

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

JOÃO VICTOR MISSIATO

**MAPEAMENTO DE PRÁTICAS CONSCIENTES: GESTÃO,
ORGANIZAÇÃO, PESSOAS E MEIO AMBIENTE.**

São Carlos

2019

JOÃO VICTOR MISSIATO

**MAPEAMENTO DE PRÁTICAS CONSCIENTES: GESTÃO,
ORGANIZAÇÃO, PESSOAS E MEIO AMBIENTE.**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

DEDICATÓRIA

*Aos meus parentes e amigos pelo
incentivo e apoio em tornar meus
sonhos realidade*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por todos ensinamentos de vida, por permitirem eu sonhar alto e fornecerem todo o apoio para eu conseguir alcançar meus sonhos e objetivos.

A minha namorada Caroline Mendonça por toda compreensão e auxílio nos momentos mais difíceis.

A todos os amigos, que incentivaram minha jornada, estiveram dispostos a conversar, partilhar momentos incríveis e ajudar nos momentos que mais precisei.

Aos profissionais Rodrigo Okawa e José Augusto Neves, por todos os ensinamentos, compreensão e apoio no meu início de carreira.

Ao time de vôlei do CAASO por ter me recebido durante os últimos anos como um membro da equipe, mesmo não jogando.

Ao professor Mateus Gerolamo e Pedro Paro, pela paciência, pela confiança no meu trabalho e por todos os ensinamentos compartilhados.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: João Victor Missiato
Título do TCC: <i>Mapeamento de práticas conscientes: Gestão, Organização, Pessoas e Meio Ambiente</i>
Data de defesa: 22/11/2019

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Mateus Cecílio Gerolamo (orientador)	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Aldo Roberto Ometto	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Pesquisador Ana Carolina Bertassini	APROVADO
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo

RESUMO

MISSIATO, J. V. Mapeamento De Práticas Conscientes: Gestão, Organização, Pessoas e Meio Ambiente. 2019. 71 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Com a evolução da sociedade surge também a evolução das empresas e das maneiras de se fazerem negócios, o que fez surgir, nos últimos anos, a necessidade de atender não somente o cliente, mas também os próprios colaboradores. Dessa forma, muitas companhias passaram a desenvolver e adaptar práticas visando como objetivo o aumento de engajamento de pessoal e clientes, consequentemente afetando aumento de receita e diminuições de custos. O aparecimento dessas práticas passou a ser mais comum devido ao aumento do acesso à informação pela internet, gerando o efeito de vitrificação das paredes das empresas. Apesar de possuírem muitas informações, ainda é pouco relatado e demonstrado na literatura acadêmica e os trabalhos existentes não possuem um alto conjunto de práticas reunidas e classificadas que poderiam servir de benchmarking. Assim, este trabalho busca definir uma prática consciente, apresentar e classificar práticas organizacionais conscientes relatadas em referências de livros, relatórios de sustentabilidade de empresas, artigos acadêmicos e relatos de profissionais de suas empresas e classificá-las em categorias.

Palavras-chave: Práticas Conscientes. Liderança. Cultura Organizacional. Gestão de *Stakeholders*.

ABSTRACT

MISSIATO, J. V. Conscious Practices Mapping: Management, Organization, People and Environment. 2019. 71 f. Monograph (Graduation final work) – São Carlos School of Engineering, University of São Paulo, São Carlos, 2019.

With the evolution of society also comes the evolution of companies and the ways of doing business, which has led to the need to serve not only the customers but also the employees themselves. As a result, many companies began to develop and adapt practices aimed at increasing staff and customer engagement, thereby affecting revenue growth and cost reductions. The emergence of these type of practices has become more commonly known due to the increased access to information, contributing to the glass box brands effect. Although they have a lot of information, it is still little reported and demonstrated in the academic literature and the existing works do not have a high set of collected and classified practices that could serve as benchmarking. Thus, this paper seeks to define what a conscious practice is, present and classify conscious organizational practices reported in book references, corporate sustainability reports, scholarly articles, and professional reports from their companies and classify them into categories.

Keywords: Conscious Practices. Leadership. Organizational Culture. Stakeholder Management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo técnico e biológico de materiais na economia circular.....	29
Figura 2: Representação da manifestação de uma cultura.....	33
Figura 3: Representação de uma prática consciente	34
Figura 4 - Resumo do Mapeamento de Práticas	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Contribuição Teórica	21
Quadro 2: Definição dos cinco principais stakeholders.	27
Quadro 3: Descrição de áreas de atuação ReSOLVE.....	29
Quadro 4: Empresas consideradas humanizadas.	31
Quadro 5: Métodos para gerenciar resistências	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Elemento opcional. É composto de uma relação alfabética das abreviaturas e siglas utilizadas no texto seguido do seu significado.

IE	–	Inteligência Emocional
IES	–	Inteligência Espiritual
IQ	–	Inteligência Racional
IS	–	Inteligência Sistêmica
ISC	–	Inteligência Social
ONG	–	Organizações não governamentais
ReSOLVE	–	<i>Regenerate, Share, Optimise, Loop, Virtualise, Exchange</i>
SPICE	–	Sociedade, Parceiros, Investidores, Clientes, Empregados
SBIBAE	–	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
2. METODOLOGIA.....	21
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
3.1 Liderança	23
3.2 Cultura Organizacional	25
3.3 Gestão de <i>Stakeholders</i>	26
3.4 Sustentabilidade e Economia Circular.....	28
3.5 Empresas Humanizadas	30
3.6 Práticas Conscientes.....	33
4 LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS CONSCIENTES	35
4.1 Categorização de Práticas Conscientes	36
4.1.1 Práticas Conscientes – Liderança	36
4.1.3 Práticas Conscientes – Gestão de <i>Stakeholders</i>	48
4.1.4 Práticas Conscientes – Sustentabilidade/Economia Circular	53
4.2 Principais barreiras para implementação e continuidade de uma Prática Consciente	55
4.3 Análise e Crítica das práticas levantadas.....	57
5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

O mundo sempre passou por grandes transformações, porém, nos últimos anos, as mudanças estão acontecendo cada vez mais rápido. Laloux (2017) detalha essas mudanças em quesitos sociais e organizacionais, propondo qual está sendo e poderá ser a próxima fase de evolução. Nesse contexto, muitas organizações vêm tentando fortalecer e atender as necessidades de seus colaboradores, buscando maior engajamento interno, produtividade, responsividade e qualidade de vida do colaborador. Além de fortalecer o meio interno, a implementação dessas práticas visa impactar direta e indiretamente aos clientes, consequentemente aumentando o desempenho econômico e social da empresa. Nesse desafio de engajamento, os colaboradores passam a se tornar clientes da própria companhia, em que de acordo com o resultado a pessoa pode ou não auxiliar no crescimento. Com isso traz-se a necessidade de novas práticas organizacionais e formas de fazer negócios, que tenham foco no cliente externo e passem também a pensar no cliente interno, os colaboradores.

Considerando a competitividade do mercado, as cinco forças de Porter (PORTER, 2008) são capazes de agregar os grandes pontos para estratégia externa, porém não compõe as forças internas que movem o negócio. Mackey (2013) busca fortalecer a importância dos pontos internos considerando principalmente o propósito da organização existir, as lideranças conscientes, cultura organizacional e o gerenciamento de *stakeholders*. Uma síntese de estratégia a ser abordada é a combinação de ambas iniciativas.

Analizando a literatura, é possível observar que muitos autores destacam *Best Practices* em contextos externos, com a finalidade de diminuir os riscos dos impactos das cinco forças de Porter (PORTER, 2008), com as melhores práticas de processos e procedimentos, sendo uma visão de foco no cliente.

No entanto, alguns autores passaram a destacar as iniciativas internas, dessas empresas e fortalecer os resultados obtidos por elas. Esses resultados podem ser observados qualitativamente e quantitativamente (LALOUX, 2017; SISODIA, WOLFE e SHETH, 2014). Apesar de existirem estudos e informações, não existe uma bibliografia estruturada que alinhe e classifique essas iniciativas.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é realizar uma contribuição teórica, captando práticas (de gestão, humanas, sustentáveis) conscientes e categorizando-as em termos de maior impacto. (*Stakeholders*, liderança, meio ambiente e cultura.)

2. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem o objetivo de desenvolver uma contribuição teórica segundo ao modelo proposto por Whetten (1989). Segundo ele, uma teoria completa possui quatro elementos principais: “o que”, “como”, “por que” e “quem, onde e quando”. O elemento chamado de “o que” busca tratar dos fatores, conceitos e variáveis que devem ser considerados como parte da explicação social ou individual do fenômeno de estudo. O elemento do “como” busca relacionar os fatores e como esses elementos se conectam em pontos de causalidade. Tendo a definição do “o que” e “como” tem-se a base teórica.

Segundo Whetten (1989), o elemento do “por que” busca explorar as dinâmicas psicológicas, econômicas ou sociais que justificam as relações de causa. Ou seja, o “por que” é o primeiro elemento que passa unir, por uma justificativa racional, os elementos. Por fim, o elemento “quem, onde e quando” visa explicar as limitações do modelo proposto e caso necessário alterar os elementos de “o que” e “como”. O Quadro 1 demonstra como o modelo é aplicado no estudo a seguir.

Quadro 1: Contribuição Teórica

Elemento	Descrição
O que?	<ul style="list-style-type: none"> - Prática consciente; - Liderança; - Cultura Organizacional; - Gestão de <i>stakeholders</i>; - Sustentabilidade e Economia Circular; - Empresa Humanizada;
Como?	<p>Quais são as atuais necessidades dos clientes e empresas</p> <p>Como uma prática consciente pode auxiliar com essas demandas atuais</p>
Por quê?	<p>Quais são as principais práticas de hoje em dia e onde elas se encaixam</p> <p>Porque essas práticas conscientes possuem um engajamento superior que as demais</p>

Quem, onde e quando?	Quais são as maiores dificuldades encontradas ao tentar implementar uma prática consciente e mantê-la em uma organização
----------------------	--

Fonte: Adaptado de Whetten (1989)

Além disso, para realizar o mapeamento das práticas, foi utilizado inicialmente um filtro na literatura não acadêmica, baseando-se em livros indicados pelo Instituto Capitalismo Consciente Brasil, uma vez que a instituição apoia as práticas mais conscientes. Como complemento desse primeiro filtro, foram avaliadas as sugestões de leitura de executivos e empreendedores no site da *Amazon*, realizando uma seleção pelo prefácio e resumo.

Com base na primeira literatura não acadêmica, foi possível determinar algumas empresas que possuem culturas e práticas mais conscientes. A partir dessa iniciativa, utilizando as páginas *web* do *Web of Science* e *Scopus*, utilizou-se as palavras chave: *Leadership, Culture, Good Practices, Best Practices, Stakeholder, Management, Sustainability* e *Circular Economy* juntamente com o nome das empresas mapeadas no primeiro filtro, para avaliação de artigos que nomeiam melhor essas práticas.

Por fim, ainda com base no primeiro filtro de empresas, foram avaliados os relatórios de sustentabilidade das empresas avaliadas, a fim de buscar e detalhar melhor as práticas conscientes que essas empresas vêm desenvolvendo.

Por fim, tem-se então o objetivo de entender o atual contexto de liderança, cultura organizacional, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade, economia circular e empresas humanizadas. A partir desses conceitos, definir o que é uma prática consciente e categorizar 126 (cento e vinte e seis) práticas cada uma dentro de um conceito, fornecendo um termo para a prática, a empresa que a realiza e uma breve descrição do que é feito. Por fim, definir as limitações dessas práticas e as dificuldades que podem ser encontradas na implementação de uma prática consciente.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Como Laloux (2017) descreve, a sociedade tem passado por várias gerações de evolução e crescimento, sendo tanto em quesitos sociais, como também quesitos organizacionais. Devido à alta digitalização e globalização, as trocas de experiências ficaram mais intensas e as mudanças dessas gerações ainda mais rápidas. Mattin (2017) também destaca o efeito de vitrificação das empresas, em que há uma maior transparência das práticas, cultura e gestões internas.

