O Próximo Nível da Sustentabilidade

Como o HOP transforma compromissos ESG e ODS em capacidade, aprendizado e impacto



MAURICIO LOUZADA

O Próximo Nível da Sustentabilidade

Como o HOP transforma compromissos ESG e ODS em capacidade, aprendizado e impacto

Mauricio Louzada

O Próximo Nível da Sustentabilidade

Como o HOP transforma compromissos ESG e ODS em capacidade, aprendizado e impacto

Mauricio Louzada

1ª. edição

Jundiaí, 2026

©Mauricio Louzada, 2026. Todos os direitos reservados.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Louzada, Mauricio
O próximo nível da sustentabilidade : como o HOP transfroma compromissos ESG e ODS em capacidade, aprendizado e impacto / Mauricio Louzada. -- 1. ed. -- Jundiaí, SP : Ed. do Autor, 2026.

Bibliografia.
ISBN 978-65-02-49312-0

1. Desempenho organizacional 2. Desenvolvimento sustentável 3. Investimento social 4. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) I. Título.

26-414215.1 CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Empresas e desenvolvimento sustentável : Administração 658.408

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

O Próximo Nível da Sustentabilidade - Como o HOP transforma compromissos ESG e ODS em capacidade, aprendizado e impacto

Mauricio Louzada
1ª edição, novembro de 2026.

Todos os direitos reservados.
É proibida a reprodução deste livro sem prévia autorização do autor.
Impresso no Brasil

"Excelência Operacional é a capacidade de uma organização aprender consigo mesma de maneira consistente e contínua."

— Todd Conklin

Sumário

Introdução 9

01 - O futuro que o mundo decidiu construir: Agenda 2030 e os dezessete ODS 17

02 - ESG: A sustentabilidade dentro das organizações 31

03 - Compromisso não é capacidade: O abismo entre metas e resultados 39

04 - O risco da sustentabilidade imaginada: Liderança vs. realidade cotidiana 47

05 - Onde o impacto realmente acontece: Decisões de compra, projeto e operação 55

06 - HOP como filosofia organizacional 63

07 - O erro é normal: Lidando com complexidade e incerteza 71

08 - A culpa não resolve nada: por que responsabilizar exige compreender 79

09 - O contexto influencia o comportamento: Incentivos e pressões 87

10 - Aprender é fundamental: Das falhas ao trabalho bem-sucedido 93

11 - A resposta da liderança importa 101

12 - Trabalho planejado vs. trabalho real 107

13 - Pessoas como fonte de capacidade 115

14 - Conflito de prioridades: Sustentabilidade, produção e custo 123

15 - Adaptação e resiliência organizacional.....129

16 - Ambiental: ODS 6, 7, 12-15 na prática do HOP 135

17 - Social: ODS 1-5, 8, 10 e a valorização das pessoas 141

18 - Governança: ODS 16, 17 e a transparência sistêmica 147

19 - Inovação e comunidades resilientes: ODS 9 e 11 153

20 - Interdependência ESG/ODS: Uma visão holística 159

21 - Escutar o trabalho real: A base da intenção ao impacto.....167

22 - Aprender antes de corrigir: Times de aprendizagem e análise sistêmica 173

23 - Transformar condições: Superar campanhas superficiais 179

24 - Medir a capacidade: Indicadores de aprendizado e confiança 187

25 - O próximo nível da sustentabilidade: Um modelo prático de transformação.....195

Introdução

O que ainda precisamos aprender sobre sustentabilidade

Durante muitos anos, aprendemos a avaliar as organizações pelos resultados que apresentam. Números, metas, indicadores, certificações e relatórios passaram a ocupar um espaço cada vez maior nas decisões empresariais. E não há nada de errado nisso. Precisamos de metas, precisamos medir resultados e precisamos prestar contas sobre os impactos que produzimos. Mas existe uma pergunta que considero fundamental: **o que esses resultados nos dizem sobre a capacidade de uma organização de continuar fazendo as coisas certas quando as condições mudam?**

Uma empresa pode apresentar excelentes indicadores ambientais e, ainda assim, conviver com dificuldades operacionais que ameaçam esses resultados. Pode assumir compromissos públicos com a valorização das pessoas enquanto mantém

condições de trabalho que dificultam o cumprimento desses compromissos. Pode ter políticas consistentes de governança e descobrir, diante de uma situação crítica, que informações importantes nunca chegaram a quem precisava tomar decisões.

Ao longo da minha trajetória, trabalhando com organizações de diferentes setores, países e realidades operacionais, aprendi que existe uma distância importante entre aquilo que uma organização pretende fazer e aquilo que efetivamente acontece no trabalho.

Essa distância nem sempre é resultado de negligência, falta de compromisso ou decisões equivocadas. Muitas vezes, ela revela a complexidade de realizar o trabalho em condições que mudam continuamente, com recursos limitados, prioridades concorrentes e situações que nenhum procedimento consegue antecipar completamente.

Foi justamente essa compreensão que transformou minha maneira de enxergar a

segurança, o desempenho humano e, mais recentemente, a sustentabilidade.

O contato com a filosofia do Desempenho Humano e Organizacional, conhecida como HOP (*Human and Organizational Performance*), ampliou minha compreensão sobre o papel das pessoas nas organizações. Passei a olhar com mais atenção para as condições em que o trabalho acontece, para as adaptações que permitem que as operações funcionem e para aquilo que podemos aprender quando deixamos de procurar respostas simples para problemas complexos.

Essa mudança de perspectiva não significa abandonar padrões, procedimentos, responsabilidades ou mecanismos de controle. Significa reconhecer que eles, por si só, não explicam tudo o que acontece em uma organização.

E foi a partir dessa reflexão que comecei a perceber uma conexão cada vez mais evidente entre o HOP e os grandes desafios da sustentabilidade.

Quando discutimos ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estamos falando de compromissos que envolvem pessoas, meio ambiente, ética, governança e desenvolvimento econômico. Mas todos esses compromissos precisam, em algum momento, encontrar a realidade das organizações.

Precisam estar presentes nas decisões de quem planeja, de quem lidera e de quem executa. Precisam resistir às pressões por produtividade, às limitações de recursos e às mudanças que fazem parte da vida de qualquer empresa. Precisam deixar de existir apenas como intenção para se transformar em práticas, condições e resultados.

É nesse ponto que acredito que o HOP pode oferecer uma contribuição importante.

Não como uma nova metodologia de sustentabilidade. Muito menos como uma solução capaz de substituir os conhecimentos técnicos, as

exigências legais ou os instrumentos de gestão que já utilizamos.

Sua contribuição está em oferecer uma maneira diferente de compreender como os resultados são produzidos, como as decisões são influenciadas pelo contexto e como as organizações podem desenvolver capacidades para aprender, antecipar problemas e responder melhor às mudanças.

Este livro nasceu dessa conexão.

Não foi escrito para questionar a importância do ESG ou dos ODS. Pelo contrário. Foi escrito porque acredito na relevância desses compromissos e na necessidade de encontrar maneiras cada vez mais consistentes de transformá-los em realidade.

Ao longo dos capítulos, convido o leitor a examinar algumas crenças que orientam nossa maneira de administrar organizações. A refletir sobre a diferença entre resultados e capacidades. A compreender por que o trabalho real precisa ocupar um lugar central nas decisões. A reconhecer o valor

das pessoas não apenas como executoras de procedimentos, mas como fontes fundamentais de conhecimento sobre o funcionamento dos sistemas dos quais fazem parte.

Também vamos explorar como essa perspectiva se conecta às dimensões ambiental, social e de governança, e como pode contribuir para que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável deixem de ser referências distantes e encontrem espaço nas decisões cotidianas.

Não tenho a pretensão de oferecer respostas definitivas para desafios dessa magnitude. A experiência me ensinou que, quanto mais compreendemos a complexidade das organizações, mais cuidado precisamos ter com soluções que parecem simples demais.

Minha intenção é contribuir com perguntas, conceitos e caminhos que ajudem a ampliar nossa capacidade de compreender e transformar a realidade. Uma organização não se torna sustentável

apenas pelo que declara, pelo que mede ou pelo que apresenta em seus relatórios. Sua sustentabilidade também depende das condições que constrói, das decisões que toma, da maneira como responde às dificuldades e, principalmente, daquilo que é capaz de aprender.

Se existe uma convicção que orienta as páginas deste livro, é a de que **não podemos construir um futuro sustentável sem compreender melhor como o trabalho acontece no presente.**

O próximo nível da sustentabilidade exige mais do que novos compromissos. Exige organizações capazes de sustentá-los na prática. E essa construção começa quando temos disposição para olhar além dos resultados, questionar nossas certezas e aprender com a realidade. Boa leitura.



Autor

01 - O futuro que o mundo decidiu construir: Agenda 2030 e os 17 ODS

O ano de 2015 marcou um ponto de inflexão na trajetória humana. Quando os 193 Estados-membros das Nações Unidas adotaram a Agenda 2030, não estavam apenas formalizando mais uma declaração internacional de compromissos. Estavam estabelecendo uma agenda comum de desenvolvimento sustentável, com objetivos e metas para orientar a ação de governos, organizações e sociedade.

Estavam desenhando um mapa de sobrevivência e prosperidade com uma linguagem comum para problemas sistêmicos, em uma escala de compromisso global sem precedentes. O futuro que o mundo decidiu construir foi codificado em dezessete Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável, os ODS, desdobrados em cento e sessenta e nove metas específicas.

Essa arquitetura global nasceu do reconhecimento de que as abordagens anteriores, embora tenham produzido avanços importantes, não eram suficientes para enfrentar desafios profundamente interligados. Não seria possível erradicar a pobreza sem enfrentar as mudanças climáticas. Não faria sentido falar em crescimento econômico sem garantir trabalho decente e equidade de gênero. Os ODS representaram uma evolução profunda em relação aos antigos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, pois deixaram de ser uma cartilha direcionada apenas aos países em desenvolvimento e passaram a ser um imperativo universal. A premissa central é inescapável: a sustentabilidade do planeta e da sociedade é um desafio indivisível, onde governos, sociedade civil e, de forma absolutamente decisiva, o setor privado, precisam atuar como engrenagens de um mesmo motor.

Para compreender a profundidade desse compromisso, é necessário olhar além da famosa tabela colorida com seus dezessete quadrados que hoje enfeita os relatórios corporativos. A Agenda 2030 foi estruturada sobre pilares fundamentais, conhecidos como os cinco Ps, que organizam a complexidade do mundo em dimensões acionáveis.

A primeira dimensão, Pessoas, foca em determinar o fim da pobreza e da fome em todas as suas formas e dimensões, garantindo que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em dignidade e igualdade, em um ambiente saudável. A segunda dimensão, Planeta, estabelece o compromisso de proteger a Terra contra a degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e de medidas urgentes sobre a mudança climática. A terceira, Prosperidade, visa garantir que todos os seres humanos possam desfrutar de vidas prósperas e plenas, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em

harmonia com a natureza. A quarta dimensão, Paz, reconhece que não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz, nem paz sem desenvolvimento sustentável, promovendo sociedades justas e inclusivas, livres do medo e da violência. Por fim, Parcerias, a quinta dimensão, mobiliza os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma solidariedade global revitalizada.

Esta visão panorâmica estabelece o destino. Contudo, os Estados assinam os acordos, mas é o tecido produtivo global que executa o trabalho diário capaz de alterar a realidade. As organizações, sejam multinacionais complexas ou cadeias de fornecimento regionais, são os vetores onde os impactos negativos ocorrem e onde as soluções são efetivamente implementadas. É no chão de fábrica, na rota logística, no centro de distribuição e na mesa de aprovação de projetos que a Agenda 2030 respira ou sufoca.

O grande dilema contemporâneo surge no momento da tradução. Quando o cenário global de sustentabilidade encontra a realidade corporativa, muitas organizações sofrem de uma miopia perigosa: tratam os dezessete ODS como um cardápio de marketing de onde podem escolher os sabores mais convenientes.

Para ilustrar esse distanciamento entre a intenção global e o trabalho real, consideremos uma situação hipotética envolvendo a Vértice Industrial, uma fabricante de embalagens de médio porte que buscava se reposicionar em um mercado altamente competitivo.

Roberto, o diretor executivo da operação, havia acabado de aprovar a nova identidade visual da recepção da empresa. Uma parede inteira de vidro agora exibia, em adesivos brilhantes, os dezessete ODS. Ele admirava o resultado enquanto tomava seu café, sentindo-se parte daquele movimento global.

Foi quando Helena, a nova gerente de sustentabilidade, parou ao seu lado.

— Roberto, colocar os quadros na recepção foi um excelente primeiro passo para criar consciência na equipe — disse ela, mantendo o tom de voz calmo, mas firme. — Porém, precisamos falar sobre o que acontece daquela porta para dentro.

— Como assim, Helena? Nós escolhemos cinco ODS prioritários para o ano. Estamos focados. O objetivo número doze, sobre consumo e produção responsáveis, é a nossa principal bandeira agora. Reduzimos o uso de plástico no escritório a zero.

Helena suspirou de forma imperceptível e apontou com a cabeça em direção ao pátio fabril, onde empilhadeiras cruzavam o espaço em alta velocidade para cumprir as metas de despacho daquela manhã.

— O plástico do escritório é um detalhe irrelevante perto da nossa linha três — explicou Helena. — Ontem passei a tarde acompanhando o

turno. A velocidade exigida pela nova meta de produção está criando condições em que os operadores acabam deixando de seguir o protocolo de separação de aparas. O desperdício de matéria-prima subiu trinta por cento na última semana. E pior, sob essa pressão, estamos arriscando o objetivo oito, de trabalho decente e seguro. Tivemos dois quase-acidentes que nem chegaram a ser relatados formalmente.

