso ao capital para projetos verdes.

6. Engajamento do Consumidor e Conscientização

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Soto considera que um consumidor mais responsável representa um vetor de aceleração do crescimento do mercado de produtos sustentáveis. Mas, nessa questão, há desafios a superar. O mais importante deles, acredita, é oferecer informações claras e concisas que permitam ao consumidor fazer uma escolha mais consciente entre os produtos disponíveis. “A avaliação do ciclo de vida seria uma metodologia bastante útil. O problema é que

se mostra muito complexa, tanto na análise dos dados quanto na comunicação”, adverte.

Consumidores conscientes pressionam empresas por melhores padrões de sustentabilidade. E assim retroalimentam um ciclo virtuoso. Porém, engajar os consumidores de diferentes níveis socioeconômicos

está longe de ser um desafio trivial. “Muitas pessoas, não têm clareza sobre a complexidade da sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável precisa ser planejado de forma inclusiva”, ressalta. O futuro do consumo consciente depende de um esforço conjunto da sociedade para educar o consumidor, tornando a informação clara e compreensível, enfatiza Soto.

> Inovação tecnológica ajuda a solucionar dilemas de energia e clima

RAFAEL FIUZA |



Da entrevista à **Ideia Sustentável**, concedida por Rafael Fiuza, especialista em Inovação e docente da pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP, destacamos cinco entre as dez tendências apresentadas no tema **Inovação para a Sustentabilidade**. Das cinco tendências, o especialista atribuiu nota **muito alta** em impacto e probabilidade de ocorrência para duas delas: 1. Inteligência artificial e *machine learning* para a sustentabilidade; 2. Engajamento do consumidor e conscientização. Concedeu nota **muito alta** em impacto para duas tendências: 3. Financiamento climático e investimento sustentável em alta; 5. Energias renováveis e armazenamento de energia. E conferiu nota **alta** para impacto e probabilidade em uma tendência: 4. Cadeias de fornecimento transparentes e sustentáveis.

1. Inteligência Artificial e Machine Learning para a Sustentabilidade

Impacto (5)

Probabilidade (5)

De acordo com Rafael Fiuza, a inteligência artificial e o *machine learning* já são percebidos como um “novo grande salto tecnológico, que vai impactar a sociedade como um todo”.

Não por outra razão, o especialista considera muito alto o impacto dessa tendência para as empresas. Em sua opinião, a tecnologia tem o potencial para resolver problemas complexos, que seguem sendo um desafio para diversos setores da economia, como, por exemplo, a previsão de desastres ambientais, a busca por soluções para a erradicação da fome e a pesquisa para tratamento de doenças graves.

Fiuza também classifica como alta a probabilidade de ocorrência dessa tendência nos próximos dois anos, já que existe uma grande expectativa do mercado de que as empresas se adaptem aos novos desafios socioambientais, especialmente os ligados às mudanças climáticas. “O momento de começar a fazer alguma coisa é agora. Quem iniciar o processo daqui a dois anos já estará atrasado”, ressalta.

2. Engajamento do Consumidor e Conscientização

Impacto (5)

Probabilidade (5)

O engajamento e a conscientização do consumidor devem impulsionar a demanda por produtos e serviços sustentáveis nos próximos anos. Segundo Fiuza, as empresas precisam ficar atentas à notável expansão do chamado consumo responsável.

Esse movimento, hoje localizado em determinados segmentos da sociedade, tende a crescer, desde que as empresas não imponham os custos da inovação sustentável aos consumidores, acredita o especialista. “Em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, caso do Brasil, a prioridade do consumidor é e sempre será o custo final”, lembra.

Por mais que esteja cada vez mais disposto a valorizar os atributos de sustentabilidade de produtos e serviços, o consumidor não pagará a mais por eles”, explica.

3. Financiamento Climático e Investimento Sustentável em Crescimento

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Para Fiuza, o financiamento climático é uma tendência com nível muito alto de relevância e impacto nas empresas. Trata-se de um movimento global e transversal aos diferentes setores da economia.

Para justificar sua tese, ele cita a transição energética em curso, e menciona a ascensão dos produtos e bens baseados em energias limpas alternativas aos fósseis. Quem não surfar a onda corre, na verdade, não apenas o risco de desperdiçar oportunidades pontuais, mas um risco maior, e mais amplo, de perder relevância, destruir valor e desaparecer, enfatiza.

A China é um bom caso para reflexão sobre inovação escalável colocada a serviço da sustentabilidade, cita Fiuza. “Muitas indústrias que atuam no Brasil e fabricam, por exemplo, autopeças para motores a combustão, apostavam na demora da implantação do carro elétrico, por diferentes razões. A China, porém, surpreendeu. Conseguiu baratear a produção e disseminar para o resto do mundo um carro elétrico com um preço muito mais competitivo”, aponta.

Hoje, mais do que em outros tempos, as empresas estão mais atentas aos movimentos de inovação sustentável dos concorrentes. Algumas, segundo Fiuza, aguardam vigilantes o próximo lance dos competidores para avaliar o resultado de seus investimentos e seguir pelo mesmo caminho. Outras apostam na capacidade de surpreender pela rapidez.

4. Cadeias de Fornecimento Transparentes e Sustentáveis

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Fiuza avalia que essa é uma tendência de alto impacto nas empresas e alta probabilidade de ocorrência nesses agitados tempos de globalização e transparência radical. “Seus efeitos são mais percebidos em grandes empresas envolvidas com processos de exportação e importação”,



pontua. No caso das cadeias de valor muito extensas e complexas, a tecnologia ajuda a conectar atores e a eliminar barreiras geográficas. Consegue assegurar, com transparência, que os diferentes parceiros cumpram, por exemplo, os compromissos estabelecidos com as questões de ESG. Reduz riscos e crises.

Do ponto de vista prático, investir em cadeias de fornecimento mais transparentes e sustentáveis contribui para manter um bom posicionamento de mercado, uma boa relação com governos e reguladores, e possíveis parceiros globais. “Noto uma aceleração na implantação desses processos porque os líderes sabem que é um tema relevante e não querem perder a conexão com demandas do mercado. Acredito que uma coisa vai puxando a outra”, pondera.