Nesse mesmo contexto transformador, Sisodia, Wolfe e Sheth (2014) definem uma empresa humanizada como sendo uma organização que une *stakeholders* e lideranças em prol de um propósito comum em uma cultura organizacional enriquecedora, em que a transparência não é um problema.

Em ambos os tipos de organizações, classificadas por Laloux (2017) como organizações *Teal* e classificadas por Sisodia, Wolfe e Sheth (2014) como empresas humanizadas, essas empresas possuem um modelo de negócios diferenciado com práticas mais conscientes, tendo como consequência maiores retornos financeiros, maior satisfação dos colaboradores e melhor alinhamento com seus *stakeholders*.

3.1 Liderança

Muitos autores buscam definir o termo liderança. Sendo as grandes perguntas: O que faz um líder? Quais são as características de um líder? Qual a diferença entre um líder e um gestor? O destaque da competência técnica, conhecimentos e raciocínio lógicos são pontuados como muito importantes para o desenvolvimento de um líder. Apesar disso, uma pessoa pode ter os melhores treinamentos, a melhor inteligência analítica (IA) e uma base de grandes ideias que pode ainda não ser um bom líder (GOLEMAN,1998).

Para Goleman (1998) um bom líder é aquele que possui e desenvolve inteligência emocional. Os principais componentes para a inteligência emocional (IE) são (GOLEMAN,1998):

- Autoconhecimento: reconhecer os sentimentos, qualidades, fraquezas, gatilhos, valores, objetivos e como impactam nos outros;
- Auto – regulação: Controlar ou redirecionar emoções disruptivas ou impulsos

- Motivação: ser levado a alcançar um objetivo;
- Empatia: Considerar o sentimento dos outros, principalmente na tomada de decisão;
- Habilidades Sociais: Coordenar relacionamentos para influenciar pessoas em determinados objetivos e direções;

Goleman (1998) ainda destaca que a IE é uma competência que pode ser adquirida pelas experiências vividas por uma pessoa, além disso sugere a presença de um fator genético que pode influenciar na competência. Além disso, a maturidade pessoal é um grande influenciador no desenvolvimento da IE, ou seja, a idade da pessoa influência na competência.

Com destaque e como uma forma de fortalecer a formação das lideranças, a inteligência social (ISC) surge como um agregador da IE, adicionando pontos relacionados a relações sociais. Como definição a ISC pode ser considerada como: “conjunto de competências interpessoais construídas em determinados circuitos neurais (e relacionado com o sistema endócrino) que inspira os outros a se engajarem” (GOLEMAN; BOYATZIS, 2008).

A ISC passa a agregar a IE com os pontos de focar no desenvolvimento dos demais (fornecendo *feedbacks* assertivos e mentorias), o trabalho em equipe (reconhecimento do apoio de todos os membros e abertura de fala) e o reconhecimento do meio organizacional (cultura, valores e compreensão das redes de *networking*).

Além disso, em concordância com os pontos de Goleman (1998) e Goleman e Boyatzis (2008), Mackey (2013) destaca a existência de outras duas inteligências que podem ser integradas no modelo: inteligência espiritual (IES) e inteligência sistêmica (IS).

A IES pode ser resumida como a competência em discernir o certo do errado, baseado nas percepções pessoais, valores, crenças e objetivos. Segundo Mackey (2013, p. 198), “A inteligência espiritual nos ajuda a descobrir nossas metas pessoais mais elevadas, tanto na profissão como na vida pessoal. Líderes conscientes com alto nível de IES exibem uma capacidade notável de alinhar suas empresas aos objetivos corporativos mais elevados”.

Já a IS é classificada como a competência de analisar e compreender as interdependências entre indivíduos, empresas, meios e como elas se comportam em um meio temporal. As pessoas que possuem essa competência são capazes de ter a visão holística das conexões e como elas se comportam com o tempo, tendo assim a capacidade de evitar problemas, gerenciar melhor os riscos e gerenciar questões organizacionais (MACKEY, 2013).

Por fim, um bom líder ou um líder consciente, pode ser definido como a pessoa capaz de equilibrar o conhecimento dos tipos de inteligência citados e por fim ser capaz de amadurecer e reconhecer a necessidade de aprendizado constante de cada uma das inteligências.

3.2 Cultura Organizacional

Segundo Chang (2003) a cultura pode ser definida como o conjunto de símbolos, significados, imagens, regras, valores, hábitos, disseminados em um sistema social compartilhado, possibilitando o processamento de informações e mudanças de padrões. Contendo esses pontos, os indivíduos podem ser considerados como membros de uma cultura comum. Esse padrão, segundo Hofstede (1993), pode ser considerado como uma programação coletiva das mentes.

O termo cultura organizacional, apesar de ser menos abrangente e possuir muitos estudos na literatura, não há um consenso entre os autores. Apesar da falta de consenso, existem algumas características comuns entre os estudiosos da área (Hofstede et.al.,1990):

- A cultura é única, sintetizando os elementos visuais e sociais da organização, obtendo uma visão do todo;
- Determinada pela história, ou seja, é construída durante o tempo e começando por um ponto histórico;
- Tem relação com conceitos antropológicos;
- A cultura é influenciada e construída pelo ambiente social;
- Considerada um bem intangível;
- A cultura é um bem de difícil mudança, pois envolve pessoas, crenças, valores e hábitos de um determinado grupo.

Watkins (2013) sintetiza e trabalha a cultura organizacional da seguinte forma:

- A cultura é um conjunto de comportamentos padrões, que podem ser observados;
- Incentivos tem alto poder de influência na mudança da cultura. Em resumo, as pessoas vão fazer aquilo que elas são incentivadas, sendo monetariamente ou não monetariamente;
- É um processo de construção colaborativo da consciência coletiva. Isso implica que a cultura orienta os membros para uma realidade, objetivo e ações;

- Cultura é a soma dos significados de uma companhia, respondendo o porquê que as coisas são da maneira que são;
- É uma forma de controle social. Sabendo a diferenciação do que é certo e errado naquele meio;
- Trabalha como uma proteção, prevenindo “pensamentos errados” e “pessoas erradas” de entrarem na organização;
- Culturas organizacionais sofrem influência externa do meio em que estão estabelecidas;
- Culturas organizacionais são dinâmicas e estão em constante evolução, principalmente pelas pessoas e adaptações da realidade.

Diferentemente do que foi pontuado por Hofstede (1990), Watkins (2013) e Tharp (2009) apresentam o conceito de que existe uma cultura dominante, representada pelo todo da empresa, porém existe também um outro conjunto de crenças compartilhadas, como as subculturas, em geral presente em departamentos e estruturas sociais criadas. Apesar dessa estrutura parecer imprópria ela apresenta melhores resultado devido a capacidade de adequação a diferentes ambientes (THARP, 2009).

A cultura organizacional pode ser considerada a síntese dos conjuntos de características dos autores, colocando em foco também que cultura é o elo que conecta as pessoas para um objetivo e uma mesma visão (MACKEY, 2013).

3.3 Gestão de *Stakeholders*

Segundo Freeman (1994) o termo *stakeholder* pode ser definido como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Freeman (1994) apresenta um contexto amplo em que podem gerar confusões e interpretações em que criminosos, terroristas e o meio ambiente podem ser considerados como partes importantes integrantes do meio da organização (JENSEN, 2001)

Apesar de possuir uma possível interpretação abrangente, Sisodia, Wolfe, Sheth (2014) sintetizam os principais *stakeholders* organizacionais, sendo eles: Sociedade, Parceiros, Investidores, Clientes, Empregados (SPICE). Um resumo é apresentado no Quadro 2:

Quadro 2: Definição dos cinco principais stakeholders (SPICE).

Stakeholder	Definição
(S) - Sociedade	Comunidades locais e mais amplas, bem como os governos e outras instituições sociais, especialmente as organizações não governamentais (ONGs); é incluído o meio ambiente como parte desse grupo.
(P) - Parceiros	Parceiros a montante, como fornecedores, parceiros horizontais e parceiros a jusante, como varejistas e distribuidores.
(I) - Investidores	Acionistas individuais e institucionais, bem como credores.
(C) - Clientes	Clientes individuais e organizacionais
(E) - Empregados	Empregados atuais, futuros e passados, e suas famílias

Fonte: SISODIA, R; WOLFE, D.B.; SHETH, J. Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance. ed. 2. São Paulo: Pearson Education Inc., 2014.

Apesar da crítica de Jensen (2001), o meio ambiente pode ser considerado um *stakeholder* organizacional de maneira instrumental, isto é, representado pelas obrigações de *stakeholders* legítimo, como instituições. O meio ambiente ou outras entidades não humanas podem ter consideração moral de atuação, porém como citado, não possuem o *status* de *stakeholder* organizacional. (PHILLIPS; REICHART, 2000). Essa lógica é aplicada ao Quadro 2.

Advindo da definição, a gestão de *stakeholders* pode ser compreendida como a atividade de criar e coordenar sinergias entre companhia e *stakeholders*, como também a possibilidade de interferir em relações de *stakeholders* com *stakeholders*. Nesse contexto, o papel dos *stakeholders* passa a ser crucial na integração das estratégias organizacionais (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2014, Capítulo 4).

O melhor gerenciamento e compreensão da interdependência de *stakeholders* pode trazer melhores resultados financeiros, maior engajamento para solução de problemas internos e externos e maior produtividade na busca de melhorias de resultados (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2014, Capítulos 9 e 10).

3.4 Sustentabilidade e Economia Circular

Sustentabilidade é um termo de muita discussão entre autores, sendo imprecisa e vaga, porém uma característica é comum aos autores: sustentabilidade tem relação ao longo-prazo e futuro. Segundo Costanza (1995) sustentabilidade pode ter dois significados, o biológico e o econômico.

A essência do contexto biológico de sustentabilidade pode ser dada como o atendimento das necessidades mínimas da vida humana em equilíbrio com o meio natural, evitando a extinção total de ambos os meios e permitindo a reprodução das espécies (COSTANZA, 1995; KATES et al., 2001).

Já a essência do contexto econômico pode ter como base evitar disruptões e colapsos buscando a estabilidade (COSTANZA, 1995). Solow (1991) pontua também que todo o contexto econômico sustentável é incerto e depende do mercado e situações futuras, sendo o real ponto, buscar as estabilidades econômicas em curto e médio prazo, tendo como base a moralidade do contexto biológico.