Roberto franziu a testa, desviando o olhar da parede colorida para encarar a realidade bruta do pátio.

— Mas nós temos procedimentos claros para isso. Eles sabem que não devem sacrificar a separação de resíduos.

— Eles sabem o que nós declaramos, Roberto. Mas eles respondem ao que nós medimos e cobramos — rebateu Helena, tocando exatamente na ferida exposta de qualquer declaração de sustentabilidade. — Nós não podemos nos comprometer com o futuro

do planeta na recepção e desenhar um contexto de trabalho no galpão que obriga as pessoas a destruírem esse mesmo compromisso para entregar a cota do dia.

A história da Vértice reflete a armadilha do compromisso superficial. É tentador adotar os ODS como emblemas. Escolhe-se o objetivo de número cinco, sobre igualdade de gênero, ao promover algumas campanhas anuais, enquanto a estrutura de poder e remuneração permanece inalterada. Abraça-se o objetivo de número treze, ação contra a mudança global do clima, plantando mudas de árvores em um evento corporativo, enquanto o modelo de negócio central continua intensivo em emissões e a cadeia de suprimentos sufoca fornecedores para baixar custos, empurrando a externalidade negativa para lugares onde a auditoria não olha.

Para que a visão da Agenda 2030 saia do plano diplomático e transforme a realidade corporativa, as organizações precisam desenvolver instrumentos de

verificação e alinhamento profundo. Não se trata de intenção, mas de investigação do próprio funcionamento. A compreensão do cenário global exige que a liderança pare de perguntar "quais ODS nós apoiamos?" e passe a perguntar "como o nosso trabalho real impacta o ecossistema desses objetivos?".

Para realizar essa transição de mentalidade, é fundamental aplicar uma abordagem estruturada de diagnóstico. Este não é um checklist de conformidade para ser preenchido e arquivado, mas sim um roteiro de investigação sistêmica para conselhos de administração e diretorias que desejam genuinamente ancorar suas operações no futuro sustentável.

O primeiro passo desse alinhamento exige examinar os impactos das operações através das lentes dos cinco Ps. A liderança deve analisar a dimensão "Pessoas" questionando se as condições físicas e cognitivas de trabalho promovem dignidade

ou esgotamento na base da pirâmide organizacional. Ao olhar para o "Planeta", a investigação não deve parar no balanço de emissões, mas descer até a rotina: quais decisões diárias de compra ou descarte são tomadas pelos funcionários sob pressão de tempo? Na dimensão "Prosperidade", avalia-se se o modelo de negócio distribui valor real para a comunidade do entorno ou se apenas extrai recursos para concentrar dividendos. Em "Paz", a reflexão volta-se para as relações internas: existe segurança psicológica para que um operador pare a linha de produção ao notar um risco ético ou ambiental sem ser punido? E em "Parcerias", o foco deve estar na cadeia de valor, questionando se os contratos com fornecedores impõem margens tão estreitas que tornam a exploração e a burla ambiental as únicas vias de sobrevivência para eles.

O segundo passo é a confrontação entre as metas corporativas de curto prazo e os compromissos globais de longo prazo. Uma organização precisa colocar seus indicadores de desempenho na mesma

mesa que os dezessete ODS e procurar ativamente as contradições. Se a meta de redução de custos de manutenção está diretamente ligada ao aumento de pequenos vazamentos químicos nas instalações, há um conflito sistêmico. O desenvolvimento sustentável não ocorre quando o sistema força os indivíduos a escolherem entre bater a meta financeira que garante seus empregos e proteger o meio ambiente que garante seus futuros.

O terceiro passo é abandonar a falácia da compartimentalização. A Agenda 2030 reforçou o reconhecimento de que os grandes desafios do desenvolvimento sustentável estão interligados. Da mesma forma, dentro de uma empresa, não existe um "departamento de sustentabilidade" isolado da "diretoria de operações". Quando o líder de suprimentos negocia prazos irreais com uma transportadora, ele está impactando o risco de acidentes nas rodovias e as emissões de carbono decorrentes da logística ineficiente. A sustentabilidade global exige que o reconhecimento

dessas interdependências se torne a base de como o trabalho é planejado e executado.

Ao internalizar essas perspectivas, fica evidente que as nações criaram um destino unificado em 2015, mas deixaram um vácuo no manual de execução corporativa. A parede colorida com os ODS na recepção da Vértice Industrial, assim como em milhares de empresas ao redor do mundo, é um símbolo válido de pertencimento a essa jornada. Contudo, ela é estática. A realidade de como esses compromissos grandiosos se sustentam frente à pressão impiedosa por resultados trimestrais não pode ser medida apenas pelas metas globais que a organização diz apoiar.

O mapa desenhado pela Agenda 2030 nos diz para onde o mundo precisa ir. Os 169 alvos nos mostram os obstáculos a serem superados em nome das Pessoas, do Planeta, da Prosperidade, da Paz e das Parcerias. No entanto, o motor que impulsiona essa travessia dentro do mercado exige a construção de

um idioma mais próximo da engrenagem do capital, das auditorias, do gerenciamento de riscos e das avaliações de investidores. O futuro que o mundo decidiu construir não será forjado apenas em assembleias diplomáticas, mas na capacidade intrínseca das organizações de converterem o ecossistema dos dezessete ODS em métricas rigorosas, responsabilidades fiduciárias e, fundamentalmente, em uma estrutura que sobreviva ao embate diário do trabalho real.

02 - ESG: A sustentabilidade dentro das organizações

A distinção entre o que uma organização diz que faz e o que ela realmente entrega é o campo de batalha onde a sustentabilidade floresce ou definha. No mundo corporativo, essa confusão frequentemente se manifesta na sobreposição imprecisa entre duas siglas que, embora complementares, habitam esferas operacionais distintas: ODS e ESG. Enquanto a Agenda 2030 e seus dezessete objetivos estabelecem uma agenda global de desenvolvimento sustentável, o ESG — *Environmental, Social and Governance* — reúne critérios ambientais, sociais e de governança utilizados por organizações, investidores e outros agentes para avaliar riscos, oportunidades, impactos e práticas empresariais.

O risco de falhar nessa distinção é o terreno fértil para o *greenwashing*[1]. Quando uma organização confunde a aspiração global dos ODS com a métrica técnica do ESG, ela corre o risco de criar narrativas vagas que servem apenas para esconder a ausência de mudanças estruturais. Os ODS fornecem a visão ética e o norte do progresso humano; o ESG oferece lentes para avaliar como as organizações lidam com seus impactos, riscos e responsabilidades. O primeiro é o destino; o segundo ajuda a orientar a navegação da embarcação que tenta chegar lá.

Para um gestor que deseja transformar intenções em resultados, é preciso entender que ESG não é sinônimo de sustentabilidade, mas uma perspectiva de gestão e avaliação que pode ajudar a incorporar questões ambientais, sociais e de governança às decisões organizacionais. O pilar ambiental (E) não

[1] **Greenwashing:** Prática de apresentar uma organização, produto ou atividade como ambientalmente mais responsável do que efetivamente é, por meio de informações enganosas, exageradas ou sem comprovação adequada.

se resume apenas a uma lista de metas de redução de carbono; ele exige governança sobre o trabalho real que gera essas emissões. O pilar social (S) não pode ser reduzido a ações de caridade corporativa ou métricas de diversidade que não alteram a dinâmica de poder e segurança dos trabalhadores. Por fim, a governança (G) é a fundação: sem ela, os outros dois pilares perdem o lastro, tornando-se suscetíveis a manipulações que, sob escrutínio, revelam-se superficiais.

A confusão começa na materialidade. Muitas empresas tentam abraçar todos os ODS, dispersando recursos e dificultando a identificação de suas prioridades. Na gestão e no reporte da sustentabilidade, diferentes referenciais ajudam a identificar o que realmente importa. Os padrões GRI[2] orientam a identificação dos impactos significativos

[2] **GRI:** ***Global Reporting Initiative.*** Organização responsável pelos GRI Standards, referenciais internacionais utilizados para relatar os impactos das organizações sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas.

que uma organização provoca ou pode provocar sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas. Já os padrões do ISSB[3] concentram-se nos riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que podem afetar as perspectivas financeiras da organização. Essas perspectivas são distintas, mas complementares. Compreendê-las permite que a liderança reconheça tanto os impactos de suas operações sobre o mundo quanto as consequências desses fatores para a continuidade e o desempenho do negócio. A materialidade, portanto, não deve ser tratada como uma escolha conveniente sobre o que relatar, mas como um exercício rigoroso de identificação e avaliação do que realmente importa.

Para compreender como essa diferença entre compromissos e resultados pode se manifestar na prática, imaginemos a MetalliTech, uma empresa

[3] **ISSB:** ***International Sustainability Standards Board.*** Conselho vinculado à Fundação IFRS, responsável por desenvolver normas internacionais de divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade.

metalúrgica fictícia que, durante anos, se orgulhou de ostentar selos de conformidade social. Em seus relatórios, a empresa celebrava sua contribuição para o ODS de trabalho decente através de treinamentos e palestras motivacionais. No entanto, quando os dados ESG foram auditados sob uma nova ótica de risco, percebeu-se que a empresa possuía uma taxa de rotatividade de mão de obra desproporcional em linhas de produção críticas. A investigação das causas da rotatividade revelou um problema sistêmico: as condições de trabalho eram tão desgastantes que dificultavam a retenção de profissionais, comprometiam a continuidade do conhecimento e contribuíam para a instabilidade da segurança e da produtividade. A empresa estava reportando o sonho, mas a realidade ESG apontava para uma falha profunda na capacidade organizacional.

Evitar o abismo do *greenwashing* exige uma mudança de postura em relação às métricas. O ESG precisa ser encarado não como um exercício de

compliance ou de relações públicas, mas como um diagnóstico de saúde organizacional. Quando uma empresa trata seus dados de sustentabilidade como trata seus dados financeiros — com rigor, auditoria e uma conexão direta com as decisões de negócio — ela deixa de apenas "relatar" e começa a "gerenciar". Se o indicador mostra que a empresa consome energia de forma ineficiente, a resposta não pode se limitar à compra de créditos de carbono para compensar emissões. É preciso enfrentar as causas da ineficiência, investindo em tecnologias e melhorias que alterem as condições reais da operação.

A governança corporativa, muitas vezes negligenciada em favor de ações ambientais mais visíveis, é o fator determinante para que qualquer compromisso saia do papel. Ela é o mecanismo que garante que os incentivos de bônus dos executivos estejam alinhados com metas de impacto real, e não apenas com a estética de um relatório. Uma governança robusta permite que os sinais fracos do

trabalho real — como as dificuldades de um operador ao seguir um procedimento de segurança ou a ineficiência de um processo de filtragem — cheguem aos níveis decisórios antes que se tornem incidentes ambientais ou escândalos sociais.

Portanto, o desafio para o próximo nível da sustentabilidade é desmistificar essas siglas. Os ODS representam o nosso pacto global de civilidade e sobrevivência; o ESG representa a nossa maturidade técnica em conduzir as organizações de forma que elas não apenas sobrevivam, mas prosperem ao auxiliar a sociedade a alcançar esses objetivos.

A diferença fundamental entre uma organização que apenas se declara sustentável e uma que realmente entrega impacto reside na sua capacidade de escutar o trabalho real. Enquanto o ESG for visto como uma "capa" sobre a operação existente, ele será apenas mais uma ferramenta de marketing. Contudo, quando o ESG é utilizado para revelar onde as condições de trabalho impedem que o

impacto sustentável ocorra, ele se torna um motor de inovação. A sustentabilidade real acontece no exato momento em que os líderes param de perguntar como podem descrever melhor o que fazem e começam a questionar por que, exatamente, a realidade da sua operação ainda se afasta tanto dos compromissos que estampam seus relatórios de transparência. É nesse hiato entre a promessa ESG e o dado concreto que reside a oportunidade de transformação.

03 - Compromisso não é capacidade: O abismo entre metas e resultados

O entusiasmo nas salas de diretoria é uma força poderosa, mas frequentemente isolada da física do trabalho. Quando um conselho de administração anuncia uma meta de "emissões líquidas zero para 2040" ou "zero acidentes nas operações", ele está expressando um desejo estratégico, um norte para a organização. Contudo, entre esse enunciado e a realidade técnica, existe um precipício: a lacuna entre o compromisso assumido e a capacidade real de executá-lo. Assumir um compromisso é um ato de vontade; desenvolver capacidade é um exercício árduo de design, investimento e aprendizado.

O erro fundamental de muitas organizações é tratar o "querer" como "poder". Existe uma crença persistente de que, se a meta for suficientemente ambiciosa e a comunicação for assertiva, a

organização encontrará, por milagre ou simples esforço hercúleo, os caminhos para realizá-la. No entanto, o trabalho real não se curva à autoridade do planejamento estratégico. O trabalho real é moldado por condições físicas, ferramentas disponíveis, competências técnicas e, acima de tudo, pelos sistemas de incentivos que operam silenciosamente no dia a dia.

Quando uma empresa declara uma meta de sustentabilidade sem avaliar se sua infraestrutura de tecnologia, o treinamento de suas equipes ou o desenho de seus processos comportam essa mudança, ela cria aquilo que, neste livro, chamaremos de "dívida de capacidade". Imagine um gestor que estabelece uma meta rigorosa de economia de água em uma planta fabril antiga, mas cujos sensores de medição são obsoletos e a manutenção das válvulas é feita de forma reativa, sem orçamento ou pessoal capacitado. Sem as condições necessárias para alcançá-la, a meta deixa de orientar a transformação e passa a alimentar a

frustração. O pessoal na ponta, pressionado pela diretoria a cumprir números que a infraestrutura não permite, acaba por realizar "ajustes" operacionais — atalhos que, em vez de gerar sustentabilidade, ampliam o risco de falhas catastróficas ou escondem desperdícios atrás de dados maquiados.