5. Energias Renováveis e Armazenamento de Energia

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Para o especialista, essa é uma tendência que está começando a impactar a pessoa física. E, por essa razão, qualquer hora vai se espalhar muito rapidamente. “Em países de clima tropical, como o Brasil, que contam com um alto nível de iluminação solar, um indivíduo consegue gerar, armazenar e até mesmo vender a partir de placas solares instaladas em sua residência. Esse tipo de prática, muito comum em alguns países, resulta não só em diminuição de custos para lares e propriedades, mas também em redução de impactos ambientais em todo o sistema”, destaca. Seja pela motivação econômica individual, seja por maior consciência ambiental, a geração e armazenamento de energia solar abre a possibilidade de novos empregos verdes e contribui de alguma forma para mitigar as mudanças climáticas, conclui.

Tema 4: Ambientes diversos, equitativos e inclusivos (DE&I)

- > Avanço de DE&I requer inserir o tema na estratégia, na cultura e no desenvolvimento de líderes mais inclusivos



REINALDO BULGARELLI

Em entrevista à **Ideia Sustentável**, Reinaldo Bulgarelli, diretor da Txai e secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQI+, ressaltou sete entre as dez tendências apresentadas para o tema **Ambientes Diversos, Inclusivos e Equitativos**. Cinco delas receberam nota **muito alta** para impacto nas empresas: 1. DE&I como pilar estratégico; 2. Equidade como prioridade; 3. Inclusão como cultura; 4. Liderança inclusiva; 6. Jornada contínua. Tanto 1. DE&I como pilar estratégico, quanto 5. Dados e métricas para a ação receberam nota **alta** para probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos.

1. DE&I como Pilar Estratégico

Impacto (5)

Probabilidade (4)

Para o especialista Reinaldo Bulgarelli, o impacto da diversidade, equidade e inclusão (DE&I) como pilar estratégico nas empresas é uma tendência relevante. Já a probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos só não recebeu a mesma nota muito alta porque, em sua opinião, há obstáculos a superar, como a mudança de mentalidade, o investimento mais consistente e a falta de métricas eficazes para acompanhar o progresso das iniciativas de DE&I.

Bulgarelli compara a situação no Brasil com a dos Estados Unidos, país em que recentemente algumas empresas recuaram de suas posições de DE&I, após sofrerem pressão de grupos extremistas. A construção de uma agenda de DE&I, acredita ele, exige persistência, investimento

contínuo e a compreensão de que se trata de uma jornada de longo prazo.

"O tema já provou ser muito mais do que uma tendência passageira", afirma. "As empresas que desejam prosperar precisam entender quão estratégica é a DE&I. Ignorar a riqueza de talentos, perspectivas e experiências diversas significa fechar os olhos para um potencial inovador imensurável", ressalta.

2. Equidade como Prioridade

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Segundo Bulgarelli, apesar de urgente, a transformação para tornar prioritária a equidade não vai se dar no curto prazo, porque depende da atuação de governos e legislações.

Apesar da criação de leis importantes nos últimos anos, a consciência empresarial ainda está presa a uma noção de justiça social limitada, ignorando as desigualdades históricas e as especificidades de cada indivíduo.

"O desafio envolve não apenas as empresas, mas também os profissionais e organizações que trabalham com o tema", aponta. Ele alerta para a tendência de concentração nas minorias, buscando integrá-las ao sistema, sem promover uma mudança real na cultura e nos processos organizacionais. A adoção do conceito de "desenho universal", segundo ele, consiste num caminho promissor para a criação de ambientes e processos mais inclusivos.

3. Inclusão como Cultura

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Para o especialista, a despeito de ser muito relevante, a inclusão como cultura deve demorar a ocorrer graças à resistência à mudança por parte de muitas empresas. "Apesar de iniciativas promissoras, a maioria das empresas ainda não tem demonstrado um compromisso com a formação de líderes inclusivos", explica.

"Muitas companhias estão apegadas a modelos tradicionais de liderança, baseados em hierarquia e centralização de poder, que dificultam a criação de ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos", pontua. "É imperativo capacitar os líderes para que eles reconheçam os seus próprios vieses e estejam abertos a mudanças", destaca.

4. Liderança que Promove Interação

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Como reforçou na justificativa da tendência anterior, uma liderança capaz de valorizar a colaboração entre diferentes grupos e perspectivas é muito importante para as empresas. Mas a falta de clareza conceitual e de produção de conhecimento sobre DE&I no Brasil tem sido um dos principais obstáculos para o avanço do tema. "Na comparação com os Estados Unidos, o Brasil conta com poucas publicações e um número limitado de autores e pesquisadores dedicados ao assunto", avalia Bulgarelli.

A escassez de pesquisas dificulta a construção de um entendimento comum sobre DE&I, impactando em políticas e práticas menos efetivas. Para o especialista, a própria definição de conceitos como "liderança inclusiva" ainda gera confusão e divergências. "A criação de observatórios e espaços de debate e produção de conhecimento é fundamental", sugere.

5. Dados e Métricas de Ação

Impacto (4)

Probabilidade (4)

A adoção de dados e métricas em DE&I seguirá em alta nos próximos anos. Um bom indicador desse movimento, segundo Bulgarelli, é o uso crescente de censos internos, padrões e pesquisas que melhoram os sistemas de gestão.

Na sua avaliação, os dados, no entanto, representam apenas uma bússola, não fomentam em si a transformação. A maneira como são interpretados e traduzidos em ações concretas é o que costuma fazer a diferença.

Concentrar-se neles, sem mudar cultura e estratégia, não será suficiente para promover equidade e inclusão no ambiente de trabalho.

6. Jornada Contínua

Impacto (5)

Probabilidade (3)

"A visão de jornada vista como um meio e não um fim fortalece a persistência, porque nos permite acolher questões e aprender com as adversidades", afirma o consultor, protagonista dos debates de DE&I desde os anos 1990. Compreender que se trata de uma jornada contínua, e não um conjunto de ações pontuais, mantém o tema em alta e as empresas atentas.

Sobre a probabilidade de ocorrência nos próximos anos, Bulgarelli mostra-se mais cético. "Faltam métricas eficazes. Faltam consistência, densidade e mais vozes para fazer a mudança necessária", detalha.

7. Intencionalidade e Ampliação da Diversidade

Impacto (4)

Probabilidade (3)

Embora reconheça um aumento significativo na intenção das empresas, Bulgarelli ressalta que há uma longa estrada para transformar a DE&I numa realidade em todos os níveis das organizações. "Estamos numa fase inicial, com foco em ações para grupos minorizados", explica. "A próxima etapa é ampliar essa visão, criando um ambiente de trabalho em que todos se sintam pertencentes e valorizados", argumenta.