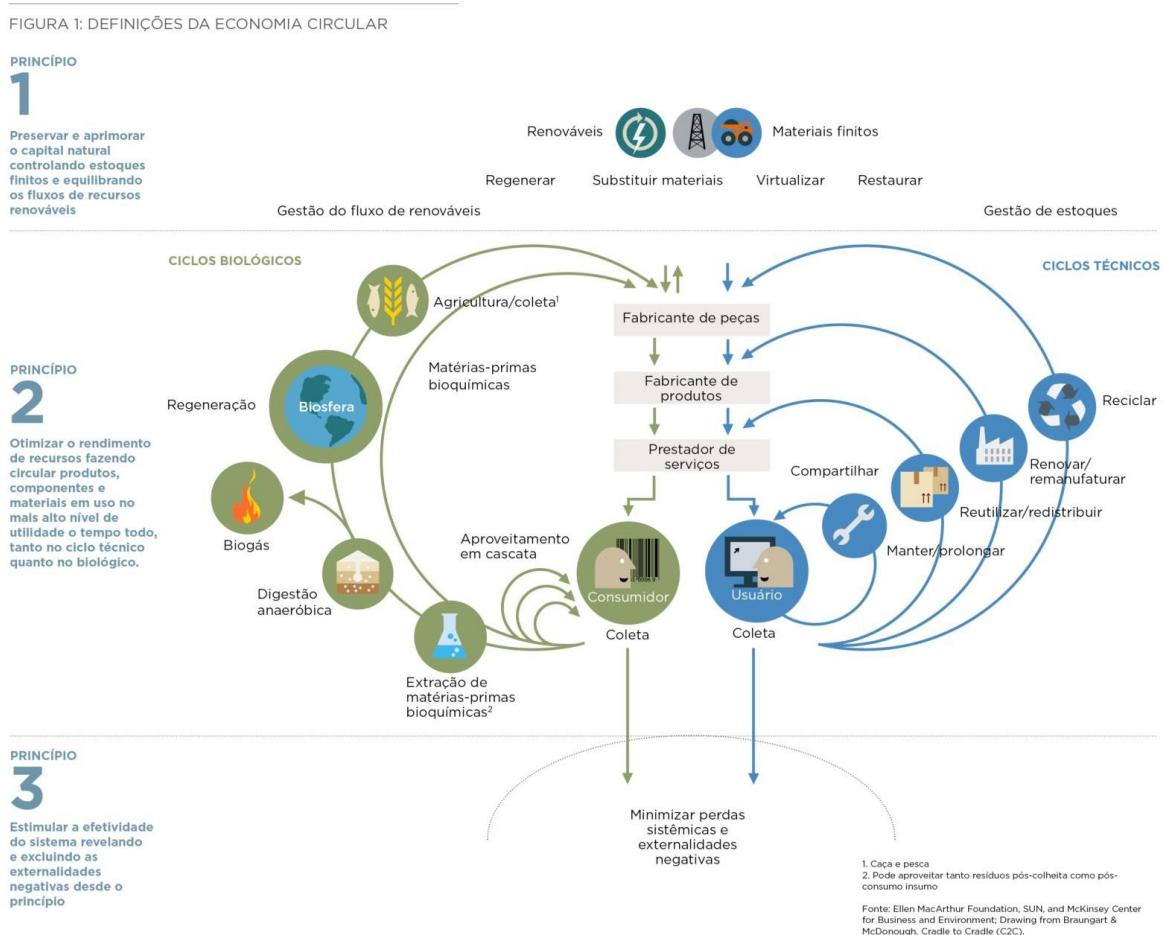
Empoderando-se da principal característica e dos dois contextos da sustentabilidade, surge por alguns autores a iniciativa da economia circular. A Fundação Ellen MacArthur foi fundada no ano de 2010 com o objetivo de acelerar e fortalecer a transição para a economia circular, trabalhando diretamente com parceiros de negócio para as mudanças (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017).

A Fundação Ellen MacArthur (2017) define a economia circular como:

“Olhar além do modelo extrativista industrial de pegar-fazer-descartar, a economia circular tem o objetivo de redefinir crescimento, focando em benefícios positivos para toda a sociedade. Isso implica em gradualmente desacoplar a atividade econômica do consumo de recursos finitos e projetar descartes fora do sistema. Apoiado pela transição para fontes renováveis de energia, a economia circular constrói um modelo econômico, natural e social de capital. É baseado em 3 princípios:
 - Projetar descartes e poluição;
 - Manter produtos e materiais em uso;
 - Regenerar os sistemas naturais “.

Além dessa definição, a economia circular pontua os ciclos biológico e técnico, em que no biológico há somente o consumo de bens, e tem como objetivo alimentar novamente o sistema e regenerar os sistemas vivos. O ciclo técnico recupera e restaura produtos, componentes e materiais com estratégias como reuso, reparo, remanufatura ou reciclagem (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2017). Os ciclos biológico e técnico estão representados na figura 1.

Figura 1: Ciclo técnico e biológico de materiais na economia circular.



Fonte: ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. Disponível em:

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept/infographic>

Gower (2016), buscando apoiar a economia circular, fornece uma estrutura de quais seriam as seis áreas de ação das organizações e países para a transformação: *Regenerate* (Regenerar), *Share* (Compartilhar), *Optimise* (Otimizar), *Loop*, *Virtualise* (Virtualizar), *Exchange* (Trocar) (ReSOLVE). Uma visão geral das áreas é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Descrição de áreas de atuação ReSOLVE.

Área de Atuação	Descrição
(RE) - <i>Regenerate</i>	- Mudança para energias renováveis

	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurar e reter a saúde dos ecossistemas - Retornar recursos biológicos para a biosfera
(S) - <i>Share</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar ativos (carros, quartos e utensílios) - Reutilizar - Prolongar a vida por manutenção, <i>design</i> para durabilidade e melhorias
(O) - <i>Optimise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a eficiência/<i>performance</i> de um produto - Remover o desperdício na produção e na cadeia de suprimentos - Aumentar <i>big data</i>, automação e sensoriamento
(L) - <i>Loop</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Remanufatura de produtos ou componentes - Reciclar materiais - Digerir de forma anaeróbica - Extrair bioquímicos de lixo orgânico
(V) - <i>Virtualise</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desmaterializar diretamente (livros, CDs, DVDs) - Desmaterializar indiretamente (compras online)
(E) - <i>Exchange</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Substituir produtos não renováveis por renováveis - Aplicar novas tecnologias (Impressão 3D) - Selecionar novos produtos/serviços (transportes multimodais)

Fonte: Adaptado de Gower, 2016.

3.5 Empresas Humanizadas

“Considere as palavras carinho, amor, alegria, autenticidade, empatia, compaixão, emotividade, e outros termos de afeto. Até recentemente, tais palavras não tinham lugar no mundo dos negócios. Isso está mudando. Hoje, um número crescente de empresas confortavelmente adota esses termos... De maneira simples Empresa Humanizada é uma empresa que se torna amada pelos *stakeholders* ao trazer os interesses de todos os grupos de *stakeholders* para alinhamento estratégico” (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Com o que foi apresentado por Sisodia, Wolfe e Sheth (2014) uma empresa humanizada cria conexões com todos seus *stakeholders* internos e externos, visando equilibrar o interesse de todos em prol do desenvolvimento do propósito interno da companhia e do comprometimento do desenvolvimento externo dos demais *stakeholders* e principalmente o

meio-ambiente. Como consequência dessas atitudes uma empresa humanizada apresentará melhores resultados financeiros.

Paro, Caetano e Gerolamo (2018) definem as empresas humanizadas como: “São movidas por paixão e por um propósito evolutivo, e não por dinheiro. Elas geram impacto, valor compartilhado e prosperidade para todas as partes interessadas do negócio – clientes, investidores, funcionários, parceiros, comunidades e sociedade. Elas agem de maneira poderosamente positiva para que as partes interessadas as reconheçam, valorizem, confiem, admirem e até tenham uma relação de amor. E assim, elas tornam o mundo melhor pela maneira como fazem negócios – e o mundo responde. Os resultados obtidos comprovam que elas naturalmente são mais lucrativas, e criam regras radicalmente novas, gerando um novo significado de sucesso nos negócios: o valor compartilhado”.

Com esse contexto, uma empresa humanizada possui uma união de uma cultura organizacional mais consciente e engajada, em prol de sustentar uma gestão mais ativa e positiva com todos os *stakeholders*. Como base, possui um propósito guia, em que as lideranças conscientes se engajam e equilibram suas inteligências para atingir os objetivos e resultados positivos.

Além disso, uma empresa “comum”, vê o lucro como o objetivo principal da empresa, diferentemente dessa visão, as empresas humanizadas veem o lucro como uma consequência de todo o impacto positivo gerado pelos seus produtos e serviços. Esse lucro é redirecionado em geral para o reinvestimento nas empresas, direcionado para projetos nas comunidades e melhoria junto com os *stakeholders*. Algumas das empresas que atualmente são consideradas humanizadas estão listadas no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4: Empresas consideradas humanizadas.

Hospital Israelita Albert Einstein	Grupo Boticário	Bancoob	Braile Biomédica
Cacau Show	Cielo	Clearsale	Elo7
Fazenda da Toca	Johnson & Johnson	Grupo Jacto	Klabin
Malwee	Mercos	Multiplus	Natura
Racoon	Reserva	TetraPak	Unidas
Unilever	Venturus	3M	Adobe Systems
Boston Beer Company	Auto Desk	CarMax	Chipotle

Chubb	Cognizant	Colgate-Palmolive	Costco
FedEx	Google	Harley -Davidson	IBM
J.M. Smucker	Marriott International	MasterCard Worldwide	Nordstrom
Panera	Qualcomm	Barry-Wehmiller	Bom Appetit Management Co.
Clif Bar	Driscoll's	GSD&M Idea City	Honest Tea
IDEO	Interstate Batteries	Jordan's Furniture	L.L. Bean
Method	Millennium Oncology	New Balance	Patagonia
Prana	REI	SAS Institute	SC Johnson
Stonyfield Yogurt	TDIndustries	The Container Store	BMW
Cipla	fabIndia	FEMSA	Gemalto
Honda	IKEA	Inditex	Mahindra & Mahindra
Marico	Novo Nordisk	POSCO	TCS
Toyota	Schlumberger	Shouthwet Airlines	Starbucks
T. Rowe Price	United Parcel Service	Walt Disney	Whole Foods Market
The Motley Foll	Timberland	TOMS	Trader Joe's
Union Staque Hospitality Group	USAA	Wegmans	WL Gore

Fonte: Adaptado de Paro, Caetano e Gerolamo (2018) e Sisodia, Wolfe e Sheth (2014)

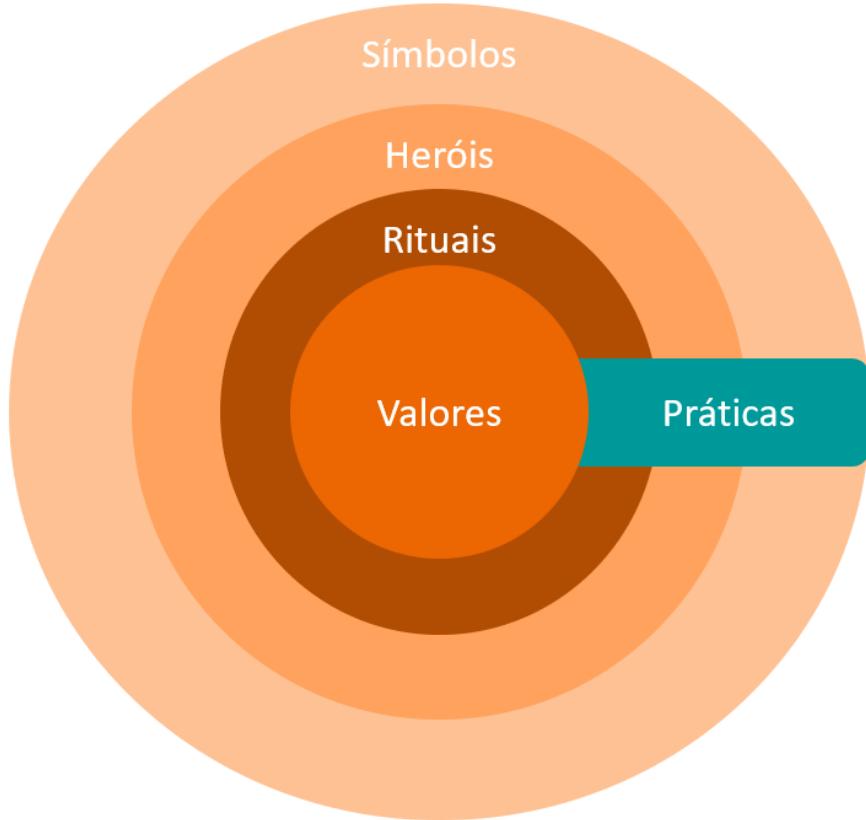
Para ser considerada uma empresa humanizada uma empresa deve constar com o equilíbrio dos quatro fatores apresentados: propósito, interdependência na gestão dos *stakeholders*, cultura organizacional mais consciente e lideranças mais conscientes. Apesar disso, muitas empresas consideradas não humanizadas, podem conter práticas que condizem a uma empresa humanizada. Laloux (2017) deixa esse ponto mais claro ao citar a presença de um líder mais desenvolvido em um ambiente menos desenvolvido, em que o líder realiza práticas mais conscientes na subcultura que está inserido, porém como a prática não faz parte da cultura dominante e das outras lideranças não possuem um mesmo nível de desenvolvimento, pode-se dizer que a empresa possui uma prática consciente mas não é humanizada.