Diferentemente de um compromisso declarado, a capacidade organizacional precisa se manifestar na prática e pode ser avaliada por meio de evidências concretas. Para compreender sua construção, podemos considerar três elementos fundamentais: ferramentas adequadas, conhecimento técnico e contexto favorável. Sem ferramentas que permitam a visibilidade do trabalho, o compromisso torna-se cego. Sem o conhecimento técnico enraizado naqueles que executam a tarefa, o compromisso torna-se retórica. E sem um contexto que valide o esforço necessário para a mudança, o compromisso torna-se uma fonte de cinismo.

Considere a implementação de uma nova norma de reporte ambiental. A liderança pode exigir o monitoramento em tempo real de efluentes, um compromisso louvável para com o meio ambiente. Mas se a equipe de operação não entende o porquê daquele monitoramento, se o software apresenta erros de integração constantes e se, caso um desvio seja reportado, a reação imediata for a busca por culpados, a capacidade de execução colapsa. O resultado é que a organização continua operando com as mesmas limitações de sempre, apenas com uma camada extra de burocracia para justificar o fracasso.

O abismo entre metas e resultados é, na verdade, um abismo de design. As organizações frequentemente falham ao ignorar as restrições inerentes aos sistemas. Se uma operação exige alta velocidade para manter as margens de lucro, metas de sustentabilidade que demandem mais tempo ou etapas adicionais podem entrar em conflito com as exigências de produção. Sem ajustes nas condições

de trabalho, aumenta o risco de que esses compromissos sejam deixados em segundo plano ou que surjam adaptações inadequadas para conciliar demandas incompatíveis. Não se trata apenas de ética ou de boa vontade dos colaboradores, mas também das condições organizacionais que influenciam suas decisões. Quando o contexto favorece a produção a qualquer custo, aumenta a probabilidade de que os compromissos de sustentabilidade sejam colocados em segundo plano, mesmo quando as pessoas reconhecem sua importância.

Desenvolver capacidade significa, primeiramente, humildade. Significa reconhecer que a liderança, ao definir metas, está frequentemente olhando para o resultado desejado, mas negligenciando o "como". Para fechar o abismo, a empresa precisa transitar da cultura de "cobrar metas" para a cultura de "construir capacidades". Isso envolve ouvir quem está na linha de frente para entender quais são as reais restrições que impedem que aquela meta de sustentabilidade

seja atingida. Quais são as ferramentas que faltam? Qual conhecimento está disperso? Qual é o gargalo sistêmico que torna o comportamento sustentável não apenas difícil, mas impossível?

A organização que deseja ser sustentável não é a que mais declara seus ODS em seus relatórios, mas aquela que consegue alinhar seus processos operacionais de tal forma que a sustentabilidade se torne a via de menor resistência. Quando o esforço para ser sustentável exige que o trabalhador supere, todos os dias, a falta de recursos e a contradição de metas, a sustentabilidade é apenas um evento episódico. Quando, porém, o sistema é desenhado para tornar a ação correta a mais lógica e fácil de ser executada, a organização cria condições para que essa capacidade seja sustentada e continuamente aperfeiçoada.

A sustentabilidade, portanto, não se resume a metas a serem atingidas. Ela depende de condições que precisam ser construídas e continuamente

fortalecidas. Enquanto a liderança mantiver a ilusão de que o compromisso substitui a engenharia de processos, o abismo entre o que é prometido no relatório anual e o que acontece na operação diária continuará a crescer. O próximo nível da sustentabilidade exige o fim da era das promessas ambiciosas dissociadas da realidade e o início da era da responsabilidade técnica, em que a ambição das metas seja acompanhada pelo desenvolvimento das condições técnicas, humanas e organizacionais necessárias para alcançá-las, sem sacrificar o trabalhador ou a integridade da operação.

A capacidade é a tradução da intenção em realidade, e sem ela, qualquer estratégia, por mais brilhante que seja no papel, é apenas uma miragem que se dissipa ao primeiro contato com o solo.

04 - O risco da sustentabilidade imaginada: Liderança vs. realidade cotidiana

A sustentabilidade imaginada é um refúgio confortável para a alta liderança. Em salas de reunião climatizadas, decoradas com gráficos ascendentes de performance ESG e relatórios de progresso baseados em métricas agregadas, é fácil acreditar que a estratégia está sendo executada com precisão cirúrgica. A diretoria visualiza um ecossistema harmônico onde as políticas de responsabilidade social são traduzidas automaticamente em práticas exemplares em todos os níveis. No entanto, pode existir uma distância significativa entre esse conforto estratégico e a realidade cotidiana do chão de fábrica, da logística de campo ou das equipes de suporte. Quando a liderança perde o contato com os gargalos operacionais, a sustentabilidade deixa de ser um compromisso e torna-se uma fantasia de gestão.

O maior risco dessa desconexão não é a má-fé, mas a ignorância sistêmica. O executivo que aprova metas ambiciosas de redução de emissões ou de diversidade pode não compreender plenamente os conflitos que essas diretrizes impõem sobre um gestor de linha de produção que, ao mesmo tempo, é pressionado por metas de custo e prazos de entrega que não foram ajustados para acomodar a nova política. Essa "sustentabilidade imaginada" pressupõe um mundo sem fricção, onde as intenções se propagam como ondas, quando, na verdade, elas encontram a resistência dos processos legados, da falta de treinamento e, principalmente, do desespero silencioso por bater números operacionais que determinam a sobrevivência daquela unidade ou o bônus dos funcionários.

A percepção da liderança é, por natureza, abstraída. Ela olha para o todo. A realidade cotidiana, por outro lado, é granular e imediata. Enquanto o conselho discute a transição energética, o operador na linha enfrenta uma ferramenta que

superaquece, uma peça que não se ajusta ao padrão e uma pressão de tempo que ignora qualquer plano de sustentabilidade. Se a liderança não se aproxima da operação para compreender por que determinadas atividades são realizadas de uma certa maneira — muitas vezes por meio de adaptações necessárias para lidar com as condições disponíveis —, corre o risco de construir estratégias que funcionam nos relatórios, mas encontram dificuldades para se concretizar no cotidiano.

Um exemplo comum dessa dissonância ocorre na implementação de políticas de redução de desperdício. No papel, o objetivo é claro e a meta é simples. Na prática, a diretoria pode ignorar que o processo atual de separação de resíduos exige que o operador caminhe setenta metros até a estação de coleta correta, atravessando uma área de alto tráfego de empilhadeiras. Se esse operador estiver sob uma meta de produção que exige que ele realize a tarefa em vinte segundos, cumprir o procedimento pode se tornar extremamente difícil. Caso ele deixe de seguir

a regra, precisamos compreender as condições que influenciaram sua decisão, sem ignorar as responsabilidades envolvidas. Vista de cima, a situação pode parecer apenas um descumprimento da norma. Mas, quando examinamos as condições reais de execução, percebemos que o próprio desenho do processo pode estar contribuindo para o problema.

Quando a liderança vive apenas na sustentabilidade imaginada, ela desenvolve uma imunidade à crítica. Ela passa a interpretar as dificuldades operacionais como resistência à mudança ou falta de alinhamento dos colaboradores. Esse diagnóstico equivocado gera uma cultura de "campanhas" — treinamentos, palestras, cartazes — que tentam "convencer" os funcionários a serem sustentáveis, sem nunca alterar as condições que tornam a sustentabilidade proibitiva para eles. É o equivalente a gritar com um carro para que ele corra mais rápido, enquanto esquece de colocar combustível no tanque.

O distanciamento entre a visão executiva e o chão de fábrica cria o que chamamos de "o teatro da sustentabilidade". A diretoria faz a sua parte, os funcionários fazem a "dramatização" para cumprir os requisitos de auditoria, e a realidade operacional segue sendo o que sempre foi, muitas vezes com um nível acrescido de estresse por ter que lidar com o peso de normas que não possuem suporte prático. Esse teatro corrói a confiança organizacional. Quando o discurso da sustentabilidade não é acompanhado pela remoção real dos obstáculos, o colaborador entende que o compromisso é meramente estético. O cinismo que nasce dessa percepção é o veneno mais eficaz contra qualquer iniciativa de ESG ou ODS.

Para romper esse ciclo, é necessário que a liderança adote uma postura de curiosidade antropológica, saindo do conforto dos painéis de controle para vivenciar a rotina. Isso não significa visitas cerimoniais onde tudo é preparado para ser exibido, mas sim uma prática de "escuta ativa do

trabalho real". Significa perguntar aos operadores: "quais são as três coisas que mais te impedem de seguir o novo procedimento de sustentabilidade que definimos?". As respostas costumam ser reveladoras: falta de ferramentas, interrupções constantes, inconsistência entre processos ou contradição direta com outras metas operacionais.

O risco da sustentabilidade imaginada é, portanto, a irrelevância. Uma liderança que desconhece os limites do próprio sistema corre o risco de tomar decisões desconectadas das condições necessárias para executá-las. Se a sustentabilidade não está profundamente enraizada nos gargalos da rotina, ela é apenas um exercício de relações públicas que se dissipará diante da primeira crise financeira ou pressão por produtividade. O verdadeiro teste da liderança não está no brilho das metas que são anunciadas em eventos corporativos, mas na capacidade de ajustar o sistema para que o colaborador, sem esforço extra e sem desespero, possa realizar o seu trabalho de uma maneira que

seja, intrinsecamente, sustentável. A ponte entre o comando e a execução é construída com o reconhecimento de que a realidade cotidiana não é um obstáculo a ser superado pelo discurso, mas o único terreno onde a sustentabilidade pode, de fato, existir.

05 - Onde o impacto realmente acontece: Decisões de compra, projeto e operação

A sustentabilidade, quando retirada do campo da retórica e lançada sobre a mesa de operações, deixa de ser uma questão de valores abstratos e torna-se um exercício rigoroso de escolha técnica. Onde o impacto realmente acontece não é nos discursos proferidos em assembleias ou nas páginas lustrosas dos relatórios de governança; ele ocorre nos pontos de decisão onde a matéria-prima é selecionada, onde a estrutura de um produto é desenhada e onde a máquina é operada. Se o compromisso é a intenção, a decisão granular é o fato. E são esses fatos, acumulados por milhares de decisões diárias, que determinam se uma empresa está efetivamente construindo um futuro ou apenas gerenciando a sua própria inércia.

O primeiro ponto crítico de impacto é a função de suprimentos. Frequentemente relegada ao papel de "compradora de menor custo", a área de suprimentos é, na verdade, uma das funções estratégicas para a governança ambiental e social de uma organização. Quando a organização prioriza fornecedores exclusivamente pelo preço, sem considerar a origem dos insumos, as condições de trabalho ou os impactos ambientais daquela cadeia, corre o risco de tomar decisões incompatíveis com seus próprios compromissos de sustentabilidade.

Cada especificação de contrato, cada critério de pré-qualificação de parceiro é uma linha de código que define a pegada da empresa. É aqui que o impacto é, literalmente, comprado. Quando a organização impõe condições de preço e prazo incompatíveis com uma execução responsável, pode estar transferindo para seus fornecedores pressões que favorecem a exploração e ampliam os riscos em sua cadeia de suprimentos.

Transformar a sustentabilidade em realidade exige que a estratégia de compras seja redesenhada para integrar critérios socioambientais como métricas de performance tão vitais quanto o custo unitário.

Em seguida, temos a engenharia e o design. É na fase de projeto, quando o produto ainda existe apenas como uma ideia ou um desenho técnico, que muitas das decisões capazes de determinar seu impacto ambiental ao longo de toda a vida útil são tomadas. Quando decisões de projeto desconsideram aspectos como reciclabilidade, durabilidade e impacto ambiental dos materiais, suas consequências podem acompanhar o produto durante toda a vida útil, chegando até as etapas de descarte.

O impacto real da sustentabilidade exige que a engenharia incorpore princípios de circularidade e eficiência energética desde a concepção do produto. Essa perspectiva está alinhada às diretrizes de

ecodesign[4] da ISO 14006, que orientam a integração dos aspectos ambientais aos processos de projeto e desenvolvimento.

O projeto é o mapa; se o mapa está errado, a operação perderá tempo tentando corrigir o curso em vez de simplesmente avançar.

Por fim, a operação é o grande laboratório onde a sustentabilidade é testada contra a realidade. É no chão de fábrica e na logística de distribuição que as decisões tomadas por suprimentos e engenharia enfrentam o teste da eficiência. Reduzir desperdícios é uma das contribuições mais concretas da operação para a sustentabilidade. Uma linha de produção que opera com gargalos, gera refugos constantes ou exige ajustes de emergência devido a deficiências de manutenção apresenta condições que comprometem sua eficiência e podem ampliar seus impactos

[4] **Ecodesign:** Abordagem de projeto que incorpora aspectos ambientais ao desenvolvimento de produtos e serviços, considerando seus impactos ao longo do ciclo de vida.

ambientais, econômicos e sociais. O impacto acontece quando o operador tem a autonomia e a ferramenta necessária para identificar uma ineficiência e a segurança psicológica para reportá-la antes que ela se torne um problema ambiental ou um risco ocupacional.