Em sua opinião, haverá maior pressão por práticas mais inclusivas por parte de consumidores, investidores e sociedade. A DE&I será cada vez mais um fator de competitividade. "As empresas que priorizarem o tema terão uma vantagem na atração e retenção de talentos, na inovação e na expansão para novos mercados. Mas será necessário ir além do discurso", afirma o especialista.

8. Ativismo e Advocacy

Impacto (4)

Probabilidade (3)

"Hoje há muito mais CEOs fazendo o advocacy do tema. Há mais empresas conectadas com a agenda", constata Bulgarelli. No entanto, apenas *advocacy* não será o bastante para virar o ponteiro. No contexto atual, os líderes terão que aprender a dialogar com grupos conservadores cada vez mais resistentes. "Precisaremos de líderes dispostos a enfrentar opiniões contrárias, sem abrir mão da agenda ao menor grito conservador", pondera.

> Fortalecimento da agenda de DE&I exigirá que empresas enfrentem, para valer, a complexidade do tema



TAMARA BRAGA |

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Tamara Braga, head da Divercidade, líder de D&I do Grupo Petrópolis e integrante da Super Liga ESG da **Ideia Sustentável**, destacamos sete entre as dez tendências apresentadas no tema **Ambientes Diversos, Inclusivos e Equitativos (DE&I)**. A especialista atribuiu nota muito alta para o impacto de seis tendências nas empresas. Já em relação à probabilidade de ocorrência, mostrou-se mais cética, conferindo nota alta apenas para dois: 1. Ativismo e *advocacy*; 4. Dados e métricas para a ação.

1. Ativismo e Advocacy

Impacto (5)

Probabilidade (5)

O *advocacy* pró-DE&I está em alta no mundo corporativo. Cada vez mais empresas e colaboradores demonstram interesse em se engajar na promoção do tema, conectando-se com movimentos sociais mais amplos. "As empresas ainda se escondem muito para falar do impacto social do tema", avalia Tamara Braga. Há, portanto, muito por fazer no aprofundamento do debate e na conexão do discurso com práticas efetivas de inclusão.

"A DE&I não pode se limitar a ações pontuais. Precisa estar presente na estratégia empresarial, impactando desde a contratação e desenvolvimento de talentos até a criação de produtos e serviços mais representativos.

Nos próximos anos, acredita a especialista, observaremos um aumento significativo na busca por soluções e estratégias para tornar o ambiente corporativo verdadeiramente diverso e inclusivo.

2. Liderança Inclusiva

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Braga não tem dúvida de que a liderança inclusiva representa um fator de aceleração para a DE&I nas empresas.

Empáticos, atentos, humildes e abertos para aprender a partir de diferentes perspectivas, esses líderes criam ambientes em que todos se sentem seguros, acolhidos e valorizados.

O esforço para expandir o tema passa por compreender a liderança inclusiva como uma competência fundamental, tão importante quanto qualquer outra relacionada à gestão. "Diversidade é uma *skill* de liderança", aponta a especialista. A capacidade de entender e liderar pessoas de diferentes origens, culturas e vivências é essencial para a construção de equipes e empresas diversas. Na sua avaliação, embora o contexto seja favorável para essa tendência, ainda há um longo caminho a percorrer nas empresas.

3. Jornada Contínua

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Compreender que se trata de uma jornada contínua de aprendizagem, aperfeiçoamento e adaptação, é fundamental para o sucesso de qualquer iniciativa em DE&I. Não existe fórmula mágica, na opinião de Braga. As mudanças necessárias exigem compromisso de longo prazo e abertura para o aprendizado constante.

Segundo a especialista, a tendência tem impacto muito alto para as empresas. Já a probabilidade de ocorrência não mereceu mais do que uma nota média em virtude da

dificuldade das empresas de lidarem com a complexidade da questão. "Ainda hoje me procuram em busca de recomendações do tipo passo a passo. Querem soluções prontas. E elas não existem. Ainda não compreenderam, ou simplesmente resistem à ideia, que precisam de adaptação para uma cultura de DE&I", explica.

Braga considera fundamental desmistificar a ideia de que existe uma única fórmula aplicável a todas as empresas. "A construção de uma cultura inclusiva exige humildade para ouvir, aprender com os outros e adaptar as melhores práticas à realidade de cada organização", completa.

4. Dados e Métricas Para a Ação

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Na avaliação da especialista, a utilização de dados e métricas é essencial para impulsionar a DE&I nas empresas. "Como engenheira de formação, utilizo dados com frequência, como estratégia para comprovar a importância da diversidade e para construir metas e indicadores de desempenho (KPIs) eficazes", afirma.

Ainda segundo ela, a coleta de dados demográficos e o espelhamento desses dados em indicadores de gestão de pessoas, produtos e projetos permitem medir o retorno sobre o investimento (ROI) em iniciativas de DE&I, embasando a tomada de decisões da liderança.

A insegurança quanto à aplicação de censos de diversidade, gerada pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), tem impedido, acredita ela, a exploração de todo o potencial de análise de dados nas empresas. "Muitas empresas não sabem nem como começar a fazer um censo", ressalta. "Ficam mais tranquilas quando entendem que é possível coletar dados de forma ética, segura e alinhada à legislação, garantindo a privacidade dos colaboradores e obtendo informações valiosas para a construção de uma cultura organizacional mais justa e inclusiva", acrescenta.

5. Interseccionalidade e Ampliação da Diversidade

Impacto (4)

Probabilidade (2)

A interseccionalidade, que aborda a sobreposição de diferentes recortes sociais, como raça, gênero, orientação sexual e deficiência, ainda representa um enorme desafio para as empresas. "Na maioria das vezes, as empresas não integram suas ações de diversidade porque tratam os recortes como se fossem peças separadas umas das outras", analisa Braga.

É preciso compreender que as pessoas são multifacetadas. Suas experiências são moldadas pela interação única de suas múltiplas identidades. Ignorar a

interseccionalidade contribui, na ponta, para perpetuar a invisibilidade e a exclusão de grupos ainda mais marginalizados, como mulheres negras trans com deficiência.