3.6 Práticas Conscientes

Hofstede *et al* (1990) pontua a manifestação de cultura contendo cinco fatores: símbolos, heróis, rituais, valores e práticas. Símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que possuem um certo significado para a cultura. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas na cultura e servem como modelos de comportamento. Rituais são atividades coletivas que são tecnicamente supérfluas, mas socialmente necessárias na cultura.

Símbolos, heróis e rituais, como um conjunto, podem ser definidos como práticas, sendo a base de tudo os valores compartilhados dentro da cultura. Uma representação pode ser vista na figura 2.

Figura 2: Representação da manifestação de uma cultura.



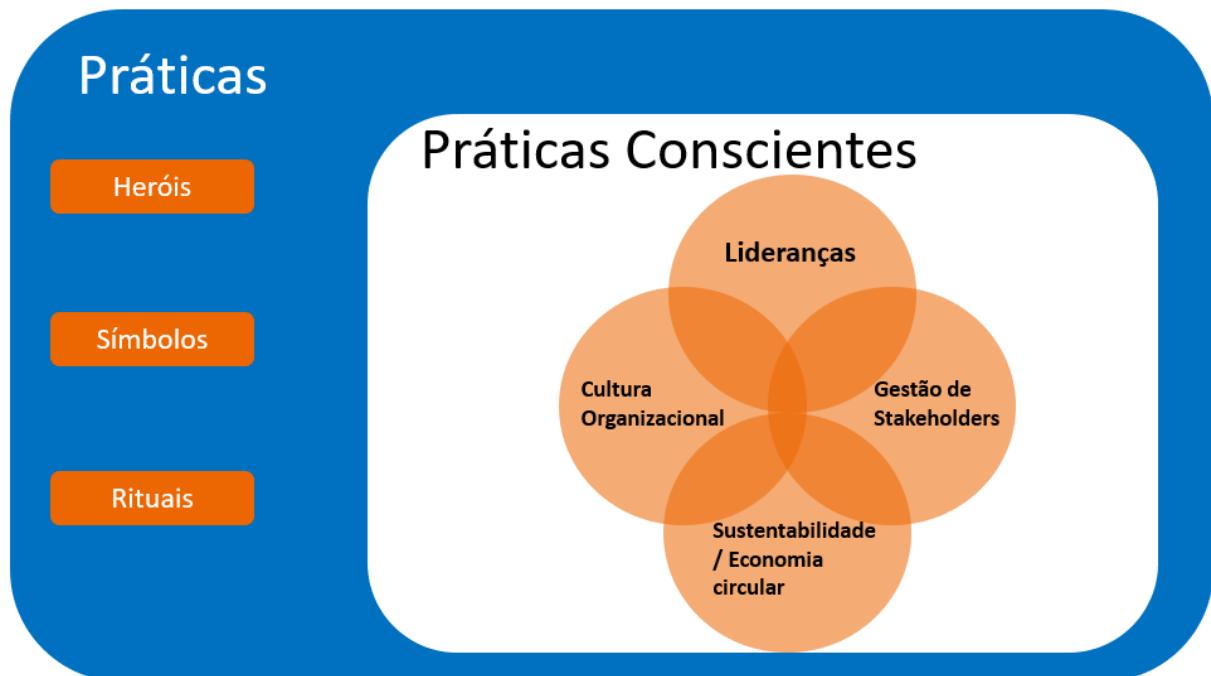
Fonte: Adaptado Hosftede et al (1990)

Apesar de Hofstede *et al* (1990), fazer essas definições para culturas sociais, o modelo se também se encaixa em culturas organizacionais. Dessa forma, uma prática organizacional pode ser considerada como um elemento visível ou não visível de uma cultura organizacional,

com base nos valores e propósito da organização, em que ajuda a influenciar comportamentos dos *stakeholders* integrantes do sistema.

Em concordância com essa definição, uma prática consciente pode ser definida como um símbolo, herói ou ritual que fortaleça o desenvolvimento de lideranças nos campos da IE, IS, IES e ISC, fortalecendo também a cultura interna em busca dos valores organizacionais, contemplando a interação entre *stakeholders* e suas interdependências, abrangendo também a busca da sustentabilidade em uma visão de longo prazo. Um modelo de como uma prática consciente pode ser interpretada é apresentada na Figura 3.

Figura 3: Representação de uma prática consciente



Fonte: Adaptado Hofstede 1990.

4 LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS CONSCIENTES

A categorização desse levantamento será realizada de acordo com quatro categorias: Liderança, Cultura Organizacional, Gestão de *Stakeholders* e Sustentabilidade/Economia Circular. Além disso, a categorização será realizada de acordo com a principal característica que a prática fortalece.

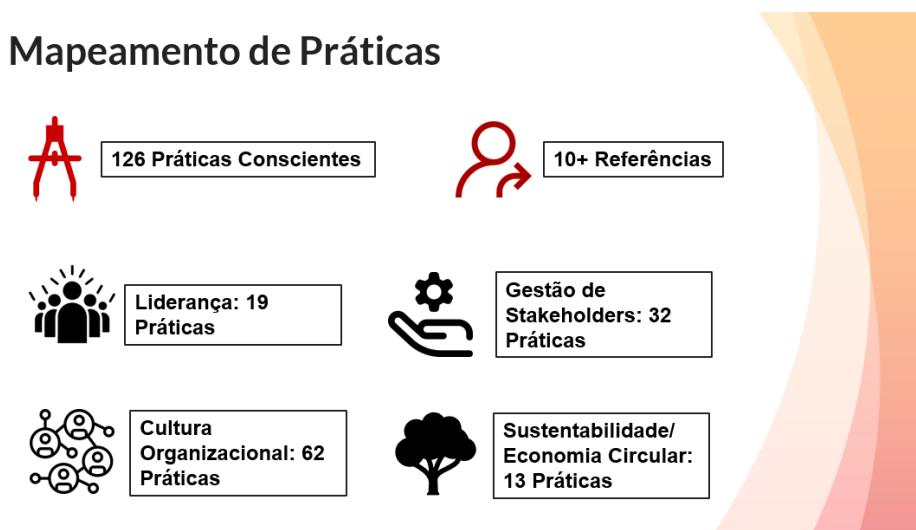
Como exemplo: Os novos colaboradores do Facebook passam por um *boot-camp* de 7 semanas. Nesse processo eles conhecem projetos que irão começar e eles são livres para escolher que projetos querem entrar (QUINN, 2015). Apesar de fortalecer a cultura, o principal objetivo dessa prática consciente é com o fortalecimento e desenvolvimento das lideranças, tendo a categorização de “Liderança”.

Para melhor descrever as práticas conscientes identificadas na literatura, conforme descrito no capítulo 2, será seguido um modelo padrão de apresentação:

Apelido da Prática – Empresa que realiza: Breve descrição da prática – Observações quanto a resultados, pontos adicionais, caso contidos na literatura ou comentários do autor. (Referência na literatura)

Além desse modelo padrão as práticas serão divididas em tópicos diferentes para melhor divisão. Um resumo do resultado do mapeamento pode ser visto na figura 4:

Figura 4 - Resumo do Mapeamento de Práticas



4.1 Categorização de Práticas Conscientes

4.1.1 Práticas Conscientes – Liderança

As práticas conscientes categorizadas como “Liderança” tem como grande ponto o fortalecimento e desenvolvimento das lideranças da companhia.

Permitindo seleção de Projetos – Facebook: Quando um novo colaborador entra no Facebook ele possui um *boot-camp* de 7 semanas, em que eles conhecem os projetos e ao final do *boot-camp* eles têm a possibilidade de adentrar em qualquer projeto que escolherem (QUINN, 2015).

Gerenciamento de Ego – Goldman Sachs: Na Goldman Sachs, a primeira pessoa do singular só é utilizada para descrever um erro e não vitórias. Por exemplo, em vez de utilizar o termo “Eu”, um bancário diria “Nós garantimos um grande trade”. A mudança de pronome coloca a ênfase em trabalho coletivo e gerenciamento do ego. – A prática além visa trabalhar em como as lideranças podem evoluir para um pensamento de IQ para uma ISOC em que todos, de alguma forma, fizeram parte da entrega (QUINN, 2015).

Reconhecimento de mentoria - Accenture: O time de desenvolvimento de pessoas da Accenture permite colaboradores promovidos nomearem colegas que auxiliaram eles durante o caminho. Com esses relatos, os esforços dessas pessoas são reconhecidos pela liderança da empresa. – Essa prática além de auxiliar no crescimento das lideranças promovidas para uma IE de reconhecimento do próximo, cria um vínculo com os colaboradores que auxiliaram para se inspirarem a crescerem como líderes (QUINN, 2015).

Liderança Servidora – The Motley Fool: As pessoas na Motley Fool se referem a organização como “low-rarchy” (“baixocracia”). Isso é uma lembrança de que todos são líderes e colaboradores sênior existem para servir as necessidades dos demais da organização. – A prática fortalece a presença das lideranças e como elas impactam na organização (QUINN, 2015).

Clube do livro – Mercedes-Benz Financial Services: A empresa promove o clube do livro. Executivos discutem como um livro tem influenciado suas carreiras ou vida. Isso contribui para o desenvolvimento profissional e construção de relações interpessoais (QUINN, 2015).

Investimento genuíno em pessoas – Starbucks: O Starbucks lançou o programa “Starbucks College Achievement Plan”, que proporciona aos funcionários incentivo financeiro para cursar o ensino superior. Esse investimento genuíno em seus funcionários não requer que os beneficiados pelo programa permaneçam na companhia após a conclusão do curso (QUINN, 2015).

Aprendendo com o passado – Toyota: A Toyota possui um sistema robusto de mentoria dentro da companhia, até mesmo para altos executivos. Executivos atuais da montadora são postos em contato com executivos já aposentados, de forma que tal contato permita que se aprenda com o passado, e melhor se planeje o futuro (QUINN, 2015).

Conselho representativo – Governo norte-americano: “*The Neutral Zone*” é um programa de grande sucesso para jovens em Ann Arbor, MI. O conselho de 29 pessoas inclui 13 jovens que têm total envolvimento e influência em decisões de alto nível. Eles são tratados como adultos (QUINN, 2015).

Auxílio Estudos – UPS: Na UPS os colaboradores possuem o auxílio da empresa nos estudos de universidade. – A prática visa desenvolver os líderes não só em quesitos internos como também na formação externa (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Sem Avaliações Anuais – Adobe Systems: A Adobe, ao invés de fornecer avaliações de desempenho anuais, há um trabalho contínuo com as lideranças para desenvolvimento de conhecimentos e *feedbacks* (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

University for People – Southwest Airlines: A universidade tem a missão de promover o desenvolvimento pessoal, profissional e de liderança, enquanto oferece programas customizados (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Proposta Interna de Valor para os Empregados – FEMSA: A FEMSA fornece um portal aos colaboradores que promove conhecimentos em oito níveis: segurança financeira, saúde, bem-estar, ambiente seguro, capacitação, liberdade de agir, reconhecimento, desenvolvimento e transcendência (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Tribal Gathering – Whole Foods: A cada três anos a empresa reúne 800 líderes em um final de semana, buscando a integração, formação e inspiração dos líderes da companhia (MACKEY, 2013).

Princípios orientadores da Liderança – Barry-Wehmiller: A liderança da Barry-Wehmiller desenvolveu um documento que declara o que é liderança no contexto organizacional, o papel dela e como ela deve contribuir para o propósito da organização (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2016).

Checklist de Liderança – Barry-Wehmiller: A Barry-Wehmiller possui um checklist de liderança em que os líderes utilizam para garantir que estão sempre em constante evolução (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Semeando Educação – Klabin: A Klabin oferece consultoria para melhorar o desempenho da gestão escolar de escolas públicas (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Trilha de Princípios e Valores – Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein (SBIBAE): A SBIBAE fornece um programa de desenvolvimento pessoal por plataforma online (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Coach Regional – Buurtzorg: A Buurtzorg oferece um suporte de coach regional para desenvolvimento de lideranças e suporte para as equipes. O papel do coach não é tomar decisões e sim guiar os líderes para a tomada de decisão (LALOUX, 2017).