Para localizar os pontos críticos de execução, a liderança precisa realizar o que chamamos de "rastreamento de impacto granular". Isso significa parar de olhar apenas para o indicador agregado de consumo de energia e passar a olhar para a variável de controle daquela máquina específica. Significa questionar se a escolha de um fornecedor considera, além do preço e da especificação técnica, os impactos associados à produção e ao transporte dos componentes. Significa entender se o procedimento de operação está alinhado com o design do produto, ou se o colaborador precisa "improvisar", criando mais desperdício, para fazer a peça encaixar.

A sustentabilidade, vista através dessas decisões, torna-se um problema de inteligência operacional. Não se trata de pedir para as pessoas "cuidarem do planeta", mas de construir condições para que as decisões de compras, engenharia e operação contribuam, de maneira consistente, para reduzir desperdícios e outros impactos indesejados.

Quando uma organização consegue identificar essas decisões críticas e oferecer aos profissionais informações, ferramentas e condições adequadas, ela amplia sua capacidade de incorporar a sustentabilidade às práticas cotidianas. A conscientização continua importante, mas passa a ser acompanhada por condições concretas que permitem transformar compromissos em resultados.

Localizar o impacto real é um exercício de humildade técnica. É aceitar que o brilho de uma meta de ESG não supera a fricção de uma escolha de fornecedor ou a geometria de um componente mal projetado. O futuro da sustentabilidade não será

construído por grandes decisões isoladas, mas pela excelência no detalhe da execução. É na intersecção entre o que se planeja no escritório de engenharia, o que se contrata no departamento de suprimentos e o que se executa na planta industrial que a promessa se torna capacidade. Quem deseja liderar o próximo nível deve estar disposto a olhar para baixo, para os fluxos de trabalho, e encontrar ali, na granularidade das tarefas, a verdadeira medida do impacto que a organização está, de fato, deixando no mundo.

06 - HOP como filosofia organizacional

Durante décadas, muitas abordagens de gestão privilegiaram a padronização, o controle e a conformidade aos procedimentos como caminhos para alcançar resultados previsíveis. Esses elementos continuam sendo fundamentais para o funcionamento das organizações. O problema surge quando acreditamos que, por si só, são suficientes para lidar com a complexidade do trabalho real.

O *Human and Organizational Performance*, ou simplesmente HOP, propõe ampliar essa perspectiva. Mais do que uma ferramenta ou metodologia, representa uma filosofia que nos convida a compreender como o desempenho humano e organizacional é produzido nas condições reais de trabalho.

O HOP parte de uma premissa fundamental: o desempenho humano não é apenas algo a ser

controlado, mas uma fonte de capacidade a ser compreendida e fortalecida. Essa perspectiva encontra sustentação nos trabalhos de autores como Sidney Dekker, Erik Hollnagel e Todd Conklin, que contribuíram, por diferentes caminhos, para ampliar nossa compreensão sobre o erro humano, a complexidade dos sistemas e a aprendizagem organizacional. O HOP reconhece que as pessoas não são apenas executoras de procedimentos, mas participantes ativos na adaptação do trabalho às condições reais. A transição filosófica é profunda: deixamos de enxergar a organização apenas como uma máquina que precisa ser protegida dos erros humanos e passamos a compreendê-la como um sistema complexo que também depende da inteligência, da experiência e da capacidade de adaptação das pessoas.

Para a sustentabilidade, esse paradigma é transformador. Quando uma empresa assume o compromisso de reduzir seu impacto ambiental ou melhorar seus padrões de governança, ela

invariavelmente encontrará cenários onde o que foi planejado no escritório não corresponde ao que o terreno exige. É nesse hiato que a filosofia HOP atua. Diante de uma situação em que um profissional precisa responder a uma falha técnica que ameaça provocar o vazamento de efluentes, e encontra dificuldades para aplicar integralmente o procedimento estabelecido, uma gestão orientada pelos princípios do HOP procura compreender as condições que influenciaram aquela decisão. Isso não significa ignorar o comportamento individual ou eliminar responsabilidades, mas ampliar a análise para incluir o contexto, as restrições operacionais e as capacidades disponíveis naquele momento.

Adotar o HOP como filosofia organizacional exige que a liderança abra mão da ilusão do controle total. Isso significa reconhecer que, em sistemas complexos, o "trabalho planejado" — aquele descrito em procedimentos, padrões e processos — nem sempre corresponde integralmente ao "trabalho real", que acontece em condições variáveis e exige

decisões e adaptações diante das circunstâncias encontradas. A performance real, aquela que gera impacto, acontece no trabalho real. Portanto, além de verificar o cumprimento dos requisitos estabelecidos, a gestão precisa compreender como o trabalho realmente acontece e quais condições favorecem ou dificultam sua execução.

Essa mudança filosófica se sustenta em princípios que redefinem a relação entre liderança e operação. Um desses princípios é reconhecer que a conformidade aos procedimentos, embora necessária, não é suficiente para compreender e fortalecer o desempenho organizacional. Se o objetivo é a sustentabilidade, a organização não precisa apenas de manuais, mas de uma capacidade instalada de aprender continuamente com as dificuldades, as variações e os sinais de que determinadas condições de trabalho precisam ser revistas. Sob a lente do HOP, um erro não deve ser interpretado automaticamente como sinal de incompetência. Ele pode oferecer informações

valiosas sobre as condições do trabalho, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas e as oportunidades de fortalecer as capacidades organizacionais.

Além disso, o HOP amplia nossa compreensão sobre segurança e sustentabilidade ao reconhecer que bons resultados não dependem apenas da ausência de falhas, mas também da presença de capacidades organizacionais. Uma organização que deseja cumprir seus compromissos ESG não deve se preocupar apenas em não poluir; ela deve investir ativamente na criação de condições onde as pessoas tenham as ferramentas, o conhecimento e a autonomia para resolver problemas de forma sustentável assim que eles surgem. É o fortalecimento da capacidade de resposta, da resiliência e da inteligência coletiva.

Ao adotar o HOP como a base para a gestão da performance moderna, a empresa deixa de ser um executor de tarefas repetitivas e se torna um

organismo de aprendizagem. Isso amplia o papel do gestor: além de acompanhar resultados e verificar requisitos, ele precisa atuar como um "arquiteto de contextos", contribuindo para construir condições que favoreçam o desempenho humano e organizacional. É um convite à vulnerabilidade da liderança, que precisa admitir que não detém todas as respostas sobre o chão de fábrica e que, para transformar metas globais em realidade local, precisará sentar-se ao lado de quem opera o sistema para, juntos, entenderem as limitações e as possibilidades.

Integrar o HOP à estratégia de sustentabilidade permite ir além dos compromissos declarados, fortalecendo as capacidades organizacionais necessárias para transformar intenções em resultados consistentes e duradouros. Enquanto a sustentabilidade for gerida apenas como um conjunto de normas impostas de cima para baixo, sua implementação continuará vulnerável às pressões e às mudanças do cotidiano. Ao transformá-

la em uma filosofia de performance humana, onde o aprendizado é o motor e as pessoas são os protagonistas da solução, a empresa constrói algo mais profundo: uma organização que não apenas reporta seu impacto ao mundo, mas desenvolve continuamente as capacidades necessárias para transformar seus compromissos em práticas consistentes, sustentadas pelas decisões técnicas, éticas e operacionais do cotidiano.

O HOP não é apenas uma forma de fazer as coisas; é uma maneira de compreender o mundo organizacional que, ao reconhecer a natureza humana e a complexidade dos sistemas, contribui para construir as condições necessárias para que a sustentabilidade faça parte da maneira como o trabalho é realizado.

07 - O erro é normal: Lidando com complexidade e incerteza

Em sistemas de alta complexidade, a ideia de que o erro pode ser totalmente eliminado é uma ilusão que custa caro. Os estudos de James Reason sobre o erro humano e as contribuições de Sidney Dekker para sua compreensão no contexto dos sistemas complexos ajudam a explicar por que a falibilidade humana precisa ser considerada na concepção dos processos e na forma como as organizações respondem às ocorrências.

Muitas abordagens tradicionais de gestão, influenciadas pelo ideal industrial de processos lineares, trataram a falha como um desvio de rota, frequentemente associado à distração ou à incompetência individual. No entanto, quando aplicamos essa lógica ao mundo real das organizações modernas, onde a sustentabilidade

depende de milhares de decisões granulares em contextos de incerteza, essa mentalidade torna-se um obstáculo perigoso.

O erro, sob a ótica da Performance Humana e Organizacional, não é uma falha de caráter, mas uma característica inerente à condição humana e ao funcionamento de qualquer sistema complexo.

Aceitar que o erro é normal não significa ser complacente com resultados indesejados. Significa, pelo contrário, elevar a maturidade da gestão para construir sistemas capazes de tolerar erros, limitar suas consequências e oferecer oportunidades de aprendizagem, em vez de depender exclusivamente da punição quando algo dá errado. Em um ambiente de sustentabilidade, onde as equipes são desafiadas a inovar em processos produtivos e reduzir impactos ambientais sob pressão, precisamos reconhecer que situações inesperadas podem surgir tanto durante a implementação de mudanças quanto nas atividades mais rotineiras.

Quando uma meta de ESG exige mudanças nos processos, maior eficiência energética ou a utilização de novos materiais, surgem condições que precisam ser compreendidas e acompanhadas. Nessas situações, a capacidade de aprender com o trabalho real torna-se ainda mais importante para identificar dificuldades, antecipar riscos e adaptar as operações com segurança.

Um dos problemas que encontramos na gestão organizacional é a tendência de projetar processos e procedimentos como se o trabalho pudesse ocorrer sempre conforme o planejado, sem erros, variações ou situações inesperadas. Criam-se procedimentos rígidos que ignoram a variabilidade do dia a dia, como se o trabalho ocorresse sempre em um ambiente de laboratório. Quando algo sai do controle — um vazamento menor, uma entrega fora do padrão de conformidade, uma falha de registro — a resposta imediata costuma ser o endurecimento das normas. "Vamos aumentar a fiscalização", "vamos punir quem não seguiu o manual", "vamos adicionar

mais uma etapa de aprovação". Essa reação, embora pareça assertiva, pode tornar o sistema mais frágil quando substitui a compreensão das condições de trabalho pelo aumento indiscriminado dos controles. Ela inibe a transparência e empurra a variabilidade para as sombras, onde ela continua existindo, mas agora sem que ninguém possa aprender com ela.

Sistemas resilientes, por outro lado, são desenhados com a premissa da falibilidade. Eles reconhecem que a capacidade humana de perceber, interpretar e responder às situações inesperadas é um recurso importante para a segurança, desde que apoiada por condições adequadas e barreiras de proteção. Quando um colaborador comete um erro durante uma atividade, uma organização orientada pela resiliência procura compreender as condições em que ele ocorreu. Que informações estavam disponíveis? Quais dificuldades a pessoa enfrentava? Que recursos, barreiras e capacidades poderiam ter ajudado a identificar o problema ou reduzir suas consequências? Essas perguntas

ampliam a compreensão do ocorrido e ajudam a identificar oportunidades de melhoria. Trata-se de construir barreiras de proteção que não impeçam a autonomia do trabalhador, mas que o ajudem a identificar o desvio de rota precocemente. É a diferença entre uma cerca que prende e um farol que guia.

Para o gestor de sustentabilidade ou de ESG, desmistificar o erro é o primeiro passo para a transparência. Quando a organização responde às falhas principalmente com culpa e punição, as pessoas podem deixar de relatar quase-acidentes, dificuldades operacionais e pequenas ineficiências. Com isso, informações importantes deixam de chegar à liderança, comprometendo a capacidade de identificar riscos e oportunidades de melhoria. Os relatórios podem continuar apresentando bons resultados, enquanto problemas relevantes permanecem pouco conhecidos.

A resiliência organizacional exige que tenhamos uma "fome de sinais fracos". Precisamos de um ambiente onde o operador sinta-se confortável em dizer: "o procedimento que definimos não funciona na prática quando a umidade está alta e a matéria-prima vem do fornecedor X". Esse relato não é uma falha; é a maior prova de inteligência que a organização pode ter sobre a sua própria operação.

Lidar com a complexidade significa reconhecer que resultados negativos podem decorrer de decisões que, no momento em que foram tomadas, pareciam razoáveis diante das informações, das pressões e das condições existentes. Quando ocorre um erro, precisamos compreender não apenas o que a pessoa fez, mas também o contexto em que sua decisão foi tomada e as condições que influenciaram o resultado. Isso não elimina a responsabilidade individual, mas amplia a responsabilidade organizacional de compreender, aprender e fortalecer as capacidades que tornam os erros menos prováveis e suas consequências menos severas.

Ao adotar essa postura, a empresa passa a gerir a sustentabilidade de uma forma muito mais robusta. Em vez de gastar energia com caça às bruxas, a liderança foca em melhorar a "capacidade de recuperação" do sistema. Como podemos tornar nossa linha de produção mais tolerante a variações na qualidade dos insumos? Como podemos desenhar interfaces de software que tornem a inserção de dados ambientais mais intuitiva e menos suscetível a erros de digitação? Como podemos treinar nossas equipes para que saibam responder ao imprevisto, em vez de ficarem paralisadas esperando ordens?

O erro é uma característica humana, mas a capacidade de aprender com ele é uma competência organizacional. Quando paramos de tentar controlar o imprevisível através da punição e passamos a compreendê-lo através do design e da aprendizagem, transformamos a gestão. Deixamos de depender apenas da conformidade para nos tornarmos também arquitetos da resiliência. E é

somente nessa base, onde a falha é encarada com honestidade e o aprendizado é celebrado, que conseguiremos construir as fundações necessárias para que a sustentabilidade não seja apenas uma meta aspiracional, mas uma realidade operacional tolerante, adaptável e profundamente consciente das suas próprias limitações.