6. Inclusão como Cultura

Impacto (5)

Probabilidade (1)

Construir uma cultura inclusiva exige transformar a diversidade em um valor nas práticas e relações cotidianas. "A maioria das empresas ainda acredita que cultura é algo que se escreve na parede", ressalta Braga. O desafio, segundo ela, está em conectar a DE&I com a estratégia da empresa, traduzindo compromissos em ações concretas. A comunicação transparente, o engajamento da liderança e a sensibilização de todos os colaboradores são fatores fundamentais.

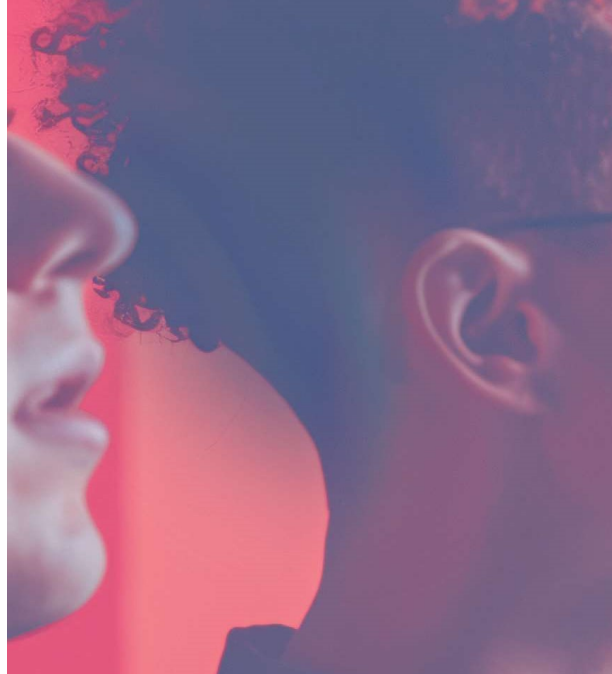
7. Responsabilização e Transparência

Impacto (5)

Probabilidade (1)

Poucas são as empresas que conseguem ser plenamente transparentes na comunicação de DE&I, segundo Braga. A necessidade de parecer boa para o mercado impede que muitas empresas sejam honestas sobre desafios e limitações. Isso gera um ambiente inautêntico, que acaba, no fim das contas, por prejudicar a atração e a retenção de talentos diversos. "Perde-se bons profissionais porque os novos colaboradores frustram-se com uma realidade que não condiz com o ambiente diverso vendido na contratação", alerta.

Ao invés de esconder fragilidades, recomenda a especialista, as empresas devem assumir um compromisso público com a melhoria contínua, comunicando de forma transparente seus desafios, aprendizados e ações para se tornarem mais justas e inclusivas.





Tema 5: Desenvolvimento de comunidades

- Novo paradigma de investimento social: mensuração, inovação e foco no longo prazo são desafios



LUCIANO GURGEL |

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Luciano Gurgel, CEO da Ibirá Negócios Sociais e integrante da Super Liga ESG da **Ideia Sustentável**, destacamos cinco entre as dez tendências apresentadas no tema **Desenvolvimento de Comunidades e Investimento Social de Impacto**. Para duas delas, ele atribuiu nota **muito alta** para probabilidade de ocorrência nos próximos dois anos: 1. Transparência e comunicação; 2. Investimentos em cadeias de suprimentos sustentáveis. Para outras três, conferiu nota **alta** para probabilidade: 3. Mensuração e gestão de impacto; 4. Inovação e soluções de base tecnológica; 5. Foco em resultados e impacto de longo prazo.

1. Transparência e Comunicação Impacto (4) Probabilidade (5)

"Em uma era marcada por superexposição e ativismo digital, a transparência na comunicação de práticas de impacto social é essencial para a construção de uma reputação sólida", afirma Luciano Gurgel. "A era do marketing supérfluo e das promessas esvaziadas chegou ao fim. As empresas que não se comunicarem de forma transparente correm o risco de sofrer graves prejuízos em sua reputação", alerta.

O especialista atribuiu nota alta à probabilidade de ocorrência dessa tendência nos próximos dois anos, devido à combinação de fatores, como o aumento da consciência dos consumidores, a pressão de investidores por práticas ESG e o avanço de tecnologias que permitem a verificação ágil e eficiente de informações. "As empresas que desejam se manter atrativas para investidores e consumidores terão de comunicar os seus impactos, processos e desafios", explica.

2. Investimentos em Cadeias de Suprimentos Sustentáveis

Impacto (4)

Probabilidade (5)

"Investir em cadeias de suprimentos sustentáveis deixou de ser uma opção. É uma questão de sobrevivência no mercado", afirma Gurgel. "Casos de trabalho escravo, desmatamento ilegal e outras práticas de desrespeito a direitos humanos podem causar danos incalculáveis à imagem de uma empresa, ainda que ela não seja diretamente responsável", adverte. E cita como exemplo a pré-condição imposta pela União Europeia para a aquisição de proteína animal brasileira: o fornecedor precisa garantir que não há nenhum vestígio de desmatamento ilegal em toda a cadeia produtiva. Esta é uma tendência global.

Ele acredita que o interesse por cadeias de suprimentos mais sustentáveis tem sido impulsionado por uma conjugação de fatores, como a pressão de consumidores mais conscientes, o aumento dos investimentos ESG – que levam em consideração

impactos ambientais, sociais e de governança –, e o endurecimento da legislação em diversos países. Gurgel considera alta a probabilidade de ocorrência dessa tendência nos próximos dois anos, em decorrência da criação de novas tecnologias de rastreabilidade, do fortalecimento da governança nas cadeias de valor e da consolidação de uma cultura de corresponsabilidade entre empresas, fornecedores e consumidores.