One-on-One – Suzano: A Suzano utiliza o One-on-One para avaliações contínua de performance e para o desenvolvimento de melhores líderes (MELLO, 2019).

4.1.2 Práticas Conscientes – Cultura Organizacional

Divisão de Lucros – Assurance Agency: A Assurance Agency tem um programa de compartilhamento de lucros baseado em objetivos. São separados os objetivos em dois objetivos financeiros e dois objetivos culturais. – Essa prática visa a fortalecer o envolvimento não só em quesitos financeiros como fortalecer os valores culturais, ou seja, não adianta lucrar se não possuir valores próprios (QUINN, 2015).

Livros Financeiros Abertos – Zingerman's: Os colaboradores da Zingerman's são treinados a avaliar os livros financeiros abertos da companhia, para que assim possam ajudar a companhia a melhorar financeiramente. - Essa prática fortalece principalmente o desenvolvimento de uma cultura de transparência organizacional e as iniciativas dos colaboradores em dar suporte a isso (QUINN, 2015).

Conselhos de Cultura – Quantum Health: Na Quantum Health são realizados conselhos de cultura a cada dois anos. Um colaborador facilita uma pequena reunião para debater os pontos da cultura e os valores. – Essa prática, além de fortalecer a cultura tem um impacto direto na orientação da cultura para o futuro ainda incerto (QUINN, 2015).

Diários e Valores – CustomInk: A CustomInk fornece aos novos colaboradores diários. Os novos colaboradores são requisitados a escrever momentos em que os valores da companhia são destacados ou perguntas que eles podem ter. No final do mês há uma reunião em que é discutido como viver os valores da companhia (QUINN, 2015).

Compartilhamento de conhecimentos de Silo – Plains All American Pipeline: Na Plains All American Pipeline, os colaboradores realizam ocasionalmente apresentações “um dia da vida”. Com essas apresentações os colaboradores têm o objetivo de fornecer informações em como é trabalhar em determinado departamento ou divisão da empresa. – Com essa prática a At Plains All American Pipeline tem a possibilidade de fortalecer a cultura interna de conhecimento de todos os departamentos, integrando e fortalecendo a interdependência entre os departamentos e áreas (QUINN, 2015).

Cuidar – Robert W.Baird & Co.: A Baird tem uma prática de contratar pessoas pela capacidade de cuidar das outras. Eles valorizam o “fazer corretamente, todos os momentos”. Para apoiar isso eles possuem uma política de *on-boarding* e mentoria desenhadas para socializar as pessoas na cultura Baird. – Essa política, desde o primeiro momento fortalece a

cultura interna, divulgando para os novos colaboradores os grandes pontos da cultuar (QUINN, 2015).

Celebrações Semanais – Mindvalley: A MindValley é uma publicadora digital. Eles realizam semanalmente uma reunião chamada de *Awesomeness Report*. Com música tocando, eles celebram as conquistas da semana que passou e estabelecem entusiasmos para os objetivos da próxima semana. – Dentro de um contexto digital a celebração fortalece a integração e a cultura interna da empresa, buscando os objetivos e a integração entre os colaboradores (QUINN, 2015).

Ideias de Mercado – Rite – Solutions: A Rite – Solutions coloca novas ideias de produtos no mercado interno. Cada ideia começa a ser negociada por dez moedas de jogo. Cada colaborador tem dez mil moedas de jogo para investir. Os colaboradores podem também se prontificar em trabalhar no projeto proposto. Se as ideias se tornam em produtos reais, as moedas de jogo investidas podem ser retornadas em dinheiro. – Com essa prática a companhia fortalece o desenvolvimento de novas tecnologias e incentiva a participação em uma cultura inovadora (QUINN, 2015).

Fit Cultural – Zappos: Ao invés de realizar avaliações de performance, gerentes na Zappos realizam pesquisas de cultura e dão *feedbacks* para os colaboradores em como eles se encaixam e podem fortalecer a cultura (QUINN, 2015).

Tempo de férias – Talent+: Na Talent plus a confiança é enfatizada acima do controle. Não existe limite de tempo de férias e os associados são encorajados a tirar os dias que precisam. – Apesar de parecer que pode ter pontos positivos, os associados não tiram mais que dez dias de férias. Com isso mostra o fortalecimento da cultura interna de confiança e transparência (QUINN, 2015).

Acampamento de Time – Hilti: A Hilti Corporation continuamente gera uma imersão dos colaboradores a cada 12 a 18 meses. Os colaboradores frequentam os acampamentos em locais longe de seus escritórios. – O objetivo do acampamento é gerar um maior alinhamento da cultura, foco em trabalho em equipe e os valores da empresa (QUINN, 2015).

Vivendo perto do Trabalho – The Motley Foll: Na The Motley Fool, eles adotaram o valor de que todos os colaboradores deveriam ganhar o suficiente para morar perto do local de

trabalho. – Essa prática levou a um aumento de pagamento de parte dos colaboradores em 10% (QUINN, 2015).

Atualizações na estratégia – Twitter: O CEO do Twitter fornece constantes atualizações na estratégia e progresso da companhia, para que todos os funcionários estejam bem informados sobre o direcionamento da empresa. – A prática mantém uma grande transparência e alinhamento organizacional, impactando diretamente em como a companhia se comporta (QUINN, 2015).

Skip level one on ones – Intel: A Intel foca em ser acessível para seus funcionários. A gerência realiza ativamente o "Skip-Level One on Ones" (reuniões realizadas entre o funcionário e o chefe de seu chefe) para ouvir as opiniões da equipe e trabalhar para abordar ativamente essas questões. – Com essa prática a empresa fortalece a cultura organizacional de menor hierarquia e de maior acessibilidade dos colaboradores (QUINN, 2015).

Reconhecimento em pares – Wegmans: Na empresa, funcionários podem reconhecer e premiar uns aos outros com cartões presente pagos pela companhia. – O reconhecimento passa a ser integrante na cultura da empresa e como ponto fortalecedor de seus colaboradores (QUINN, 2015).

Parede da gratidão – Governo britânico: Na cidade de Ballarat existe uma parede da gratidão. Nela, funcionários registram o que valorizam em suas vidas pessoal e profissional (QUINN, 2015).

Serviço de concierge – Bronson Healthcare: Bronson Healthcare enxerga funcionários como pessoas completas, e possuem um serviço de concierge que os ajuda com problemas pessoais que eventualmente surjam durante o dia. – Nesse ponto a empresa fornece o suporte físico e emocional aos colaboradores que necessitam (QUINN, 2015).

Transições – Qualcomm: A companhia frequentemente realiza fusões e aquisições. Quando isso ocorre, um funcionário realiza trabalhos em grupo com a empresa recém-chegada, com o intuito de dar as boas-vindas e facilitar o senso de transição. A Qualcomm também reconhece e adota tradições positivas de escritório da outra empresa. – Adotando tradições da

empresa adquirida a Qualcomm é capaz de diminuir as resistências e fortalecer ainda mais sua cultura interna (QUINN, 2015).

Reconhecimento de serviços – Marriott: A Marriott possui o prêmio “*Spirit to Serve Award*” concedido quando um associado é destacado positivamente por um convidado. Toda vez que isso acontece, uma barra de ouro é adicionada ao certificado (QUINN, 2015).

Newsletter – Accenture: A empresa divulga uma *newsletter* online contendo estórias de conquistas de funcionários fora do trabalho. Outros funcionários podem comentar e deixar mensagens de congratulações (QUINN, 2015).

Integrando pessoas rêmoras – Staff.com: A Staff.com é uma companhia online com funcionários trabalhando remotamente. A companhia implementou o dia do vídeo game, no qual todos os funcionários jogam online juntos. Isso contorna a falta de interação e vem ajudando a comunicação dos setores. – Em uma cultura digital a integração online em momentos específicos fortalece e alinha a relação dos colaboradores (QUINN, 2015).

Comitê de cultura – Southwest Airlines: Na Southwest Airlines, acredita-se que a cultura da empresa é uma vantagem competitiva no mercado, existindo uma eleição de um comitê composto por 96 funcionários, responsáveis por viabilizar a cultura (QUINN, 2015).

Relações entre Alumni – J. P. Morgan: A J. P. Morgan possui grupos de relações entre alumni, que permanecem em contato com ex-colegas. Isso permite também que a companhia retome funcionários que já pertenceram a empresa, após trabalharem em outro local (contratação bumerangue). Isso fortalece ainda mais a cultura da empresa e proporciona corte de custos (QUINN, 2015).

Waigaya – Honda: Na Honda, quando um problema significativo ocorre, normas sociais convencionais são suspensas e qualquer funcionário pode apresentar soluções diretamente para os mais altos executivos (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Estacionamento Sem Demarcação – Porto Seguro: Na Porto Seguro o estacionamento não possui demarcações para executivos, sendo que qualquer um pode

estacionar no local que achar. – Essa prática criar um maior senso de horizontalização da cultura e diferença de hierarquia (GARFINKEL, 2014).

Portal Fale com o Jaime – Porto Seguro: O CEO da Porto seguro possui um canal aberto na intranet da companhia em que ele responde sempre a mão as dúvidas ou qualquer pergunta de um colaborador ou prestador de serviços (GARFINKEL, 2014).

Home-Office – Porto Seguro: A companhia estimula a prática de se trabalhar em casa, para quem possa e queira. – A prática além de fortalecer a cultura interna pode trazer grandes impactos financeiros, devido ao aumento de produtividade do colaborador, evitar acidentes de percurso e reduzir deslocamentos (GARFINKEL, 2014).

Decisão Autônoma – Southwest Airlines: Os colaboradores da Southwest possuem a liberdade de abordar os temas de segurança de voo da maneira que for a mais conveniente e que as deixem mais confortáveis. – Essa prática de cultura fortalece o vínculo e a confiança da companhia em suas pessoas. Consequentemente trás muitos resultados positivos como postagens em plataformas de vídeos de pessoas elogiando a iniciativa (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Cliente Sempre Satisfeito – Wegmans: Na Wegmans os colaboradores são autônomos para fornecer a plena satisfação de um cliente. Exemplo: um colaborador da Wegmans enviou um chef na casa de um cliente para solucionar o engano desse cliente na preparação da refeição do Dia de Ação de Graças. – A Wegmans fornece toda a autonomia para seus colaboradores satisfazer a necessidade de um cliente (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Recrutamento compatível – Patagônia: A Patagônia realiza contratações que buscam fortalecer sua cultura interna. Essa seleção se baseia em selecionar pessoas que possuem compatibilidade com o negócio, no caso da Patagônia, atividades outdoor (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Foundation Week – The Container Store: Os novos colaboradores ao entrar na Patagônia possuem uma semana de integração de conhecimento do negócio, áreas de atuação e a filosofia da companhia (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Comitê de Diversão – The Container Store: Um grupo é responsável em patrocinar e auxiliar em eventos, buscando conectar os colaboradores entre si, gerando maior conexão e senso de interdependência (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

80-20 – Google: A Prática visa dar oportunidade aos colaboradores a possibilidade de gastar 20% de seu tempo no trabalho em projetos independentes de sua própria escolha. – Alguns nomes importantes surgiram desse tipo de iniciativa, Orkut, Google News, entre outros (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Compras Locais – Whole Foods: O Whole Foods fornece descontos de 20% a 30% nos produtos do mercado para os colaboradores, dando eles a liberdade de comprar onde trabalham (MACKEY, 2013).

Remuneração Compartilhada – Whole Foods: Além de serem avaliados individualmente as equipes do Whole Foods recebem avaliações de produtividade compartilhadas, em que todos ganham juntos (MACKEY, 2013).

Benefícios Compartilhados – Whole Foods: No Whole Foods todos os colaboradores, incluindo executivos, possuem os mesmos benefícios, além disso, esses benefícios são escolhidos em conjunto a cada três anos (MACKEY, 2013).