08 - A culpa não resolve nada: por que responsabilizar exige compreender

A cultura da culpa é uma das formas mais eficientes de impedir que uma organização compreenda seus próprios problemas. Quando uma irregularidade ambiental é escondida, um reporte financeiro é distorcido ou um requisito de segurança é deliberadamente ignorado, identificar quem tomou a decisão pode ser necessário. Mas o que acontece quando a investigação termina aí?

Encontrar um responsável não significa necessariamente compreender o problema. Em algumas situações, a busca por um culpado funciona como uma maneira conveniente de encerrar o assunto sem questionar decisões, prioridades e práticas de gestão que também precisam ser examinadas.

A punição pode transmitir uma mensagem de rigor e produzir a sensação de que o problema foi resolvido. A diretoria demonstra que tomou providências, o caso é encerrado e a organização segue em frente. Mas as condições que contribuíram para a ocorrência podem continuar presentes.

Há ainda outra consequência. Quando as pessoas percebem que relatar erros ou dificuldades pode resultar em punições indiscriminadas, informações importantes deixam de circular. Sinais de alerta podem não chegar à liderança, reduzindo as oportunidades de identificar fragilidades e agir antes que novos problemas aconteçam.

Um problema ético não deve ser analisado exclusivamente como uma falha de caráter individual, nem automaticamente atribuído às condições organizacionais. Em determinadas situações, incentivos inadequados, pressões por resultados e tolerância a práticas irregulares podem contribuir para decisões que violam princípios e

requisitos estabelecidos. Se um gestor decide ignorar a filtragem de resíduos para manter a produção dentro do cronograma, precisamos compreender tanto as pressões que influenciaram essa decisão quanto sua responsabilidade pelas consequências. Uma análise consistente considera essas duas dimensões.

Responsabilizar de maneira justa exige distinguir situações que não podem receber a mesma resposta. Um erro não intencional, uma adaptação realizada diante de dificuldades operacionais, uma violação deliberada e uma conduta intencionalmente prejudicial envolvem circunstâncias e responsabilidades diferentes. Tratar tudo como simples descumprimento é tão inadequado quanto atribuir automaticamente qualquer comportamento às condições organizacionais.

Essa é uma discussão importante no campo da *Just Culture*[5], aprofundada por autores como Sidney Dekker. A questão não é escolher entre responsabilizar as pessoas ou compreender o contexto. É reconhecer que uma resposta justa depende de examinar ambos, considerando a natureza da decisão, as circunstâncias em que ocorreu e as responsabilidades envolvidas.

Na prática, isso significa ampliar as perguntas que fazemos diante de uma ocorrência: quais condições tornaram aquele atalho uma alternativa considerada viável? Como nossos processos e mecanismos de governança influenciaram a decisão? Quais pressões organizacionais podem ter contribuído para o comportamento observado?

[5] **Just Culture:** Abordagem de justiça organizacional que procura equilibrar aprendizagem, tratamento justo e responsabilização, considerando o contexto das decisões e a natureza dos comportamentos envolvidos.

Uma investigação orientada pelos princípios do HOP busca compreender o que aconteceu antes de estabelecer conclusões sobre causas e responsabilidades. Isso exige ouvir as pessoas envolvidas, analisar as condições de trabalho e reconhecer as responsabilidades individuais e organizacionais. Quando a investigação é conduzida com justiça e abertura ao aprendizado, aumentam as possibilidades de obter informações relevantes sobre as dificuldades e os fatores que contribuíram para o ocorrido. Essas informações permitem fortalecer processos, recursos e mecanismos de proteção, reduzindo a probabilidade de recorrência e a gravidade de possíveis consequências. Compreender o contexto não significa aceitar qualquer comportamento, mas construir respostas mais consistentes, proporcionais e capazes de produzir aprendizagem.

Esse compromisso com a aprendizagem também exige que a liderança reconheça sua responsabilidade pelas condições de trabalho.

Diante de um problema ético, uma pergunta fundamental é: "Que condições, decisões ou prioridades sob nossa responsabilidade podem ter contribuído para essa situação, e o que precisamos fortalecer para evitar sua recorrência?".

Reconhecer a própria responsabilidade não enfraquece a autoridade da liderança. Ao contrário, pode contribuir para construir relações de confiança, nas quais as pessoas se sintam seguras para relatar dificuldades e dilemas antes que se transformem em problemas maiores. A integridade não é um estado estático, mas uma capacidade que se fortalece quando a organização reconhece suas fragilidades, aprende com elas e transforma esse aprendizado em melhorias concretas.

Superar a cultura da culpa não significa abrir mão da responsabilidade. Significa levar a responsabilização mais a sério.

Uma resposta justa precisa reconhecer as responsabilidades individuais e organizacionais,

considerar a natureza das decisões e agir sobre aquilo que precisa mudar. Porque responsabilizar não deveria significar apenas encontrar alguém a quem atribuir as consequências. Deveria significar também assumir a responsabilidade de impedir que os mesmos problemas continuem sendo produzidos.

09 - O contexto influencia o comportamento: Incentivos e pressões

O comportamento humano dentro de uma organização não pode ser compreendido apenas como resultado de escolhas individuais ou características pessoais. Ele também é influenciado pelas condições de trabalho, pelos incentivos, pelas métricas e pelas pressões presentes no cotidiano. Isso significa que as decisões observadas no cotidiano também oferecem informações sobre aquilo que a organização incentiva, reconhece e valoriza. Se um colaborador é recompensado financeiramente por atingir uma meta de produção que, nas condições reais de trabalho, pressiona a equipe a ignorar os requisitos de eficiência energética, a organização, na prática, está comprando o desperdício.

Os incentivos exercem uma influência importante sobre as decisões cotidianas. Em muitas empresas, o

bônus de performance é calculado exclusivamente sobre o volume de entrega, o prazo de execução ou o corte de custos imediatos. Quando o sistema de remuneração concentra o reconhecimento nos resultados de curto prazo, sem considerar adequadamente os impactos sociais e ambientais, pode estimular decisões que favorecem a entrega imediata em detrimento de outros compromissos organizacionais. O sistema de reconhecimento acaba transmitindo uma mensagem sobre o que realmente importa para a organização. E essa mensagem pode ter mais influência sobre as decisões cotidianas do que os compromissos apresentados em políticas e documentos institucionais.

As pressões por produtividade podem comprometer a governança quando as metas estabelecidas não consideram as capacidades e as condições reais de execução do trabalho. A busca por eficiência é legítima, mas, quando prazos e volumes de entrega são definidos sem considerar os recursos disponíveis, as pessoas podem enfrentar conflitos

entre atender às metas e cumprir integralmente os requisitos estabelecidos. Nessas situações, atividades menos visíveis nos indicadores de desempenho, como a triagem adequada de resíduos, a verificação de equipamentos ou determinadas etapas de controle, podem perder prioridade. O problema não está na produtividade em si, mas nas condições em que ela é exigida e nas consequências das escolhas que o sistema incentiva.

Além dos incentivos financeiros, as expectativas sociais e hierárquicas também influenciam as decisões. Quando a liderança reconhece apenas a rapidez da entrega, sem procurar compreender como os resultados foram alcançados, pode incentivar adaptações que ocultam dificuldades ou comprometem requisitos importantes. O problema não está na capacidade das pessoas de adaptar o trabalho às condições reais, mas na ausência de critérios e de espaços para compreender quando essas adaptações fortalecem a operação e quando introduzem riscos ou consequências indesejadas.

Quando adaptações que comprometem requisitos importantes passam a ser repetidas e reconhecidas, podem se consolidar como padrões informais, mesmo quando contradizem as diretrizes oficiais da organização. Se a política diz "sustentabilidade em primeiro lugar", mas o gerente de produção elogia apenas quem ignora as regras para atingir a meta do mês, a mensagem que reverbera é a do gerente, não a do manual.

Uma maneira de identificar essas contradições é realizar uma auditoria dos incentivos organizacionais. Isso significa examinar metas, indicadores de desempenho e critérios de reconhecimento a partir de uma pergunta: “Onde nosso sistema está recompensando comportamentos que contrariam os compromissos de sustentabilidade?”.

Às vezes, o problema está na própria definição de sucesso. Se o desempenho de um comprador é avaliado exclusivamente pelo desconto obtido na

negociação, sem considerar critérios sociais, ambientais e de conformidade, a organização pode favorecer escolhas que aumentam sua exposição a fornecedores com práticas inadequadas. Da mesma forma, quando o desempenho de um engenheiro é medido apenas pelo tempo de lançamento de um produto, aspectos como durabilidade, eficiência no uso de recursos e reciclabilidade podem receber menos atenção nas decisões de projeto.

A mudança de comportamento exige, portanto, um alinhamento entre os incentivos organizacionais e as condições reais de trabalho. Isso não significa abandonar a busca pela eficiência ou pelo lucro, mas integrar os compromissos de sustentabilidade aos critérios utilizados para avaliar resultados. Significa, por exemplo, desenvolver indicadores de produtividade com integridade, nos quais o reconhecimento de um gestor considere não apenas o que foi produzido, mas também como os resultados foram alcançados, incluindo o cumprimento de requisitos ambientais e sociais. O

objetivo é construir condições em que agir de acordo com esses compromissos seja viável, valorizado e coerente com as prioridades da organização.

Os comportamentos observados no cotidiano revelam muito sobre as prioridades que uma organização efetivamente sustenta. Quando metas, indicadores e mecanismos de reconhecimento entram em conflito com os compromissos de sustentabilidade, não basta reforçar políticas, oferecer treinamentos ou pedir que as pessoas façam escolhas diferentes.

É preciso examinar o que estamos valorizando, cobrando e recompensando.

As pessoas não respondem apenas ao que a organização declara ser importante. Respondem também ao que ela demonstra ser importante por meio de suas decisões.

10 - Aprender é fundamental: Das falhas ao trabalho bem - sucedido

Nem sempre os problemas começam quando suas consequências se tornam visíveis. Antes de uma falha ambiental, de uma irregularidade ou de uma crise organizacional, podem existir dificuldades recorrentes, adaptações e sinais de que determinadas condições de trabalho precisam ser revistas.

Isso não significa que toda ocorrência poderia ter sido prevista. Muitos desses sinais são ambíguos e só ganham significado quando examinados em conjunto com outras informações. Ainda assim, representam oportunidades de compreender o que está acontecendo antes que determinadas fragilidades produzam consequências maiores.

Aprender também exige prestar atenção ao que ainda não produziu consequências mais graves.

Em algumas organizações, a atenção da liderança se concentra nas ocorrências de maior gravidade, enquanto dificuldades recorrentes e sinais menos evidentes recebem pouca atenção. Um quase-acidente, o desperdício recorrente em uma linha de produção, a reclamação de um fornecedor sobre prazos inexequíveis ou a dificuldade em seguir um protocolo de proteção ambiental podem acabar sendo tratados como "ruído operacional" ou "custo de fazer negócios". Essas situações podem revelar aspectos do trabalho que os indicadores tradicionais nem sempre conseguem mostrar. Quando essas informações são desconsideradas, a organização perde oportunidades de compreender dificuldades recorrentes, revisar condições de trabalho e agir antes que determinados problemas se agravem.

Reconhecer esses sinais exige mais do que canais de comunicação ou sistemas de registro. É necessário

que as pessoas tenham confiança para compartilhar dificuldades e que a organização esteja preparada para examinar aquilo que recebe.

Imagine um operador que percebe dificuldades recorrentes no funcionamento de um sistema de filtragem de resíduos em determinadas condições de temperatura. O registro dessa informação é importante, mas não é suficiente. É preciso compreender em que circunstâncias o problema aparece, como a equipe lida com ele e quais condições precisam ser modificadas.

A informação só começa a produzir valor quando deixa de ser apenas um registro e passa a orientar decisões.

Uma das maneiras de aprofundar essa compreensão é por meio dos *Learning Teams*, ou times de aprendizagem. Esses encontros permitem explorar, junto às pessoas que realizam o trabalho, como as atividades acontecem na prática, quais dificuldades são enfrentadas, que adaptações se

tornam necessárias e o que permite alcançar bons resultados mesmo em condições desafiadoras.

A qualidade dessas conversas depende menos de encontrar respostas rápidas e mais da disposição para compreender o trabalho sem partir de conclusões previamente estabelecidas. Perguntas como "O que estava acontecendo naquele momento?", "Quais condições influenciaram as decisões?" e "O que ajudou ou dificultou a realização do trabalho?" permitem descobrir aspectos da operação que nem sempre aparecem em procedimentos, indicadores ou relatórios.

Mas um time de aprendizagem não termina quando a conversa acaba. As descobertas precisam ser examinadas, transformadas em decisões e, quando necessário, produzir mudanças nos processos, nos recursos ou nas condições de trabalho. Também é importante acompanhar se essas mudanças realmente contribuíram para melhorar a operação.

Sem essa continuidade, corremos o risco de transformar a aprendizagem em mais uma atividade realizada, documentada e contabilizada, mas com pouca influência sobre a maneira como o trabalho acontece.

O aprendizado contínuo amplia a capacidade das organizações de lidar com a complexidade e responder às mudanças. Quando dificuldades recorrentes são ignoradas, problemas semelhantes podem se repetir, consumindo recursos e comprometendo resultados. Por outro lado, organizações que procuram compreender tanto as falhas quanto as condições que sustentam o trabalho bem-sucedido desenvolvem conhecimentos que podem orientar decisões futuras. Essa memória organizacional não elimina a incerteza, mas contribui para reconhecer padrões, identificar fragilidades e fortalecer a capacidade de adaptação.