3. Mensuração e Gestão de Impacto

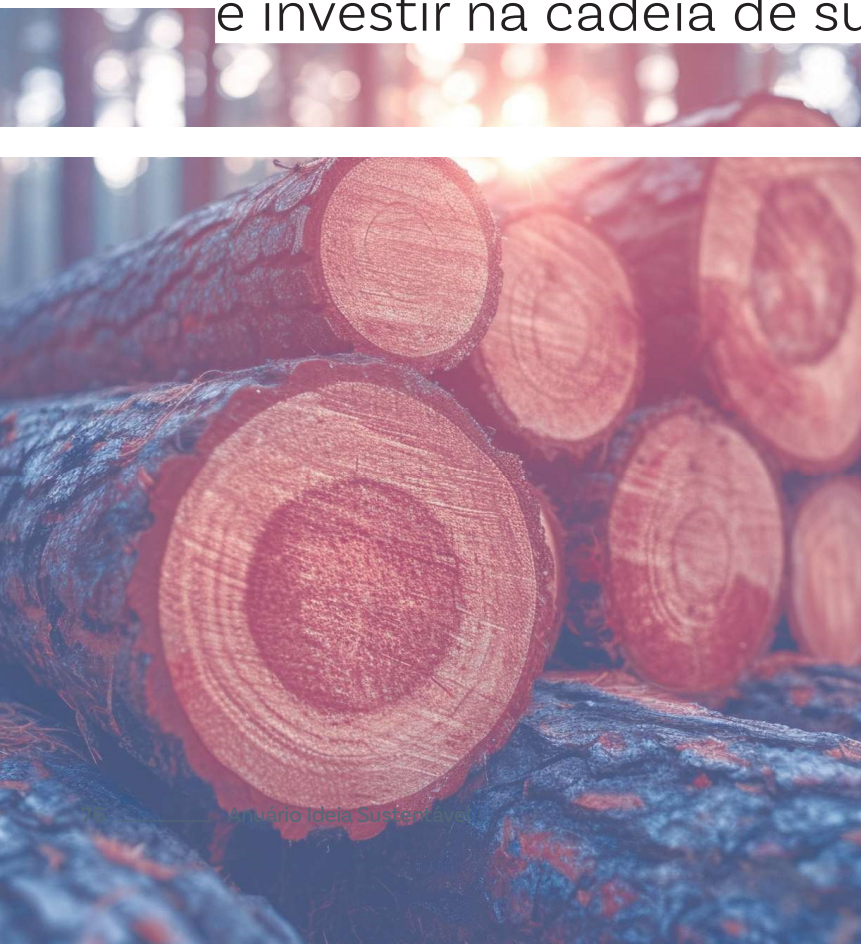
Impacto (3)

Probabilidade (4)

"Mensurar o impacto social deixou de ser um diferencial para se tornar uma necessidade estratégica para as empresas", opina Gurgel. "Mais do que comunicar suas ações, as empresas precisam demonstrar resultados concretos, respondendo às expectativas de investidores, consumidores e demais *stakeholders*, cada vez mais atentos e críticos", complementa.

O especialista observa um movimento de adoção de ferramentas e metodologias que ajudam a medir e também a gerir o impacto social de forma eficiente e estratégica.

> Agenda ESG ampliará necessidade de mensurar impacto social e investir na cadeia de suprimentos



PAULA JANCOS FABIANI

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Paula Fabiani, CEO do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), destacamos cinco entre as dez tendências apresentadas no tema **Desenvolvimento de Comunidades e Investimentos de Impacto**. A especialista em investimento social atribuiu nota **muito alta** em probabilidade de ocorrência no curto prazo para três tendências: 1. Mensuração e gestão de impactos; 2. Investimento em cadeias de suprimentos sustentáveis; 3. Parcerias e colaboração multissetorial. E conferiu nota **alta** para impacto em duas tendências: 4. Engajamento de comunidades; 5. Inovação e soluções de base tecnológica.

"O avanço na profissionalização e no aprimoramento das práticas de mensuração e gestão de impacto é um sinal claro de maturidade do setor", acrescenta. Isso explica, em larga medida, a razão pela qual atribuiu nota alta à probabilidade de ocorrência desse movimento no curto prazo.

4. Inovação e Soluções de Base Tecnológica

Impacto (3)

Probabilidade (4)

Na avaliação de Gurgel, "a tecnologia tem se consolidado como um fator crucial na construção de soluções mais eficazes e escaláveis para os desafios sociais".

Segundo ele, o Brasil exerce um papel de destaque nesse cenário, graças a um sistema de inovação cada vez mais vibrante e a um forte intercâmbio com centros de excelência como o Vale do Silício. "O Brasil tem um grande potencial para se tornar uma referência mundial em tecnologia de impacto social", destaca. Por essa razão, Gurgel considera alta a probabilidade de ocorrência de fortalecimento desse movimento nos próximos dois anos, com o surgimento de novas tecnologias, o aumento do investimento em pesquisa e desenvolvimento e a

criação de políticas públicas que impulsionem a inovação de impacto social no país.

5. Foco em Resultados e Impacto de Longo Prazo

Impacto (3)

Probabilidade (4)

"Estamos presenciando uma importante mudança de paradigma no campo do investimento social, com um foco cada vez maior em resultados e impactos de longo prazo", constata o especialista. De acordo com Gurgel, a ascensão de modelos, como os negócios de impacto e os investimentos sustentáveis, reflete a compreensão, de que é possível conciliar a geração de valor social com a ideia de lucro. "Essa mudança de mentalidade tem motivado a migração de recursos da filantropia tradicional para modelos de negócio social", detalha. Por esse motivo, considera alta a probabilidade de a tendência expandir-se nos próximos dois anos, como consequência do fortalecimento de uma cultura de investimento de impacto, o surgimento de novas ferramentas de mensuração de impacto e a criação de políticas públicas que incentivem a criação e o desenvolvimento de negócios de impacto social.

1. Mensuração e Gestão de Impactos

Impacto (4)

Probabilidade (5)

Impulsionadas pela agenda ESG, a mensuração e a gestão de impacto social ganharam relevância entre empresas. Atualmente, financiadores e investidores demandam indicadores robustos que comprovem os resultados efetivos das ações e iniciativas. Essa tendência, segundo Paula Fabiani, responde a uma necessidade cada vez maior por transparência e reponsabilidade. "O interesse por dados e métricas tem resultado em crescimento expressivo na procura por consultorias especializadas, como é o nosso caso", afirma.

Isso ocorre porque as empresas já entendem a importância do investimento social privado, a sua complexidade e a necessidade de adaptação às expectativas das comunidades. A mensuração e gestão de impacto tendem a se tornar ainda mais relevantes nos próximos anos.

2. Investimento em Cadeias de Suprimentos

Sustentáveis

Impacto (4)

Probabilidade (5)

A pressão por parte dos *stakeholders* e a obrigação de atender aos requisitos legais para acessar mercados globais têm levado as empresas a repensarem seus processos e a buscarem maior transparência em toda a sua cadeia de suprimentos. Focada na gestão de riscos, a agenda ESG contribui para acelerar o quadro. Regulamentações internacionais, como as da União Europeia, também têm influenciado mudanças.