Realocação de pessoas – Whole Foods: Todas as empresas podem passar por dificuldades e quando passam podem ter a necessidade de reduzir o número de colaboradores. Nesse caso o Whole Foods passa a auxiliar as pessoas buscando a realocação interna em outros locais ou, em último caso, contratam uma empresa de recolocação profissional a disposição desses colaboradores (MACKEY, 2013).

Dog Friendly – Pedigree: A Pedigree passou a aceitar animais no local de trabalho (MACKEY, 2013).

Meus Problemas – HCL Technologies: O CEO da HCL implementou uma seção na intranet em que ele apresenta todos os principais desafios estratégicos da empresa, para que assim todos os colaboradores possam ler e responder (MACKEY, 2013).

Jogando em Equipe – Barry-Wehmiller: Na Barry-Wehmiller os colaboradores possuem metas individuais e metas compartilhadas, atingindo o objetivo há benefício mútuo – Com a implementação dessa prática a Barry – Wehmiller passou a ver os colaboradores, além de buscar a meta compartilha, auxiliarem os colegas de trabalho a atingir as metas individuais (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Como se sente? – Barry-Wehmiller: Em reuniões os líderes da Barry-Wehmiller questionam aos colaboradores “Como isso fez você sentir?”. Esse questionamento gera um maior compartilhamento de sentimentos, de autenticidade e transparência (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Sem relógios de ponto, sinais de intervalo e estoque aberto – Barry-Wehmiller: A Barry-Wehmiller tirou os relógios de ponto, sinais de intervalo e abriu o estoque para os operadores fabris. – Com a retirada dessas práticas foi instaurada uma nova prática consciente, em que aumentaram os resultados financeiros e engajamento dos colaboradores do chão de fábrica (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Prêmio por Bondade – Barry-Wehmiller: É feito uma indicação de colaboradores por colaboradores pela bondade. Após essa eleição possui um comitê com pares para escolher o vencedor. A cada ano o prêmio é diferente. Além disso, a família dos vencedores recebe uma carta sobre seus atos. – O reconhecimento emocional acaba sendo um dos maiores fatores de sucesso do programa (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Living Legacy of Leadership – Barry -Wehmiller: A Barry-Wehmiller desenvolveu uma nova metodologia de liderança baseada no *Lean*, mais focada no empoderamento das pessoas e engajamento. A prática passou ao desenvolvimento de uma cultura de uma jornada de melhoria contínua com foco em pessoas (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Visualização cultural – Barry-Wehmiller: A Barry-Wehmiller estabelece reuniões em que buscam a incrementação cultural, do “por quê” eles fazem o que fazem e como poderia ser a visão do futuro. Essa prática é aplicada em áreas chave como melhoria contínua, bem-estar e segurança, visando a cultura interna (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

7S – Barry-Wehmiller: A Barry-Wehmiller incrementou a prática de 5S (Utilização, Organização, Limpeza, Saúde e Higiene, Disciplina) adicionando “segurança” e “satisfação” dos colaboradores na equação (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Mate uma Regra Estúpida – TD Bank: No TD Bank os colaboradores possuem a abertura de pontuar regras que não fazem mais sentido no ambiente organizacional e recebem recompensas por esses relatos (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Prêmio High Five – Barry-Wehmiller: Na Barry-Wehmiller os colaboradores podem indicar quem contribuiu para o sucesso do seu trabalho. Com essa indicação os que foram mais indicados recebem cartas em suas casas e presentes simples como uma noite de jantar e ida ao cinema (CHAPMAN, SISODIA, 2016).

Contrato Único – Grupo Jacto: A Jacto não contrata pessoas empregadas. A prática visa estabelecer a questão de confiança com os concorrentes e não cobiçar o funcionário do outro (ECKSCHMIDT *et al*, 2017).

UAH Conversa – Clearsale: A Clearsale possui momentos que favorecem os diálogos entre os profissionais para estimular um ambiente de união e conhecimentos (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Irmão mais Velho – Clearsale: Ao ingressar na Clearsale o colaborador recebe o acompanhamento de um outro colaborador com maior experiência para iniciar a sua jornada (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Open hiring – Greystone Backery: A Greystone Backery contrata os candidatos sem julgar os participantes e fazer perguntas. (GREYSTONE, Disponível em: <<https://greyston.org/open-hiring/>>. Acesso em: 16 out 2019).

Estagiário de 55 anos – Unilever: A Unilever contrata pessoas acima de 55 anos para suas áreas comerciais (EXTRA-GLOBO, 2019).

Um Novo Jeito de Trabalhar – Unilever: A Unilever passou a testar um novo modelo de trabalhar com o compartilhamento de cargos. – Apesar de impactar negativamente financeiro, o impacto socio emocional é mais positivo (EXAME-ABRIL, 2019).

Pequenos Times – Buurtzorg: Os colaboradores na Buurtzorg são separados em equipes de 10 a 12 colaboradores, em que eles são responsáveis por todas as funções departamentais e atendimento a pacientes. Ou seja, eles possuem toda a autonomia para suas necessidades locais e tomada de decisões (LALOUX, 2017).

FAQ Geral – Buurtzorg: A Buurtzorg possui na intranet da empresa uma seção de perguntas que são sempre respondidas, deixando de mais fácil acesso à informação e transparência (LALOUX, 2017).

Diário de Bordo – FAVI: Um candidato ao entrar na FAVI recebe um diário de bordo, em que nele é escrito as experiências, aprendizados, perguntas e as expectativas que o colaborador tenha. Ao final do primeiro mês é feita uma reunião com o líder para alinhar todos os pontos (LALOUX, 2017).

Open Office – Sun Hydraulics: Todos os escritórios da Sun Hydraulics não possuem divisórias entre as mesas. Os colaboradores também podem se sentar em qualquer lugar disponível (LALOUX, 2017).

Mesa sobre rodas – Valve: Os colaboradores da Valve possuem uma mesa sobre rodas, em que eles podem se movimentar em qualquer lugar do escritório, precisando somente plugar o computador em uma tomada próxima (LALOUX, 2017).

Fazendo a missão se tornar realidade – Tom's: A Tom's é uma companhia de calçados com uma missão social. Eles dão calçados em vinte e oito países, onde calçados auxiliam em prever doenças. Depois de trabalharem durante um ano eles são convidados para ir a outros países e auxiliar na distribuição dos calçados. Com isso eles fazem a missão e valores reais. – Com essa iniciativa a Tom's vê que todas as comunidades como stakeholders e favorecem o crescimento delas (QUINN, 2015).

Apreciação pela Diversidade – Marriott: A Marriott reconhece a importância da diversidade na empresa. A companhia é anfitriã da Semana de Apreciação do Colaborador, em que nessa semana é usada para apresentar e dar ênfase nas diferentes culturas e histórias pessoais. – Com essa prática a Marriott reconhece as diferenças entre os próprios colaboradores e stakeholders da empresa e como cada um colabora entre si para fortalecer a empresa (QUINN, 2015).

Avaliação de riscos Pre-Mortem – McCarthy: A McCarthy organiza sessões “Pre-Mortem”, para reconhecer riscos de alto impacto nos ambientes em que trabalham e tomar ações para mitigar esses riscos. - Muito dinheiro foi pouparado com essa iniciativa e fortalece a valorização do colaborador como um stakeholder (QUINN, 2015).

4.1.3 Práticas Conscientes – Gestão de *Stakeholders*

Uma semana de serviço comunitário – FedEx: Todos os anos, os colaboradores da FedEx passam uma semana em como voluntários em um desenvolvimento de comunidade. Isso aumenta o engajamento coletivo e constrói maiores laços com as comunidades (QUINN, 2015).

Serviço Global – IBM: A IBM hospeda um programa de desafio de cidades inteligentes. A empresa envia um time de colaboradores ao redor do mundo para ajudar a solucionar problemas das comunidades – Os colaboradores são muito a favor do programa e frequentemente expressam que é uma das melhores experiências de suas carreiras (QUINN, 2015).

Cartas para pessoas queridas – PepsiCo: Na PepsiCo, o CEO escreve cartas para as famílias e parentes de seus colaboradores e identifica as contribuições que o colaborador fez durante todo o ano. – No caso essa prática visa a fortalecer principalmente a valorização dos colaboradores como *stakeholders* e como eles contribuem ativamente na empresa. Não só isso como também valorizar as famílias como *stakeholders* importantes para a produtividade da empresa e por manterem o cuidado daquele colaborador (QUINN, 2015).

Líderes de Fora – Kimberly – Clark: A Kimberly- Clark valoriza o aprendizado de outras empresas. Eles recrutam um time de líderes de outras empresas, universidades,

pensadores, para um dia colaborativo e para diálogos inovativos. – Com essa prática a Kimberly – Clark possui a iniciativa de integrar os *stakeholders* em sua cultura, diversificando ideias e valorizando o conhecimento e iniciativa externa (QUINN, 2015).

Excelência Global – Medtronic: A Medtronic se utiliza da estratégia de inovação aberta. Eles convidam e facilitam contribuições de empresas, clientes e universidades auxiliando na resolução de problemas e geração de produtos. Existe também uma plataforma online em que há o encorajamento para colaborar. – Com essa prática a Medtronic fortalece a colaboração entre empresa e *stakeholders* como também *stakeholders* com *stakeholders* da companhia, em um ambiente inclusivo e de divulgação de ideias (QUINN, 2015; SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Buscando o melhor – Whole Foods Market: O Whole Foods tem uma Declaração de Interdependência. O objetivo é alinhar e garantir todos os grandes interesses de todos os *stakeholders*, garantindo que todos tenham relações ganha-ganha todos os momentos. – Essa prática fortalece as relações de interdependência e dá uma visão de como cada atitude e prática podem interferir nas relações (QUINN, 2015) (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Desenvolvendo o trabalho – Burt's Bees: Na Burt's Bees, os colaboradores são encorajados a reescrever as descrições de seus trabalhos, para que assim se encaixem melhor nos seus objetivos pessoais e qualidades. – Com essa prática a empresa fortalece a individualidade de seu *stakeholder* (colaborador) e reconhece o seu potencial (QUINN, 2015).

Foco na satisfação do cliente – Prudential: Dentro da Prudential Real Estate houve uma mudança na interpretação relacionada aos dados dos clientes satisfeitos. A Prudential passa a dar maior ênfase nos clientes que ficaram mais satisfeitos aprendendo o que eles estão fazendo certo e buscarem a impactar aos clientes que não ficaram tão satisfeitos. – Como resultado dessa prática tanto os colaboradores como a satisfação dos clientes aumentaram (QUINN, 2015).

Retenção de consumidores – Zappos: Quando empresa se encontra sem um determinado produto procurado por seus clientes, seus funcionários auxiliam esses clientes a encontrarem o produto junto a seus concorrentes. Esse surpreendente serviço contribui com alta taxa de retenção do consumidor. – Essa prática enxerga os concorrentes como *stakeholders*

também, a transparência com cliente acaba aumentando a confiança e aumentando a retenção (QUINN, 2015).

Celebração de aposentadoria – S. C. Johnson & Son Limited: A empresa realiza uma celebração para os funcionários que estão se aposentando. Cada homenageado recebe um prêmio expressando a apreciação pelo trabalho realizado. Além do prêmio, esses funcionários recebem benefícios médicos e dentários, e acesso as facilidades da empresa, todos para a vida toda. – Apesar de já terem saído da companhia, os veteranos tiveram e podem ter ainda um grande impacto na empresa (QUINN, 2015).

Sabático – Autodesk: A desenvolvedora de *software*, Autodesk, encoraja seus funcionários a pegarem sabático (seis semanas remuneradas sem trabalhar, a cada 4 anos). Isso fornece uma oportunidade de viajar ou passar um tempo de qualidade coma família e amigos, enquanto experienciam um tempo merecido para descanso e relaxar (QUINN, 2015).

Funcionário extraordinários – The Cheesecake Factory: A companhia The Cheesecake Factory possui a plataforma online “Scoops Live”, que permite a qualquer pessoa compartilhar e comentar vídeos, relatos sobre funcionários excepcionais e sobre as novidades da companhia (QUINN, 2015).