Nesse processo, a liderança tem um papel que vai além de orientar decisões e estabelecer prioridades.

O líder precisa favorecer a descoberta e criar condições para que informações relevantes cheguem até ele, inclusive aquelas que contrariam expectativas ou revelam dificuldades. Reconhecer esses sinais e compreender seu contexto pode permitir intervenções mais oportunas e decisões mais bem fundamentadas. Valorizar o aprendizado com falhas é um exercício de humildade e de coragem. É entender que a organização não possui todas as respostas e que a sabedoria necessária para ser sustentável está espalhada pelo conhecimento tácito daqueles que enfrentam os desafios diários na ponta da operação.

Aprender com falhas é importante. Mas compreender por que o trabalho funciona bem, mesmo diante de dificuldades e condições variáveis, também é uma fonte essencial de conhecimento.

Uma organização que pretende avançar em seus compromissos de sustentabilidade precisa aprender com aquilo que acontece todos os dias, e não apenas

com os acontecimentos que se transformam em problemas.

O desafio não está apenas em identificar o que precisa melhorar. Está em transformar aquilo que descobrimos em decisões e mudanças que tornem o trabalho mais seguro, eficiente e sustentável.

Uma organização não demonstra que aprendeu apenas pelo que passou a saber, mas também pelo que passou a fazer de maneira diferente.

11 - A resposta da liderança importa

É relativamente fácil defender a sustentabilidade quando tudo funciona como planejado. O verdadeiro teste acontece quando algo dá errado. Um vazamento, uma falha operacional ou uma decisão inesperada colocam a liderança diante de escolhas que nem sempre aparecem nos discursos e nas políticas corporativas. Nesses momentos, a maneira como respondemos revela quais compromissos realmente orientam nossas decisões. Uma reação precipitada, centrada na busca por culpados, pode encerrar uma investigação antes mesmo que a organização compreenda o que aconteceu. E aquilo que deixamos de compreender hoje pode voltar a nos surpreender amanhã.

Quando um problema chega à liderança, raramente chega acompanhado de todas as

respostas. Há informações incompletas, interpretações diferentes e decisões que precisam ser compreendidas. Perguntar quem esteve envolvido pode ser necessário. Mas essa pergunta, sozinha, não explica o que aconteceu. Se a investigação termina na identificação de um responsável, corremos o risco de encerrar o assunto sem conhecer as condições que contribuíram para o resultado. E uma organização que conhece apenas parte da história terá dificuldades para aprender com ela.

Uma liderança orientada pelos princípios do HOP procura responder aos problemas com curiosidade, responsabilidade e disposição para compreender o trabalho real. Diante de uma falha, busca conhecer as condições em que as decisões foram tomadas, as dificuldades enfrentadas e os fatores que contribuíram para o resultado. Antes de perguntar por que alguém tomou determinada decisão, precisamos compreender o que estava acontecendo quando ela foi tomada. O que aquela pessoa sabia? Quais alternativas estavam disponíveis? Que

pressões e dificuldades faziam parte daquela situação? Essa postura não significa permissividade nem ausência de consequências. Significa reconhecer que uma resposta justa e eficaz depende de compreender o acontecimento, distinguir comportamentos e considerar tanto as responsabilidades individuais quanto as organizacionais. Quando praticada de maneira consistente, essa abordagem pode contribuir para relações de confiança e maior abertura ao aprendizado.

Uma organização não aprende apenas com os problemas que consegue identificar. Aprende também com aquilo que as pessoas se sentem à vontade para contar. Dificuldades operacionais, sinais de alerta e situações inesperadas precisam encontrar espaço nas conversas cotidianas, não apenas nos relatórios produzidos depois de uma ocorrência. Essa abertura também fortalece a governança, pois aproxima as decisões estratégicas da realidade do trabalho. Para que isso aconteça,

porém, a postura da liderança precisa ser consistente com as decisões que toma, os recursos que disponibiliza e os comportamentos que reconhece.

A resposta da liderança também influencia a qualidade da governança. Diante de uma ocorrência ambiental ou de um problema ético, medidas imediatas podem ser necessárias para conter consequências, proteger pessoas e atender a requisitos legais. Entretanto, essas providências não substituem a compreensão das condições que contribuíram para o acontecimento. Uma governança consistente combina respostas oportunas com análises capazes de orientar melhorias duradouras, mesmo quando isso exige rever processos, investir em recursos adicionais, interromper temporariamente uma operação ou renegociar compromissos. A integridade se revela especialmente nas decisões em que resultados de curto prazo entram em conflito com responsabilidades ambientais, sociais ou éticas.

A coerência entre o discurso e a resposta da liderança é fundamental para a credibilidade dos compromissos de sustentabilidade. Investimentos em tecnologias de monitoramento e programas de capacitação podem ter seus resultados comprometidos quando as pessoas encontram dificuldades para relatar problemas ou quando as decisões de gestão contradizem os compromissos assumidos, inclusive aqueles relacionados aos ODS. A liderança influencia essa coerência não apenas pelo que comunica, mas principalmente pela maneira como responde às situações difíceis, estabelece prioridades e assume responsabilidades.

A maneira como respondemos aos problemas ensina muito sobre o tipo de organização que estamos construindo. Se cada dificuldade termina em uma busca apressada por culpados, perdemos oportunidades de compreender e melhorar o trabalho. Se investigamos com seriedade, reconhecemos responsabilidades e transformamos o que aprendemos em decisões concretas,

fortalecemos nossa capacidade de enfrentar os próximos desafios.

A sustentabilidade também é colocada à prova nesses momentos. Não basta declarar o que valorizamos, precisamos demonstrar isso, especialmente quando as circunstâncias tornam mais difícil agir de acordo com nossos compromissos.

12 - Trabalho planejado vs. trabalho real

Um procedimento pode estar tecnicamente correto, ter sido cuidadosamente elaborado e ainda assim encontrar dificuldades quando chega à operação. Não porque tenha perdido seu valor, mas porque o trabalho acontece em condições que nem sempre podem ser previstas. Equipamentos apresentam variações, recursos nem sempre estão disponíveis no momento necessário e diferentes demandas precisam ser administradas simultaneamente. É nesse ambiente que as pessoas interpretam orientações, tomam decisões e realizam adaptações para executar suas atividades. Entre o trabalho que planejamos e aquele que realmente acontece existe um espaço que precisamos conhecer. Nele estão tanto capacidades importantes quanto

dificuldades e riscos que nem sempre aparecem nos documentos.

As diferenças entre o trabalho planejado e o trabalho real não significam, necessariamente, descumprimento de procedimentos. Muitas vezes, elas aparecem em pequenos ajustes de sequência, coordenação, comunicação e utilização de recursos que permitem executar a atividade diante das condições encontradas. Em outras situações, podem envolver decisões que introduzem riscos ou comprometem requisitos importantes. Imagine uma linha de produção parada. A equipe de manutenção é acionada para uma intervenção urgente, enquanto a operação aguarda o retorno do equipamento. O procedimento estabelece etapas de autorização, isolamento e verificação que precisam ser cumpridas. Mas a pressão para restabelecer a produção também está presente. O tempo passa, as cobranças aumentam e alguém pode começar a considerar um caminho mais rápido.

É justamente nesse momento que precisamos compreender o trabalho real. Não para justificar a supressão de uma etapa de segurança, mas para investigar como as pressões, os recursos disponíveis e as condições da atividade influenciam as decisões. Um procedimento adequado precisa ser acompanhado de condições que permitam cumpri-lo, inclusive quando a operação está sob pressão.

Uma das dificuldades para integrar a sustentabilidade às operações é desenvolver requisitos e processos sem compreender suficientemente as condições em que serão aplicados. Quando controles ambientais, metas ESG ou novas rotinas são definidos apenas com base no trabalho planejado, aspectos importantes da execução podem permanecer invisíveis para quem toma as decisões. Variações de processo, limitações de equipamentos, pressões por prazos e disponibilidade de recursos influenciam a viabilidade dos requisitos estabelecidos. Se essas condições não forem consideradas, as equipes

podem enfrentar conflitos entre atender às demandas operacionais e cumprir integralmente determinados padrões. Conhecer o trabalho real permite identificar esses conflitos e buscar soluções que preservem tanto a integridade dos processos quanto os resultados esperados.

Quando essas diferenças permanecem desconhecidas ou não são discutidas, pode surgir um distanciamento entre a conformidade documentada e as práticas efetivamente adotadas. Procedimentos podem estar formalmente disponíveis, enquanto sua aplicação cotidiana enfrenta obstáculos que não aparecem nos registros e nas auditorias. Nesse cenário, a organização corre o risco de avaliar sua sustentabilidade apenas pela existência de políticas e controles, sem compreender suficientemente como eles funcionam na operação. A governança se fortalece quando consegue verificar não apenas o que está previsto, mas também o que é praticado, quais dificuldades são encontradas e como os requisitos são sustentados no trabalho real.

Há uma diferença importante entre perguntar "Por que você não seguiu o procedimento?" e perguntar "O que facilita ou dificulta seguir esse procedimento nas condições reais de trabalho?". A primeira pergunta pode ser necessária para compreender uma decisão. A segunda amplia nossa visão sobre o funcionamento da operação.

Quem realiza o trabalho conhece detalhes que dificilmente aparecem nos documentos: uma válvula que exige cuidados específicos, um sistema de registro ambiental que apresenta limitações nos horários de maior demanda, dificuldades para coordenar atividades simultâneas. Essas informações não substituem o conhecimento técnico ou os requisitos estabelecidos. Elas ajudam a compreender como esses requisitos funcionam na prática e onde existem oportunidades de melhoria.

Reconhecer o trabalho real é essencial para desenvolver processos e controles de sustentabilidade que funcionem nas condições

efetivas da operação. Procedimentos representam conhecimentos, critérios e decisões importantes, mas precisam ser avaliados continuamente à luz da experiência de quem os utiliza. Isso significa revisar instruções quando necessário, considerar a variabilidade das atividades, disponibilizar recursos adequados e envolver as equipes na identificação de dificuldades e oportunidades de melhoria.

O trabalho planejado e o trabalho real não são adversários. Precisamos dos dois. O primeiro reúne conhecimentos, requisitos e decisões sobre como as atividades devem ser realizadas. O segundo nos mostra como esses conhecimentos e requisitos encontram as condições concretas da operação.

Quando existe distância entre eles, a resposta não pode ser simplesmente exigir que as pessoas se ajustem ao planejamento, nem aceitar automaticamente tudo o que acontece na prática. Precisamos compreender suas causas e agir sobre o que elas revelam.

Para a sustentabilidade, essa aproximação é decisiva. Os compromissos ESG e ODS precisam estar presentes não apenas nos documentos que orientam o trabalho, mas também nas condições que permitem realizá-lo. Afinal, não basta planejar o trabalho que desejamos. Precisamos conhecer o trabalho que realmente acontece.

13 - Pessoas como fonte de capacidade

Uma organização pode investir em tecnologia, desenvolver procedimentos rigorosos e estabelecer sistemas sofisticados de controle. Tudo isso é importante. Mas existe uma fonte de capacidade que nem sempre recebe a mesma atenção: o conhecimento das pessoas que realizam o trabalho.

São elas que convivem diariamente com as variações dos processos, percebem dificuldades que não aparecem nos relatórios e encontram maneiras de lidar com situações que não foram previstas. A perspectiva do HOP nos convida a reconhecer essa contribuição. As pessoas não são apenas executoras de tarefas ou potenciais fontes de erro. Também são parte fundamental da capacidade que permite aos sistemas funcionar, aprender e melhorar.

Um operador experiente percebe um ruído incomum em um equipamento. Não há um alarme indicando anormalidade, uma falha registrada ou uma interrupção do processo. Mas aquele som é diferente do que ele conhece. Sua experiência permite reconhecer que algo merece atenção.

Essa percepção não substitui sensores, sistemas de monitoramento ou procedimentos de inspeção. Ela acrescenta uma informação que pode ser importante para compreender o funcionamento do equipamento. Quando existe espaço para comunicar a preocupação e recursos para investigá-la, o conhecimento humano se combina com a tecnologia e os controles existentes.

É nessa combinação que encontramos uma capacidade organizacional importante: reconhecer sinais, avaliar situações e agir antes que pequenas dificuldades se transformem em problemas maiores.

Reconhecer as pessoas como fonte de capacidade exige ampliar a maneira como compreendemos o chamado fator humano. Além de considerar os riscos associados às limitações e aos erros, precisamos reconhecer a contribuição das pessoas para antecipar dificuldades, resolver problemas e melhorar processos. Quando o trabalho é organizado de maneira a restringir excessivamente a participação e o julgamento de quem executa as atividades, oportunidades importantes de aprendizagem podem ser perdidas. Por outro lado, ambientes que combinam orientações claras, recursos adequados, autonomia compatível com as responsabilidades e abertura para questionamentos criam melhores condições para aproveitar o conhecimento disponível na organização.

A capacidade de uma organização avançar em seus compromissos ESG também depende das condições oferecidas para que as pessoas contribuam com decisões e melhorias no cotidiano. Um operador pode identificar uma oportunidade de reduzir o

consumo de água em um processo de limpeza, desde que a alteração preserve os requisitos técnicos e ambientais. Um profissional de manutenção pode sugerir uma modificação que aumente a vida útil de um componente e reduza descartes desnecessários. Um analista de compras pode questionar a procedência de um material diante de indícios de não conformidade. Essas contribuições demonstram que a sustentabilidade não se realiza apenas por meio de decisões estratégicas ou indicadores corporativos. Ela também depende de conhecimento distribuído, participação e mecanismos que permitam transformar boas iniciativas em melhorias avaliadas, seguras e sustentáveis.