"Aqui no IDIS, já somos procurados por empresas médias que, pressionadas por seus clientes – grandes empresas, principalmente –, buscam se adequar às exigências do mercado", conta Fabiani.

Segundo ela, essa tendência deve se intensificar nos próximos anos, tornando-se um fator decisivo para a competitividade e a reputação das empresas. As que não priorizarem a sustentabilidade em suas cadeias de suprimentos correm o risco de perder clientes, investidores e acesso a mercados importantes.

3. Parcerias e Colaboração Multissetorial

Impacto (4)

Probabilidade (5)

Nos últimos cinco anos, testemunhamos no Brasil um crescimento expressivo na formação de alianças empresariais voltadas para causas sociais e ambientais, como as coalizões por clima, saúde, educação e combate à fome. Essa tendência revela, na opinião de Fabiani, uma mudança significativa na forma como as empresas enxergam o impacto social. Já se reconhece hoje que a ação individual apresenta limites e que a colaboração é fundamental para gerar resultados mais consistentes.

No passado, lembra a especialista, as empresas optavam pelo protagonismo individual, assumindo todos os riscos para serem a "cara da causa". Atualmente, mostram-se mais dispostas a compartilhar responsabilidades, não apenas para diluir riscos. Mas porque acreditam que atuar num sistema colaborativo, somando diferentes recursos e *expertises*, gera soluções mais amplas e eficazes para os desafios do século 21. "A colaboração multissetorial e a construção de parcerias estratégicas são práticas cada vez mais comuns nessa área de atuação", pontua. E devem crescer nos próximos anos principalmente porque a resposta para desafios complexos e interconectados exigem soluções conjuntas e visão sistêmica.

4. Engajamento de Comunidades

Impacto (4)

Probabilidade (4)

Engajamento de comunidades é, segundo Fabiani, uma necessidade permanente, principalmente para empresas com forte impacto socioambiental, como as mineradoras. No entanto, ela entende que o modelo atual, muito centrado em ações pontuais, precisa evoluir em termos de respeito, transparência e colaboração.

Na avaliação da especialista, as empresas precisam aprimorar os seus processos de escuta ativa, criando canais de comunicação mais amplos e efetivos. Mesas de diálogo são um bom exemplo. Ouvir o que as comunidades querem de forma atenta, estruturada e constante é fundamental para um engajamento estratégico. Em alguns casos, até mandatório. "A construção de processos colaborativos e transparentes, que possibilitem um diálogo genuíno com as comunidades, será fundamental para garantir resultados positivos para todos os envolvidos nos próximos anos", destaca.

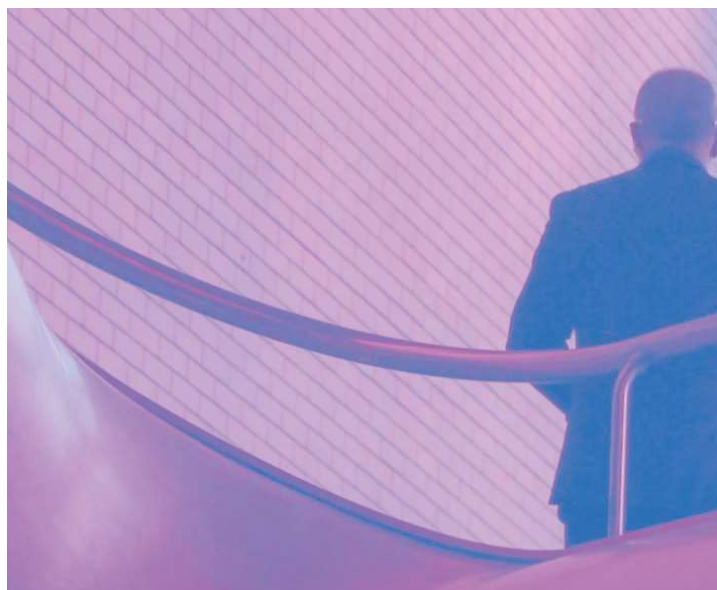
5. Inovação e Soluções de Base Tecnológica

Impacto (3)

Probabilidade (4)

Na análise de Fabiani, o uso de inovação e soluções de base tecnológica tem alta probabilidade de ocorrência nos próximos anos. O seu impacto nas empresas, no entanto, vai ser maior ou menor conforme o contexto de sua aplicação. "Apesar do crescente debate sobre o uso da tecnologia para solucionar desafios sociais, ainda há pouca aplicação prática e escassez de soluções disponíveis. Mas acredito que esse é um quadro em processo de mudança. Observo que as empresas estão criando áreas e negócios de impacto social e buscando ativamente usar a tecnologia para gerar impacto positivo", afirma com otimismo.

Tecnologia reduz custos de processos e possibilita ampliar o alcance das iniciativas sociais, principalmente na área da saúde. Bons exemplos são os aplicativos para saúde mental e prevenção de doenças. No entanto, acredita a especialista, apenas os recursos tecnológicos não vão extrair o



máximo potencial de impacto. Eles precisam ser complementados com visão estratégica e ações bem direcionadas.

Olhando para as tendências dos próximos dois anos, a avaliação de Fabiani sinaliza um futuro em que a convergência entre tecnologia e impacto social estará cada vez mais presente. As empresas que desejarem se destacar no biênio vindouro precisarão ir além do discurso, traduzindo o interesse em ações concretas e investindo em soluções tecnológicas que gerem valor social. A liderança nesse campo exigirá uma combinação de visão estratégica, competência tecnológica e compromisso genuíno com a resolução de problemas sociais.

Tema 6: Liderança sustentável, consciente, B, regenerativa

- > Liderança sustentável valoriza engajamento de *stakeholders*, aprendizado com comunidades e pensamento complexo



JACQUES DEMAJOROVIC |

Da entrevista concedida à **Ideia Sustentável** por Jacques Demajorovic, professor de pós-graduação em Administração na Linha de Sustentabilidade da FEI e também do curso de pós-graduação em ESG, Liderança e Inovação da FAAP, sublinhamos cinco entre as dez tendências apresentadas no tema **Liderança Sustentável, Consciente, B e Regenerativa**. O especialista atribuiu nota **muito alta** em impacto e probabilidade para apenas uma tendência: 1. Engajamento de *stakeholders*. Para outras quatro conferiu nota **muito alta** para impacto nas empresas: 2. Colaboração e inteligência coletiva; 3. Visão sistêmica e pensamento complexo; 4. Cultura ética e governança transparente; 5. Mensuração e transparência do impacto.