Contato Direto – Toro: A Toro é uma fabricante de cortadores de grama e sopradores de neve. Devido a periculosidade dos produtos, muitos clientes poderiam ter problemas de danos pessoais. A Toro, passando a uma abordagem de compreender melhor o cliente e seus familiares, passou a negociar diretamente com eles os danos. – Essa prática além de valorizar mais o cliente e a situação que ele enfrentou, consequentemente passou a ter menos gastos e passou não ter mais casos de acidentes nos tribunais (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Áreas de Lazer – Wegmans: Na Wegmans uma grande parte de suas lojas possuem uma área de lazer para que os pais possam realizar as compras com seus filhos. – Além de fornecer uma estrutura para compras, a Wegmans é capaz de pensar nas experiências dos filhos dos clientes e como interagir com eles (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Gestão de Sindicatos – Harley Davidson: A Harley integra os sindicatos nas tomadas de decisão associadas ao negócio. – Com essa prática é capaz de integrar as expectativas,

necessidades de ambos os lados, deixando o relacionamento transparente, colhendo resultados de longo prazo (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Local Pessoal – IDEO: Na IDEO o colaborador tem a possibilidade de projetar o seu próprio espaço de trabalho. – Essa prática fortalece a expressão pessoal do colaborador (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Fundo de Autoestima Dove – Unilever: A Unilever estabeleceu um fundo financeiro que atua como um agente de mudança nas atitudes das jovens sobre si mesmas e as inspira com uma definição mais ampla de beleza (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Future Search – Whole Foods: A cada cinco anos o Whole foods reúne representantes de seus principais grupos de *stakeholders* para colaborar na concepção da visão estratégica dos próximos cinco anos (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Melhores Parceiros – Honda: A Honda premia os melhores parceiros do ano. Além de premiar os parceiros, a Honda estabelece times para trabalhar em conjunto na solução de problemas junto no fornecedor e na própria empresa (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Conexão Comunitária – New Balance: Todo mês a New Balance organiza, em cada instalação da empresa, oportunidades voluntárias para fortalecer a relação com as comunidades que eles estão inseridos (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Abertura Alinhada – Costco: Ao abrir uma nova loja a Costco reúne com representante de vários grupos de *stakeholders* da comunidade para atender a quaisquer preocupações e alinhar expectativas (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Aulas de Pilotagem – Harley Davidson: Um novo cliente tem a possibilidade de realizar aulas de pilotagem por preços mais acessíveis. – Com isso a Harley passa o sentimento de cuidado com o cliente (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Estoque zero fome – Panera: A Panera trabalha diretamente com agências e instituições de caridade que trabalham para reduzir a fome, fornecendo todo seu estoque de pães não vendidos e produtos assados para elas (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Faculty for the future – Schlumberger: A Schlumberger oferece bolsas de estudos para mulheres de países em desenvolvimento que busquem formação na área de ciências e engenharia (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Farm to Fork – Bon Appetit Management Co.: A prática via incentivar a compra de Produtores locais de alimentos, em que pelo menos 20% dos produtos comprados sejam desses produtores. Os alimentos devem ser consumidos em menos de 48 horas (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014) (BAMCO).

Histórias de Vitória – Medtronic: Nas festas de final de ano a Medtronic convida seis pacientes para contar como os produtos da empresa tinham sido decisivos para mudar a vida deles. – Com essa ação a Medtronic fortalece a cultuar interna de cuidado com o paciente (MACKEY,2013).

Wellness Club – Whole Foods: Visando cuidar do cliente, o Whole foods passou a fornecer cursos focados em boa alimentação e cuidados alimentares (MACKEY, 2013).

Encomendas Sazonais – The Container Store: A The Container Store, comunicando com seus fornecedores reconheceu que muitos deles possuíam sazonalidades nas entregas. Pensando nisso, para auxiliá-los a empresa passou a realizar as encomendas em nesses períodos. – Apesar de não ter grande impacto na empresa, impacta diretamente no fornecedor (MACKEY, 2013).

Apoio ao Fornecedor – Posco: A Posco dedica um time para dar suporte ao crescimento de seus parceiros, com apoio tecnológico, financiamentos, e assistência em desenvolvimento de recursos humanos (MACKEY, 2013).

Corporate Service Corps – IBM: Colaboradores da IBM se voluntariam a trabalhar em países emergentes, aplicando sua tecnologia e expertise em negócios a fim de contribuir com os negócios locais (MACKEY, 2013).

Fóruns da Comunidade – Klabin: A Klabin reúne lideranças comunitárias, habitantes, outras empresas, poder público e representantes da Klabin para criar oportunidades de diálogo para soluções de desafios locais (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Fluxo do Paciente – SBIBAE – O SBIBAE busca identificar todos os pontos de oportunidades para melhorar a experiência do paciente (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

4.1.4 Práticas Conscientes – Sustentabilidade/Economia Circular

Embalagens que geram empregos – Grupo Boticário: O Grupo Boticário oferece um programa de reciclagem em 100% de suas lojas, com caixas para devolução. Além de impactar o meio ambiente o Grupo Boticário trabalha diretamente com Cooperativas e Catadores para a destinação correta dos resíduos e gerar empregos (GRUPO BOTICÁRIO, Disponível em <http://www.grupoboticario.com.br/pt/attitudes-sustentaveis/Paginas/Inicial.aspx> Acesso em 16 out. 2019).

Produção Orgânica – Chipotle: O Chipotle tem uma relação direta com produtores de alimentos, fortalecendo a produção de orgânicos e a comunidade local – Como consequência conseguiram vantagem competitiva e aumentaram os lucros (QUINN, 2015).

Excelência Global – IKEA: A IKEA trabalha com padrões globais. Se uma nova lei passa em um país e é mais severa que em outros países, a IKEA passa essa nova regra para todas as lojas mundiais. – Grande parte das leis sancionadas envolvem questões de sustentabilidade e a IKEA se adapta as mais rígidas delas, mantendo um padrão de qualidade alto e contato direto com os fornecedores para eles melhorarem também (QUINN, 2015) (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Eliminando Desperdícios – Mohawk Industries: A Mohawk Industries investiu em treinamentos de Gerenciamento de cadeia de desperdícios buscando eliminar todo o desperdício das fábricas. – Com essa prática, além de ter pouparado financeiramente, a Mohawk passou a utilizar o treinamento para outros fins de reciclagem e melhoria de uso de materiais (QUINN, 2015).

Estágio Ambiental – Patagônia: Na Patagônia os colaboradores recebem incentivos financeiros e outros benefícios para se voluntariarem em uma organização ambiental, buscando a sustentabilidade dos ecossistemas (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Parceria Ambiental – IDEO: A IDEO estabeleceu uma parceria ativa com a The Natural Step, organização sem fins lucrativos focada em design ambientalmente seguro e responsável (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Centro Renovável – Patagonia: A Patagonia desenvolveu um centro de serviço somente com materiais reciclados e recuperados. – Nesse caso a construção é um símbolo de renovação e inspiração para o crescimento do pensamento civil ambiental (SISODIA, WOLFE, SHETH, 2014).

Polution Prevention Pays – 3M: Essa prática visa incentivar a prevenção de poluição com produtos e fabricação. – Com a implementação dessa prática a 3M foi capaz de gerar produtos mais funcionais (MACKEY, 2013).

Proibido Virar à Esquerda – UPS: Os motoristas da UPS têm a prática de somente virar à direita. – Essa prática é válida nos Estados Unidos, onde, nas leis de trânsito, a direita é livre em cruzamentos. Com essa ação a UPS além de poupar 32 milhões quilômetros no ano, reduziu riscos de acidentes e por fim diminui emissões de gases nocivos ao meio-ambiente, rodando menos tempo com os carros. (MACKEY, 2013).

Floresta Interna – Posco: A Posco plantou mais de dois milhões de árvores em seu complexo siderúrgico na cidade de Pohang, restaurando a qualidade do ar na região (MACKEY, 2013).

Sustenta + Beauty – Grupo Boticário: O grupo Boticário incentiva o retorno de embalagens vazias através do retorno em um produto novo (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

EP&L (Environmental Profit and Loss) – Natura: A Natura tem a prática de aplicar o método que mensura em valores monetários o impacto ambiental, seja ele positivo ou negativo, ao longo de toda a cadeia de valor (PARO; CAETANO; GEROLAMO, 2018).

Design para Sustentabilidade – Herman Miller: A Herman Miller projeta todos os seus produtos utilizando o pensamento no meio ambiente. Os produtos desenvolvidos são mais fáceis para desmontar, reciclar e podem ser reaproveitados em outros produtos fornecidos pela empresa (ROSSI *et al.*, 2006).

4.2 Principais barreiras para implementação e continuidade de uma Prática Consciente

Uma das grandes incertezas ao se implementar qualquer tipo de mudança em uma organização é o surgimento de medos e resistências. Medo de perder a importância na organização, falta de entendimento e confiança, medo do novo e conflito de interesses são apenas algumas dessas incertezas (KOTTER, SCHLESINGER, 2008). A implementação ou alteração de práticas organizacionais, consequentemente, terá impacto direto nas resistências para a mudança.

Dessa forma, Kotter e Schlesinger (2008) sugerem seis métodos para evitar essas resistências e buscar a implementação e sustentabilidade das mudanças, como apresentado no quadro 5:

Quadro 5: Métodos para gerenciar resistências

Método	Como utilizar	Quando utilizar	Vantagens	Desvantagens
Educação	Comunicar as mudanças desejadas e as razões para elas	Colaboradores não possuem informação dos impactos da mudança	Uma vez persuadido, as pessoas tendem a auxiliar com a mudança	Muito tempo consumido se muitas pessoas são envolvidas
Participação	Envolver possíveis pessoas resistentes no	Os iniciadores da mudança não possuem informação suficiente para projetar a mudança	Pessoas se sentem mais engajadas ao fazer a	Consumo de tempo e colaboradores podem

	Projeto e implementação da mudança.		mudança acontecer	projetar a mudança de maneira inapropriada
Facilitação	Prover desenvolvimento de habilidades e apoio emocional	As pessoas resistem porque têm medo de não conseguirem mudar.	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de ajuste	Pode consumir muito tempo e dinheiro; pode falhar
Negociação	Oferecer incentivos para a mudança	Pessoas vão se perder na mudança e tem uma certa resistência a mudança	É relativamente fácil de quebrar as resistências	Pode ser caro e tem abertura para chantagens
Coerção	Ameaçar a perda do trabalho ou promoção; demissão ou transferência aos que não podem ou não vão mudar	Velocidade é essencial e os iniciadores da mudança possuem poder considerável	Funciona rapidamente e pode superar qualquer tipo de resistência	Pode ter um grande ressentimento quanto aos iniciadores da mudança

Fonte: Adaptado Kotter e Schlesinger (2008)

Além dessas resistências citadas, Laloux (2017) destaca a maturidade pessoal da liderança como um fator chave para a implementação de mudanças. Cada líder possui uma abordagem diferente e experiências diferentes para guiar um grupo de pessoas. A troca de estilos de liderança impacta diretamente nas práticas que vão ser adotadas dentro do grupo. (LALOUX, 2017)

Dentro do contexto de diferentes tipos de liderança, as práticas conscientes podem ter dificuldades de serem implementadas em certos estilos de liderança. Os estilos de liderança mais propensos a não implementarem uma prática consciente são, como definidos por Goleman

(2000), os líderes coercitivos e *pacesetting*. Esses estilos de liderança demandam grande necessidade de controle. Ao contrário desses dois estilos, os líderes que possuem os estilos descritos por Goleman (2000) como *authoritative*, *affiliative*, democráticos e de *coach* teriam um maior sucesso em uma implementação e sustentabilidade de uma de prática consciente.

Dessa forma, uma abordagem para mitigar esse risco seria adotar programas de lideranças, incentivando o desenvolvimento das inteligências. Além disso, uma outra forma de mitigação seria adotar processos de seleção mais eficientes focados na seleção desses tipos de liderança.