Reconhecer as pessoas como fonte de capacidade também muda a maneira como exercemos a liderança. Verificar requisitos, acompanhar resultados e intervir diante de riscos continuam sendo responsabilidades importantes. Mas precisamos ir além da fiscalização. Precisamos conhecer os obstáculos que as equipes enfrentam,

disponibilizar recursos e criar oportunidades para que o conhecimento de quem realiza o trabalho contribua para melhorar os processos.

Uma pergunta como “O que podemos fazer para tornar este processo mais limpo?” precisa encontrar espaço nas mesmas discussões em que buscamos produtividade, qualidade e eficiência.

As pessoas que realizam o trabalho sabem coisas que não aparecem nos indicadores. Ignorar esse conhecimento é abrir mão de uma parte importante da capacidade da organização. Reconhecer essa contribuição não significa esperar que profissionais experientes compensem indefinidamente as limitações dos processos ou a falta de recursos. A experiência humana precisa ser apoiada por tecnologia, critérios claros e condições adequadas.

Quando esse conhecimento encontra espaço nas decisões, a sustentabilidade deixa de ser apenas uma orientação definida pela liderança e passa a fazer parte das escolhas que sustentam a operação. O

desafio não é simplesmente valorizar as pessoas no discurso. É construir uma organização que realmente aprenda com aquilo que elas sabem.

14 - Conflito de prioridades: Sustentabilidade, produção e custo

Uma organização estabelece metas de produção, compromissos ambientais, objetivos financeiros e padrões de integridade. Cada um deles pode fazer sentido quando analisado isoladamente. O problema começa quando todos precisam ser atendidos ao mesmo tempo, com recursos limitados, prazos apertados e condições que nem sempre permitem conciliar as expectativas.

É nesse momento que surgem escolhas difíceis. Investir agora ou adiar uma melhoria? Reduzir o ritmo da operação ou assumir custos adicionais? Rever uma meta ou pressionar ainda mais as equipes?

Essas decisões fazem parte da gestão. O problema não está na existência dos conflitos, mas na maneira como são administrados. Quando a organização estabelece prioridades incompatíveis e não oferece critérios ou recursos para lidar com elas, gestores e equipes acabam enfrentando contradições que deveriam ter sido tratadas em outros níveis.

Parte desses conflitos está relacionada à maneira como os custos e benefícios da sustentabilidade são considerados nas decisões. Algumas iniciativas permitem reduzir desperdícios, melhorar a eficiência e gerar ganhos econômicos. Outras exigem investimentos, mudanças operacionais ou despesas adicionais cujos benefícios podem ser percebidos apenas no longo prazo, ou não se traduzir diretamente em retorno financeiro. Quando as decisões privilegiam exclusivamente indicadores imediatos de custo e produtividade, compromissos ambientais e sociais podem perder espaço, especialmente em períodos de maior pressão financeira. O desafio não está em negar os custos

envolvidos, mas em desenvolver critérios de decisão que considerem também riscos, obrigações, impactos e consequências de longo prazo.

Chamo de "dívida de sustentabilidade" o acúmulo de riscos, impactos e fragilidades que uma organização aceita ou deixa de enfrentar ao priorizar resultados imediatos. Uma decisão de adiar a manutenção de um sistema de controle ambiental, por exemplo, pode reduzir despesas no curto prazo, mas aumentar a exposição a falhas, desperdícios, interrupções ou consequências regulatórias. Nem toda decisão desse tipo produzirá um dano, mas seus efeitos potenciais precisam ser reconhecidos. O problema se agrava quando os mecanismos de avaliação e reconhecimento valorizam apenas os resultados financeiros de curto prazo, sem considerar suficientemente as condições em que foram alcançados e os riscos transferidos para o futuro.

O desafio é fazer com que essas escolhas sejam discutidas de maneira explícita. Quando uma medida ambiental exige investimento adicional, por exemplo, a decisão precisa considerar suas obrigações, seus impactos, os riscos envolvidos e as alternativas disponíveis. Nem sempre haverá uma solução que atenda plenamente a todos os interesses. Em algumas situações, a decisão mais responsável não será aquela que apresenta o melhor resultado financeiro imediato.

Isso não significa desconsiderar a viabilidade econômica da operação. Significa reconhecer que eficiência e responsabilidade não podem ser avaliadas apenas pelo resultado financeiro imediato. Uma decisão pode parecer vantajosa hoje e representar uma exposição importante para o futuro.

Um dos pontos mais importantes dessa discussão é a relação entre metas e capacidade operacional. Quando os resultados esperados não consideram adequadamente os recursos disponíveis, as

restrições dos processos e o tempo necessário para cumprir requisitos técnicos, ambientais e de segurança, gestores e equipes podem enfrentar pressões difíceis de administrar. Essas condições podem favorecer improvisações, decisões de curto prazo e adaptações que aumentam a exposição a riscos. Compreender esse contexto não significa justificar o descumprimento de requisitos ou afastar responsabilidades individuais. Significa reconhecer que a organização também precisa avaliar se suas metas, incentivos e condições de trabalho são coerentes com os compromissos que declara.

Uma resposta importante é criar mecanismos para identificar, discutir e administrar esses conflitos antes que se transformem em problemas maiores. Gestores e equipes precisam encontrar espaço para comunicar situações em que metas de produção, restrições de recursos ou exigências de prazo dificultem o cumprimento de compromissos ambientais, sociais ou de governança. Essas informações devem apoiar decisões sobre

prioridades, investimentos, revisão de processos e eventual ajuste de metas. Em determinadas situações, isso pode significar reduzir temporariamente a produção, ampliar prazos ou aceitar custos adicionais para preservar requisitos essenciais. O importante é que essas escolhas sejam realizadas de maneira consciente, transparente e compatível com as responsabilidades da organização, em vez de transferidas silenciosamente para quem executa o trabalho.

O conflito entre produção, custo e sustentabilidade não desaparecerá. Faz parte da realidade das organizações. O que precisa mudar é a maneira como lidamos com ele.

Porque, quando uma empresa estabelece prioridades incompatíveis e deixa que a operação resolva sozinha essa contradição, ela não está gerenciando o conflito. Está apenas transferindo suas consequências.

15 - Adaptação e resiliência organizacional

Em um mundo caracterizado pela volatilidade, a ideia de que uma organização pode ser "à prova de falhas" é um anacronismo perigoso. Quanto mais complexa se torna uma empresa, mais ela se assemelha a um organismo vivo: está constantemente exposta a choques, pressões externas e variações internas. A resiliência, portanto, não reside na tentativa de eliminar qualquer possibilidade de desvio, mas na capacidade fundamental de se adaptar, manter o impacto positivo e continuar operando com integridade, mesmo sob estresse severo.

A resiliência organizacional começa pela aceitação de que o estresse é inevitável. Crises de suprimentos, mudanças regulatórias súbitas ou falhas técnicas em equipamentos de controle ambiental são eventos que, cedo ou tarde, testarão a firmeza dos nossos

compromissos ESG. O sistema resiliente é aquele que possui "capacidade de manobra". Construir uma organização resiliente é, em última análise, desenhar um sistema capaz de enfrentar situações inesperadas, absorver perturbações e se reorganizar quando a realidade se desvia do roteiro planejado. Se a equipe de frente precisa esperar por autorizações hierárquicas longas durante uma emergência ambiental, o sistema não é resiliente; ele é apenas lento e frágil.

Para fortalecer a organização, precisamos desenvolver quatro competências fundamentais de resiliência: a capacidade de antecipar, monitorar, responder e aprender. Antecipar significa usar os dados e a inteligência coletiva para projetar cenários de crise, não para se esconder deles, mas para preparar o sistema. Monitorar envolve a leitura atenta dos "sinais fracos" que discutimos anteriormente — as pequenas variações que indicam que a operação está saindo de sua zona de conforto. Responder é a habilidade de ajustar a operação em

tempo real sem comprometer a segurança ou a integridade ambiental. E aprender é a capacidade de transformar cada estresse sofrido em um refinamento do design do processo.

A adaptação em tempos de crise não pode ser confundida com o abandono dos princípios de sustentabilidade. Muitas empresas, ao enfrentarem pressões financeiras ou de produção, optam pelo caminho mais fácil: sacrificam os padrões de conformidade. A resiliência sustentável exige o oposto. É justamente sob pressão que o compromisso ESG deve se tornar mais visível. Um sistema resiliente mantém seus princípios operando mesmo quando os recursos escasseiam. Isso é possível quando a sustentabilidade está integrada à lógica operacional e não apenas à governança administrativa. Quando a economia de água está incorporada ao desenho do processo, às ferramentas disponíveis e às decisões operacionais, essa prática tem mais condições de ser mantida mesmo diante do aumento das exigências de produção. A

compreensão de sua importância fortalece o compromisso, mas são as capacidades organizacionais que permitem sustentá-lo sob pressão.

Um erro comum é tentar construir resiliência através da redundância burocrática, como o aumento de processos de aprovação e camadas de auditoria. Isso apenas cria inércia. A resiliência verdadeira nasce da "redundância funcional" e da clareza de propósito. Redundância funcional significa ter pessoas capazes de realizar múltiplas funções em situações críticas, permitindo que o conhecimento circule onde for mais necessário. A clareza de propósito garante que, no momento de um choque externo, cada colaborador saiba o que é inegociável. Quando a pressão sobe e as respostas rápidas são necessárias, se o propósito estiver claro, a adaptação será criativa e orientada à integridade, e não ao descumprimento.

Sistemas que mantêm o impacto positivo sob estresse também são aqueles que promovem a segurança psicológica. Em um ambiente resiliente, o trabalhador que avisa sobre uma possível quebra de conformidade sob pressão não é um mensageiro de más notícias que deve ser repreendido; ele é a própria personificação da resiliência, pois está permitindo que o sistema responda ao estresse antes que ele se torne irreversível. A resiliência organizacional, portanto, não é sobre a força bruta da estrutura, mas sobre a flexibilidade da conduta. É uma organização que se dobra, mas não se rompe, porque possui a inteligência necessária para se ajustar continuamente.

Para fortalecer a organização contra o imprevisível, precisamos treinar nossa percepção. Devemos reconhecer que situações de estresse podem revelar fragilidades, testar nossas capacidades e oferecer oportunidades importantes de aprendizagem. Cada crise enfrentada deve ser acompanhada de uma análise pós-ação que

questione: o que descobrimos sobre nossa capacidade de nos adaptar hoje? Como o desenho do nosso processo nos ajudou ou nos atrapalhou? É esse ciclo de teste e aprendizado, integrado ao dia a dia da operação, que transforma a organização de uma estrutura rígida e quebradiça em um sistema dinâmico. Ao final, a resiliência é a sustentabilidade em sua forma mais prática: a habilidade de uma empresa de entregar valor positivo ao mundo, independentemente das tempestades que o cotidiano e a incerteza insistam em enviar. Uma organização assim não apenas sobrevive; ela se fortalece a cada desafio, tornando-se mais apta a cumprir sua missão diante de um futuro que, por definição, ninguém consegue prever com exatidão.

16 - Ambiental: ODS 6, 7, 12 -15 na prática do HOP

Ao integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados ao meio ambiente — Água Potável e Saneamento (6), Energia Limpa e Acessível (7), Consumo e Produção Responsáveis (12), Ação Contra a Mudança Global do Clima (13), Vida na Água (14) e Vida Terrestre (15) — com a filosofia do Human and Organizational Performance (HOP), saímos da esfera do "relato de metas" para o domínio do "desempenho operacional". O grande equívoco corporativo tem sido tratar o ODS 12, por exemplo, como um problema de engenharia de materiais ou logística, esquecendo que o desperdício é, em essência, o resultado de decisões humanas tomadas sob pressões sistêmicas. Aplicar HOP aqui não se resume a instalar sensores mais inteligentes. Significa também compreender as condições em que as pessoas operam os sistemas e como essas condições podem contribuir para a ineficiência.

Na prática, o ODS 6 e o ODS 7 exigem uma gestão de recursos que, muitas vezes, é frustrada pelo distanciamento da liderança. Quando uma fábrica falha em cumprir suas metas de redução de consumo de água ou eficiência energética, uma resposta frequente é investir em novas tecnologias. Esse investimento pode ser necessário, mas o HOP nos convida a compreender o trabalho real para identificar quais melhorias são efetivamente necessárias. O que as pessoas que operam essas caldeiras ou estações de tratamento de água estão enfrentando? Frequentemente, elas realizam "adaptações locais" — como ignorar ciclos de lavagem de filtros para economizar tempo de manutenção — porque o sistema de incentivos de produtividade as pressiona a manter a máquina rodando sem interrupções. O desperdício, aqui, é um subproduto de uma estrutura de trabalho que recompensa o volume em detrimento da conservação.

Para atingir o ODS 12, o consumo e a produção responsáveis, precisamos parar de culpar o operador final por perdas de insumos. Se o material é descartado incorretamente, a pergunta sistêmica deve ser: "O que, em nosso processo de engenharia ou treinamento, não forneceu ao colaborador as condições para identificar e recuperar esse material?". Frequentemente, o problema reside na interface homem-máquina ou na ambiguidade de um procedimento desenhado em um escritório que não considera as limitações de espaço e tempo da planta. Ao aplicar o HOP, tratamos o erro de consumo como um dado diagnóstico. Cada quilo de resíduo descartado incorretamente é um convite para que a liderança sente com a equipe e redesenhe a condição de trabalho para que o comportamento sustentável seja, inerentemente, o caminho mais fácil e lógico a ser seguido.