1. Engajamento de Stakeholders

Impacto (5)

Probabilidade (5)

Na opinião de Jacques Demajorovic, essa é uma tendência muito importante para o exercício de uma liderança mais consciente. Segundo ele, os líderes e empresas sequer dispunham de sistemas e estruturas de escuta das comunidades. Hoje até escutam, mas quase sempre na forma de consultas pontuais obrigatórias pela legislação. Raramente o fazem de modo genuíno. Identificar necessidades e aspirações dos *stakeholders* reduz riscos. É um jogo de ganha-ganha. “Mas não pode ser um processo unidirecional, em que a empresa apenas tenta convencer as comunidades do seu ponto de vista. Precisa ser bidirecional, orientado por um modelo de diálogo aberto, no qual a empresa também considera, em suas decisões, o que pensam e desejam as comunidades”, explica.

Não por outra razão, as companhias vêm investindo em profissionalização do relacionamento com as comunidades. E isso se verifica, tanto na crescente valorização da área interna dedicada ao assunto, quanto na contratação de especialistas de diferentes formações. “Antes, prevalecia o perfil de pessoas oriundas do campo da administração. Agora, os quadros começam a ter cada vez mais profissionais com formação social, preparados, por exemplo, para lidar com comunidades tradicionais, principalmente quilombolas e indígenas”, complementa o professor.

2. Colaboração e Inteligência Coletiva

Impacto (5)

Probabilidade (3)

De acordo com Demajorovic, uma organização aprende quando os seus colaboradores aprendem. Uma liderança sustentável não só compreende bem essa ideia, como a valoriza e a integra no dia a dia. “Não adianta apenas ensinar os colaboradores. O aprendizado precisa impactar em mudanças efetivas nos processos de tomada de decisão”, afirma.

Na sua avaliação, o aprendizado ocorre tanto nas interações internas quanto nas externas. A inteligência coletiva encontra-se, ao mesmo tempo, dentro e fora da empresa. “Para alcançar melhores resultados em sustentabilidade, formar conhecimento entre os colaboradores é importante. Mas não há outro caminho senão incorporar também os saberes de outras organizações, entre as quais governos, academia e sociedade civil”, destaca.

Ainda segundo o professor, os líderes mais conscientes já entenderam que, em sustentabilidade, as empresas ganham mais colaborando do que competindo na busca por soluções para problemas de interesse comum. “Veja o caso das soluções de logística reversa. Ao invés de concorrer, as corporações descobriram que os arranjos colaborativos ampliam o alcance e dividem os custos”, aponta.

Os líderes estão preparados para aceitar a inteligência coletiva? Demajorovic observa um processo de mudança em curso. No entanto, como obstáculo, ainda são perceptíveis heranças dos processos unidirecionais de comando.

3. Visão Sistêmica e Pensamento Complexo

Impacto (5)

Probabilidade (3)

Impossível liderar no século 21 sem visão sistêmica e pensamento complexo. Trata-se, portanto, de uma tendência com impacto muito alto nas organizações. Para o especialista, essas competências definem – ou redefinem – não apenas o jeito de liderar, pensar e fazer negócios, mas também os processos formativos de profissionais, porque nossos dilemas sociais e ambientais são multidimensionais.

“Não há mais espaço para abordagens simplistas focadas em uma única variável. As decisões são cada vez mais interdependentes. As organizações estão mudando permanentemente graças aos novos formatos relacionais, digitais e de negócios, muito afetados por inovação e avanços tecnológicos. Impossível gerenciar desafios interconectados e antecipar mudanças sem pessoas capacitadas em visão sistêmica e pensamento complexo”, assegura.

Essa tendência só não apresenta alta probabilidade de ocorrência nos próximos anos, acredita o professor, porque as empresas atuam sob uma visão econômica de curto prazo. E esse modelo mental não tem sido superado, nem mesmo diante das fortes ameaças do clima para o futuro dos negócios.

4. Cultura Ética e Governança Transparente

Impacto (5)

Probabilidade (3)

As sociedades estão querendo líderes e empresas mais éticas e transparentes. Os mercados também. E isso não é só no Brasil. A despeito dessa demanda global, ainda nos deparamos com situações empresariais cotidianas que parecem puxar a corda no sentido contrário, ressalta Demajorovic.

“As empresas seguem sendo pouco transparentes em suas comunicações com os *stakeholders* e em seus modelos de governança. Veja o caso da tragédia de Brumadinho. É um exemplo disso. Destaco também a forma como os relatórios de sustentabilidade são elaborados, tendendo a apresentar um mundo perfeito e a esconder os dilemas”, pontua.

5. Mensuração e Transparência do Impacto

Impacto (5)

Probabilidade (3)

As empresas avançaram muito na mensuração do impacto ambiental. E esse movimento ocorreu, segundo o especialista, como consequência de legislações mais rigorosas e comunidades cada vez mais preparadas para cobrar a redução de externalidades e defender os seus interesses.

Já em relação à mensuração dos impactos sociais, não se verificou a mesma evolução. Além de ser um tema mais recente, ele é também multifacetado. Exige, de acordo com o professor, uma abordagem com perguntas mais complexas.

“Qual é o impacto cultural de uma empresa nas tradições locais? Como sua ação transforma positiva ou negativamente a economia de um determinado território? Atrai mais pessoas de fora? Contribui, ainda que indiretamente, para o aumento da criminalidade?”, exemplifica.

Na opinião do professor e especialista Demajorovic, o debate sobre impacto social tem sido cada vez mais valorizado. Mas existe uma necessidade de desenvolvimento de novas metodologias, e a aplicação de outras já existentes, às diferentes realidades e desafios empresariais.

> Não existe empresa sustentável sem liderança cuidadosa, inclusiva, ética e ecocêntrica



RICARDO VOLTOLINI |

Em entrevista dada à revista **Ideia Sustentável**, Ricardo Voltolini, CEO da Ideia Sustentável e fundador da Plataforma Liderança com Valores, selecionamos seis entre as dez tendências apresentadas no tema **Liderança Sustentável, Consciente, B e Regenerativa**. Por entender que, reunidas, as tendências contêm elementos que definem o perfil de um líder sustentável e que esse tipo de liderança transforma profundamente empresas, negócios e mercados, o especialista atribuiu nota **muito alta** para impacto de todas as tendências. Considerando que, apesar de urgente, a liderança orientada por valores representa uma ideia nova e desafiadora nos modelos de negócios atuais, conferiu nota **média** para probabilidade de ocorrência para todas as tendências mencionadas.