4.3 Análise e Crítica das práticas levantadas.

Dentro de um contexto de negócios, as empresas mudam, se adaptam e realizam decisões estratégicas constantemente, afetando diretamente suas culturas, práticas e pessoas. Com isso, as práticas conscientes levantadas não necessariamente são utilizadas hoje, sendo uma análise da literatura atual e disponível.

Um exemplo desse fato e dessa volatilidade das empresas é a compra do Whole Foods pela Amazon (ISTOÉ, 2017). A Amazon é reconhecida pelos métodos de otimização de processos e diminuição de custos, apesar disso possui práticas de pessoas não compatíveis com o que é creditado ao Whole Foods, gerando uma grande resistência a mudanças, redução na qualidade de produtos e problemas com colaboradores (EXAME, 2018) (SCHUSTER, 2019).

Apesar desse caso, através da pesquisa é possível observar que as empresas passaram a ver o valor dos investimentos internos para resultados positivos tanto internamente como no mercado. Esse fato pode ser demonstrado pelo alto número de práticas conscientes mapeadas classificadas como culturais e de liderança.

Algumas práticas se destacam das demais e podem refletir o que será a tendência para os próximos anos em cada categoria e o porquê da tendência:

Liderança -> *One-on-One*: Com a maior diversificação das pessoas dentro das empresas, existem diversos tipos de habilidades, formas de avaliação e lideranças. O *One-on-One* é uma prática que visa minimizar valorizar essas diferenças de talentos e formações, em que o líder guia e provem feedbacks para a melhora do colaborador tendo consequências no curto e longo prazo.

Cultura -> *Home – Office*: Com o aumento da população e concentração das pessoas em metrópoles, o *Home-Office* vem como uma solução para a diminuição do tempo gasto em

deslocamentos. Não só isso, como também uma prática na melhoria da qualidade de vida para o colaborador, em que se consegue realizar atividades de casa e com os filhos enquanto trabalha.

Gestão de *Stakeholders* -> Fóruns da Comunidade: As empresas estão buscando cada vez mais saírem de seus ambientes internos e colaborarem com os ambientes externos. Termos como *Open innovation* e *Lead user innovation* passaram a ser mais comuns. O Fórum da Comunidade reflete essa interdependência e busca de integrações externas.

Sustentabilidade e Economia Circular -> *Design* para Sustentabilidade: As empresas estão passando a utilizar menos recursos limitados para seus produtos, visando o futuro do mundo e das pessoas. O principal ponto não são só os produtos em si, mas o design deles para a reutilização, remanufatura e reciclagem.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de prática consciente pode ser considerado como incerto, uma vez que líderes e culturas organizacionais podem ter interpretações diferentes do que pode ser considerado como uma prática consciente. Em concordância com esse fato, as organizações estão em diferentes níveis de maturidade e objetivos, adotando práticas que se alinhem para atingir seus objetivos (LALOUX, 2017).

Devido a maturidade organizacional e das lideranças, a implementação de mudanças (práticas conscientes) pode ter impactos tanto positivos como negativos dependendo da estratégia adotada (KOTTER; SCHLESINGER, 2008). Apesar disso, muitas empresas vêm demonstrando um maior interesse em correr o risco de desenvolver e implementar práticas conscientes e culturas organizacionais mais humanas, como apresentado (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2014).

Como consequência da aceitação desse risco e desenvolvimento dessas práticas, muitas empresas vêm demonstrando maior engajamento dos colaboradores, desenvolvimento de maior confiança dos colaboradores para com a empresa, aumento de colaboração, maior satisfação dos clientes, maior bem-estar dos colaboradores e consequentemente maiores retornos financeiros (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2014) (LALOUX, 2017) (TUOMI *et al.*, 2004).

Como consequência do sucesso com os resultados, ao alto número de organizações e práticas implementadas com sucesso, as organizações podem compartilhar práticas semelhantes, tendo adaptações internas. Um exemplo disso é a Universidade Barry -Wehmiller (CHAMPMAN, 2016) que possui o objetivo de desenvolver e formar lideranças, se assemelhando muito com a prática da University for People da Southwest Airlines.

Apesar de conter um número considerável de práticas consideradas conscientes mapeadas, existe um número muito alto de organizações que realizam práticas que podem ser consideradas conscientes. Além disso, pelas práticas conscientes apresentarem impactos diretos e indiretos nas quatro categorias citadas, pode haver diferente interpretações das classificações.

Com o mesmo pensamento, o mapeamento buscou abranger em termos gerais cada categoria e prática, tendo como um ponto positivo a abrangência dos temas e essa avaliação generalista de cada ponto. Apesar disso, por essa generalidade, um ponto de risco é que as práticas possuem descrições mais superficiais, não tendo o “como” aplicar e o “modo” que tal prática consciente foi implementada.

Como recomendações para pesquisas futuras, é necessário um maior estudo sobre o impacto quantitativo das práticas conscientes em um ambiente organizacional, comparando diferentes tipos de organização (organizações multinacionais, *startups* e empresas familiares), diferentes tipos de ramos das organizações (saúde, tecnologia, entre outros) e tamanho das organizações. Esse estudo auxiliaria as organizações a compreender melhor os resultados que podem obter ao implementar.

Por fim, é preciso um maior estudo de como foram os processos de implementação dessas práticas, quais foram as principais dificuldades encontradas pelas organizações e como essas dificuldades foram contornadas. Com isso, é possível compreender melhor a realidade da implementação das práticas conscientes e ter melhores *insights* de como adaptar as práticas para determinada organização.

REFERÊNCIAS

Amazon compra Whole Foods Market por US\$ 13,7 Bilhões. **ISTOÉ**, 2017. Disponível em: <<https://istoe.com.br/amazon-compra-whole-foods-market-por-us-137-bilhoes/>>. Acesso em: 16 out. 2019

Amazon e Whole Foods, um ano depois. **EXAME**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/amazon-e-whole-foods-um-ano-depois/>> Acesso em: 16 out. 2019

BAMCO. **From Farm to Fork** -Disponível em: <<http://www.bamco.com/timeline/farm-to-fork/>> Acesso em: 16 out. 2019

CHANG, L.C. **An examination of cross-cultural negotiation:** using Hofstede framework. Journal of American Academy of Business, Vol. 2, Nº2, p. 567-571. Hollywood: 2003.

CHAPMAN, B.; SISODIA, R. **Todos são importantes.** ed. 1. São Paulo: Pearson Educantion Inc., 2016.

COSTANZA, R.; PATTEN, B.C. **Defining and Predicting Sustainability.** Ecological Economics, Vol. 15, Nº 3, p. 193-196, 1995.

ECKSCHMIDT, T; GAIARIM, G.; MERLINA, G.; ZULUETA, C. **Fundamentos do Capitalismo Consciente:** Liberando o espírito empreendedor para o bem. ed. 1. Curitiba: Voo, 2017.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. **Mission: Our mission is to accelerate the transition to a circular economy,** 2017 Disponível em: <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-story/mission>> Acesso em: 10 out. 2019

FREEMAN, R. E. **Strategic Management:** A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

GARFINKEL, J. Prefácio Brasileiro. Prefácio. In: SISODIA, R; WOLFE, D.B.; SHETH, J. **Empresas Humanizadas:** Pessoas, Propósito, Performance. ed. 2. São Paulo: Pearson Education Inc., 2014.

GOLEMAN, D. **Leadership that Gets Results.** Harvard Business Review, 2000.

GOLEMAN, D. **What Makes a Leader?** Harvard Business Review. 76. 93 -102, 1998.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. **Social intelligence and the biology of leadership.** Harvard business review, 86 9, 74-81, 136, 2008.

GOWER, R.; PATRICK, S. **Virtuous Circle:** how the circular economy can create jobs and save lives in low and middle-income countries, 2016.

GREYSTON. Open Hiring. Disponível em: <<https://greyston.org/open-hiring/>>. Acesso em: 16 out 2019.

GRUPO BOTICÁRIO. **Atividades Sustentáveis.** Disponível em <http://www.grupoboticario.com.br/pt/attitudes-sustentaveis/Paginas/Inicial.aspx> Acesso em 16 out. 2019

HOFSTEDE, G. **Cultural constraints in management theories.** Academy of Management, Vol.7, Nº1, p.81-95,1993.

HOFSTEDE, G; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D.; SANDERS, G. **Measuring Organizational Cultures:** a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, Nº 35, p. 286-316, 1990.

JENSEN, M. **Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.** Journal of Applied Corporate Finance, [S.I], Vol. 14, Nº. 3, p. 8-21, 2001.

KATES, R.W. et al. **Sustainability Science.** Science, Vol. 292, Nº 5517, p. 641-642, 2001.

KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. **Choosing Strategies for Change.** Harvard Business Review, 2008.

LALOUX, F. **Reinventando as Organizações:** Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. ed.1. Curitiba: Voo, 2017.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente:** Como libertar o espírito heroico dos negócios. Ed. 1. São Paulo: HSM Educação Executiva, 2013.

MATTIN, Daniel. **Glassbox Brands.** Trendwatching, 2017. Disponível em: <<https://trendwatching.com/quarterly/2017-09/glass-box-brands/>>. Acesso em: 09 out. 2019

MELLO, Francisco. Como fazer uma reunião 1:1 (one-on-one)? E por quê?. **Qulture.Rocks**, 2019. Disponível em: <https://qulture.rocks/blog/como-fazer-uma-one-on-one-e-por-que/>. Acesso em: 16 out. 2019.

PARO, P.; CAETANO. C; GEROLAMO, M. **Empresas Humanizadas: Resultados preliminares da pesquisa**, ed 1. 2018. Disponível em: <<http://www.humanizadas.com/#2>> Acesso em: 16 out. 2019

PHILLIPS, R.A.; REICHART, J. **The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach.** Journal of Business Ethics, Vol. 23, N° 2, p. 185-197, 2000.

PORTR, M. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy.** Harvard Business Review. 86. 78-93, 137, 2008.

QUINN, R.E. **The Positive Organization**, Berrett-Koehler Publishers, 2015

ROSSI, M.; CHARON, S.; WING, G.; EWELL, J. **Design for the Next Generation: Incorporating Cradle-to-Cradle Design into Herman Miller Products.** Journal of Industrial Ecology, Vol. 10, N° 4, 2006.

SCHUSTER, D. Amazon workers ‘forced to go back to work’ after fellow employee dies on shift. **New York Post**. Disponível em: <<https://nypost.com/2019/10/19/amazon-workers-forced-to-go-back-to-work-after-fellow-employee-dies-on-shift/>> Acesso em 20 out. 2019.

SISODIA, R; WOLFE, D.B.; SHETH, J. **Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance**. ed. 2. São Paulo: Pearson Education Inc., 2014.

SOLOW, R.M. **Sustainability**: An Economist’s perspective. The eighteenth J. Seward Johnson Lecture, 2001.

THARP, B.M. **Four organizational culture types**. Hawort Organizational Culture White Paper, 2009.

TUOMI, K.; VANHALA, D.; NYKYRI, E.; JANHONEN, M. **Organizational practices, work demands and the well-being of employees**: a follow-up study in the metal industry and retail trade. Occupational Medicine, VN° 54, p 115-121, 2004.

UNILEVER abre vagas para estagiários com mais de 55 anos, para área comercial. **Extra Globo**, 2019. Disponível em: <<https://extra.globo.com/emprego/estagio/unilever-abre-vagas-para-estagiarios-com-mais-de-55-anos-para-area-comercial-23667241.html>>. Acesso em: 16 out. 2019.

UNILEVER testa no Brasil novo jeito de trabalhar com semana de três dias. **Exame-Abril**, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/unilever-testa-no-brasil-novo-jeito-de-trabalhar-com-semana-de-tres-dias/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

WATKINS, M.D. **What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?** Havard Business Review, 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>>. Acesso em: 9 out. de 2019

WHETTEN, D.A. **What Constitutes a Theoretical Contribution?** Academy of Management Review, 1989, Vol 14., N° 4, 490-495.