1. Propósito e Impacto em Primeiro Lugar Impacto (5) Probabilidade (3)

Segundo Ricardo Voltolini, o tema lucro com propósito já tem pelo menos duas décadas de discussão, mas o seu ingresso efetivo na pauta empresarial ocorreu em setembro de 2019. O especialista cita a repercussão da célebre capa da revista Fortune, com a imagem de três CEOs de grandes corporações norte-americanas, ligadas ao movimento *Business Roundtable*, e um título bastante provocativo: “Lucro e propósito: as grandes empresas podem ter os dois?”. “As ideias desse movimento, que também pregava o capitalismo de *stakeholders*, chegaram ao Fórum Econômico Mundial no auge da pandemia, e abriram caminho para a ascensão global do ESG”, conta.

Estudando o tema liderança sustentável há 15 anos, Voltolini não tem dúvida de que, numa cultura organizacional orientada por propósito – e, portanto, por valores –, existe um ambiente mais propício para fazer germinar a liderança sustentável. Em um sistema de retroalimentação,

esse tipo de liderança com impacto positivo fortalece a cultura de lucro com propósito, e toma decisões de negócio que, ao final, resultam em empresas mais empáticas, diversas, inclusivas, éticas e regenerativas, destaca.

2. Consciência e Autoconhecimento Impacto (5) Probabilidade (3)

Em 2011, Voltolini lançou o seu primeiro livro sobre sustentabilidade empresarial, chamado *Conversas com Líderes Sustentáveis*. Com o objetivo de compreender como pensam, agem, tomam decisões e em que valores acreditam esses líderes, o especialista chegou a uma conclusão: eles estão nos três níveis superiores da escala de sete estágios de consciência proposta pelo sociólogo Richard Barrett.

Autênticos, sabem de suas forças e fraquezas, já conseguem compreender os seus valores e crenças, e estão em busca de um propósito para a vida e para o trabalho. Mentores, conscientes de que geram impacto, querem colaborar com outros para mudar o mundo. E, visionários, desejam se dedicar ao serviço do bem comum, construindo relações de confiança e cooperação. “Observo, hoje, com atenção e entusiasmo, um movimento de busca de autoconhecimento entre indivíduos que trabalham em empresas. Não é uma tendência corporativa. E sim um impulso de pessoas insatisfeitas, querendo transcender modelos de negócios e culturas organizacionais opressores”, completa.

3. Colaboração e Inteligência Coletiva Impacto (5) Probabilidade (3)

Uma das características de uma liderança sustentável, segundo pesquisa de Voltolini, é a humildade, definida



como a capacidade de reconhecer vulnerabilidades, de cultivar relações horizontais e de abrir a mente e o coração para aprender com a experiência do outro. “Um líder humilde não precisa de modelos verticais, do tipo comando-controle, para operar. Emocionalmente bem resolvido, também não se sente ameaçado por quem pensa diferente. Pelo contrário, ele cria espaços abertos de diálogo e colaboração, e valoriza a diversidade de olhares, vivências e pensamentos”, explica.

4. Visão Sistêmica e Pensamento de Interdependência **Impacto (5)** **Probabilidade (3)**

Ao todo, Voltolini estima já ter entrevistado 500 líderes, entre CEOs e executivos de sustentabilidade. Como resultado de seu extenso trabalho de investigação, chegou ao desenho de quatro competências atitudinais que definem os líderes sustentáveis. Uma dessas competências é a ecocêntrica. Entre outras características, destacam-se exatamente as duas que dão nome a essa tendência. “Como compreendem a interdependência entre empresas, sociedade e planeta, tomam decisões de negócio melhores para o mundo. Como adotam uma visão holística, trabalham para construir soluções que beneficiem todos os *stakeholders* e regenerem o meio ambiente”, afirma.

Embora sensato, esse jeito de pensar e agir ainda é, segundo o especialista, uma exceção nas empresas. “Persiste uma noção cartesiana, tanto nos organogramas quanto nas estruturas de tomada de decisão. Prevalece uma lógica pragmática de que os recursos naturais existem apenas para servir aos interesses humanos”, completa.

5. Formação de Futuros Líderes **Impacto (5)** **Probabilidade (3)**

Entre as conclusões extraídas de seus livros sobre líderes sustentáveis, Voltolini destaca aquela que, para ele,

é a mais distintiva de todas: o compromisso de formar outros líderes sustentáveis. “A grande maioria dos bons líderes entrevistados reconhece que a construção de empresas mais cuidadoras, inclusivas, éticas e transparentes depende da formação de novas gerações de líderes orientados por valores”, ressalta.

Não por outra razão, esses líderes sustentáveis dedicam tempo importante à mentoria, orientação e desenvolvimento de jovens talentos, conciliando o reforço a conhecimentos e habilidades, mas, sobretudo, a atitudes associadas ao respeito ambiental, impacto social e regeneração.

6. Bem-Estar e Felicidade **Impacto (5)** **Probabilidade (3)**

A felicidade no trabalho é, na visão de Voltolini, uma justa e característica aspiração das gerações de *millennials* e *Z*. Ao contrário das gerações anteriores, que aceitavam a “felicidade a prazo”, as atuais querem à vista: ambientes seguros, saudáveis e inclusivos, bons salários, liderança empática, orientação por propósito e possibilidade de carreira com impacto positivo. “Nem todos os líderes que entrevistei pareceram compreender a força dessa aspiração. Os que entenderam e atuaram, com ênfase, na direção de construir ambientes voltados para o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, fortaleceram uma cultura de valores”, aponta.

Segundo o especialista, dois novos temas entraram na conta da agenda de bem-estar e felicidade: saúde mental e trabalho a distância. “No primeiro, evoluímos. Tornaram-se mais claros os casos de ansiedade, depressão e *burnout*. Muitas empresas têm se dedicado a apoiar colaboradores com programas de prevenção e atendimento. No segundo, após uma primeira evolução, já se observa um gradual movimento de retorno ao trabalho 100% presencial”, finaliza Voltolini.