Em relação ao ODS 13, a ação climática, o HOP contribui para fortalecer a capacidade de adaptação das organizações. A mitigação das mudanças

climáticas exige ações concretas para reduzir emissões de gases de efeito estufa. Já a adaptação envolve preparar a organização para lidar com os efeitos das mudanças climáticas, incluindo eventos extremos que podem comprometer suas operações. Como nossas equipes operacionais reagem quando uma tempestade interrompe a cadeia de energia, ou quando uma seca extrema altera a disponibilidade de insumos? Um sistema resiliente sob a ótica do HOP reconhece que essas pessoas, em campo, são as que detêm o conhecimento sobre como ajustar a operação para evitar desastres ambientais. A sustentabilidade climática passa a ser medida pela prontidão e pela inteligência das equipes em identificar falhas potenciais antes que elas se tornem danos ambientais maiores.

Os ODS 14 e 15, voltados à preservação da vida na água e na terra, impõem um nível de governança sobre a cadeia de valor que é impossível de manter apenas com auditorias externas. A eficácia aqui reside na segurança psicológica. O colaborador que

percebe uma anomalia em um descarte de resíduo que poderia afetar o ecossistema local precisa sentir-se seguro para interromper a operação e reportar o problema sem medo de retaliação. Uma organização orientada pelo HOP reconhece que o relato de um risco ambiental pode oferecer uma oportunidade valiosa de prevenção, permitindo agir antes que o problema produza consequências maiores. Transformamos o colaborador em um "sensor ético" do sistema, cujas observações valem mais do que qualquer certificado de conformidade ambiental que, por vezes, apenas atesta o que a empresa deseja ver.

A aplicação do HOP nesses ODS ambientais exige que o líder renuncie à ilusão de que a sustentabilidade pode ser imposta por decreto. Ela é conquistada através do redesenho constante das condições de trabalho. Quando a liderança admite que o "trabalho planejado" — aquele manual ambientalmente perfeito — é apenas uma hipótese, e que o "trabalho real" é onde a sustentabilidade vence

ou perde, a organização muda. Ela deixa de perseguir metas vazias e passa a investir na competência de sua gente para lidar com os desafios ambientais. Ao final, a integração entre HOP e os ODS ambientais demonstra que a tecnologia, por mais avançada que seja, não dispensa a inteligência humana nem a compreensão das condições reais em que o trabalho acontece. O sucesso na conservação, na eficiência energética e na redução da pegada climática é o reflexo direto de uma organização que aprendeu a escutar, a redesenhar e a apoiar as pessoas que, todos os dias, tomam a decisão técnica de, efetivamente, proteger o planeta.

17 - Social: ODS 1-5, 8, 10 e a valorização das pessoas

O pilar social da sustentabilidade frequentemente sofre de uma superficialidade estratégica: empresas criam programas de responsabilidade, doam recursos para causas externas e promovem campanhas de conscientização, enquanto, dentro de seus próprios portões, o sistema de trabalho permanece desumanizante, rígido e tecnocrático. Os ODS sociais — Erradicação da Pobreza (1), Fome Zero e Agricultura Sustentável (2), Saúde e Bem-Estar (3), Educação de Qualidade (4), Igualdade de Gênero (5), Trabalho Decente e Crescimento Econômico (8) e Redução das Desigualdades (10) — não são metas de filantropia; são compromissos com a dignidade humana que precisam se refletir também nas decisões e condições de trabalho. Ao aplicar o *Human and Organizational Performance* (HOP) como lente para essas metas, descobrimos que a verdadeira sustentabilidade social é construída na

forma como desenhamos o trabalho, e não naquilo que fazemos com o lucro após ele ser gerado.

O Trabalho Decente (ODS 8), pedra angular da sustentabilidade social, é frequentemente sabotado por sistemas de gestão que operam sob a lógica da "eficiência destrutiva". Quando um colaborador é colocado em uma função onde a pressão por produtividade elimina qualquer margem para o erro ou para o descanso cognitivo, estamos ferindo o trabalho decente. O HOP inverte essa lógica: em vez de adaptar o ser humano a um processo ineficiente, adaptamos o sistema para ser digno da capacidade humana. Isso significa desenhar fluxos de trabalho que respeitem o ritmo biológico e mental, que eliminem tarefas humilhantes ou desnecessariamente perigosas e que ofereçam ao trabalhador o controle sobre o seu próprio desempenho. O trabalho decente, sob a ótica do HOP, é aquele que fornece as ferramentas necessárias para o sucesso, não aquele que exige super-heróis para corrigir falhas de design.

Saúde e Bem-Estar (ODS 3) também deixam de ser uma questão de "programas de ginástica laboral" e tornam-se uma questão de segurança psicológica e design sistêmico. O estresse crônico que compromete a saúde mental dos trabalhadores pode ser agravado por sistemas de punição, metas inalcançáveis e condições de trabalho inadequadas. Ao favorecer respostas mais justas e o aprendizado com os sinais fracos, o HOP contribui para identificar e enfrentar fatores organizacionais que comprometem o bem-estar. Quando as pessoas param de esconder problemas por medo de represálias, o ambiente de trabalho torna-se um espaço onde a saúde prospera. O bem-estar é a consequência direta de uma organização que valoriza a integridade do seu capital humano mais do que o cumprimento cego de relatórios de conformidade.

Quanto à Igualdade de Gênero (ODS 5) e à Redução das Desigualdades (10), a aplicação do HOP é disruptiva. Muitas das barreiras que impedem a ascensão de grupos historicamente desfavorecidos e

comprometem a equidade não são apenas ideológicas; elas também estão presentes em processos de seleção e progressão que privilegiam determinados perfis profissionais, como aqueles associados à disponibilidade integral e à ausência de responsabilidades familiares. O HOP, ao valorizar a compreensão do trabalho real e das condições em que o desempenho acontece, oferece uma lente para questionar esses critérios e reconhecer competências que os modelos tradicionais de avaliação podem ignorar. Uma gestão orientada por capacidades reais, e não por preconceitos sobre o perfil profissional, pode contribuir para reduzir disparidades estruturais.

O acesso à Educação de Qualidade (ODS 4) reflete-se na organização como uma "escola de trabalho real". O HOP amplia a aprendizagem para além dos treinamentos formais e dos manuais de conformidade, valorizando também a troca de experiências, a mentoria e os Times de Aprendizagem (*Learning Teams*). Educar para o

trabalho decente significa permitir que o colaborador entenda o sistema no qual está inserido, conheça as interdependências entre os departamentos e participe ativamente da solução de problemas. É a transformação da empresa em um espaço de desenvolvimento intelectual, onde o colaborador sai, ao final de cada dia, mais capacitado do que entrou.

Para integrar efetivamente essas metas, a liderança deve atuar como uma garantidora de condições. A pobreza e a desigualdade, dentro do escopo da organização, também são enfrentadas por meio de remuneração justa, condições dignas de trabalho e oportunidades reais de desenvolvimento. O compromisso com a segurança alimentar, relacionado ao ODS 2, também pode se refletir nas condições de acesso à alimentação e nas práticas adotadas ao longo da cadeia de fornecimento. O HOP nos ensina que, se o sistema é falho, o sucesso é uma exceção e a exclusão é a regra. Ao assumir a responsabilidade pela integridade do sistema, a liderança garante que as metas sociais dos ODS não

sejam apenas promessas nos relatórios de sustentabilidade, mas resultados palpáveis da dignidade de quem constrói o valor.

Ao final, valorizar pessoas no HOP não significa torná-las o centro da empresa por sentimentalismo; é a forma mais eficaz de garantir a resiliência social. Os compromissos sociais da Agenda 2030 ganham vida quando a organização reconhece o valor da diversidade de olhares, da sagacidade operacional e da resiliência de seus trabalhadores. Quando essa camada humana é respeitada, ouvida e integrada ao design do sistema, a empresa não apenas cumpre metas sociais; ela se torna um agente de transformação, demonstrando que é possível ser produtivo, rentável e, simultaneamente, um ambiente onde o ser humano — em todas as suas variações e necessidades — encontra as condições para florescer. Esta é a verdadeira justiça social corporativa: não aquela que se faz com doações externas, mas a que se pratica, inegociável, no design de cada processo interno.

18 - Governança: ODS 16, 17 e a transparência sistêmica

A governança corporativa, muitas vezes aprisionada em manuais de *compliance* e auditorias formais, frequentemente falha em seu propósito mais nobre: a construção de instituições eficazes e transparentes, como preconizam os ODS 16 e 17. O problema surge quando a governança assume uma natureza predominantemente reativa e punitiva. Ao tratar a integridade apenas como a ausência de violações detectáveis, as empresas criam um sistema de "aparência de ética" que desmorona sob a menor pressão da realidade operacional. Para fortalecer a governança, é necessário importar a transparência sistêmica do HOP, transformando a transparência de um requisito legal em um ativo de operação diária.

O ODS 16 — paz, justiça e instituições eficazes — exige organizações que sejam, elas mesmas, instituições transparentes e responsáveis. Dentro da

empresa, isso não se traduz apenas em códigos de conduta pendurados em paredes, mas na existência de uma "verdade operacional" que circula livremente entre o chão de fábrica e a sala de reuniões. Quando a governança é baseada na confiança e não no medo, a empresa cria condições para que desvios éticos sejam identificados e reportados, permitindo que os mecanismos de controle e responsabilização atuem de maneira mais eficaz.

A transparência sistêmica, fundamental para a governança no HOP, significa expor os *trade-offs*. Uma governança eficaz é aquela que torna visíveis os conflitos entre custo, produção e princípios éticos, permitindo que sejam conhecidos e tratados nos níveis apropriados de decisão. Quando o conselho de administração omite os riscos operacionais reais para manter a fachada de uma "operação perfeita", ele está violando o princípio da transparência sistêmica. A verdadeira governança ocorre quando os problemas operacionais — incluindo os erros, as falhas de design e as pressões indevidas — são

discutidos com a mesma clareza que os resultados financeiros. Essa exposição é o que realmente fortalece as instituições internas, pois obriga o sistema a se corrigir constantemente antes que o dano se torne irreparável.

No que tange ao ODS 17 — parcerias e meios de implementação —, a governança baseada no HOP redefine como a organização se relaciona com sua cadeia de valor. Em vez de exercer um controle verticalizado e opressor sobre fornecedores, a empresa pode atuar como um agente de fortalecimento de capacidade. Muitas falhas de governança na cadeia de suprimentos ocorrem porque a empresa compradora impõe condições impossíveis de serem atendidas com ética. Governança, aqui, significa assumir a responsabilidade pelas condições que criamos para nossos parceiros. Significa estabelecer parcerias em que a transparência seja mútua: o fornecedor precisa ter condições de informar que determinado prazo ou exigência pode comprometer requisitos éticos ou

ambientais, sem receio de retaliação por comunicar o problema. Isso permite que comprador e fornecedor discutam alternativas e ajustem as condições de execução, preservando suas respectivas responsabilidades.

A transparência sistêmica permite, ainda, uma integração radical com os reguladores e a sociedade. Organizações que operam com base na filosofia do aprendizado desenvolvem melhores condições para identificar suas próprias fragilidades e agir sobre elas. Seus mecanismos internos de detecção e correção podem revelar problemas que nem sempre são identificados pelas auditorias externas, complementando os instrumentos formais de verificação e controle. Quando a empresa relata não apenas seus sucessos, mas também os aprendizados obtidos com as falhas detectadas em sua governança, ela estabelece uma relação de autoridade moral com o mercado e com as instituições públicas. Essa é a essência do ODS 17: a colaboração institucional

baseada em dados reais e no compromisso genuíno com o aprimoramento da performance humana.

Implementar essa governança exige coragem, pois significa derrubar os silos de informação. A transparência sistêmica é incompatível com o segredo corporativo que protege interesses imediatos em detrimento da sustentabilidade de longo prazo. O conselho de administração deve ser o primeiro a solicitar a "má notícia". Deve demandar relatórios que apontem, especificamente, onde o desenho operacional atual está impedindo a ética ou a proteção ambiental. Esse papel do conselho, de ser o guardião da verdade operacional, é o que transforma uma empresa em uma instituição verdadeiramente eficaz e ética.

Em última instância, a governança fortalecida pelo HOP é a materialização de um sistema onde a ética não depende apenas de regras, mas também das condições que a organização constrói para que decisões responsáveis sejam tomadas e sustentadas

no cotidiano. Ao institucionalizar a transparência sistêmica e valorizar as parcerias baseadas no aprendizado mútuo, a empresa deixa de ser apenas uma entidade econômica para se tornar um pilar de justiça e eficiência na sociedade. Ela prova que é possível governar com transparência radical, transformando cada risco, cada conflito e cada falha de parcerias em um degrau para o fortalecimento da sua própria integridade. Esta é a governança que os ODS 16 e 17 demandam: uma governança que não se esconde atrás de métricas vazias, mas que se sustenta na verdade crua e na capacidade organizacional de, coletivamente, fazer o que é correto, especialmente quando ninguém está olhando.

19 - Inovação e comunidades resilientes: ODS 9 e 11

A inovação e o desenvolvimento de comunidades sustentáveis, pilares do ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e do ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), são frequentemente interpretados através da lente do investimento em infraestrutura pesada ou tecnologia de ponta. No entanto, a verdadeira resiliência de um ambiente industrial ou urbano não reside apenas no concreto, no aço ou no silício, mas na capacidade coletiva de aprender, adaptar-se e evoluir diante de um entorno em constante transformação. Sob a ótica da Performance Humana e Organizacional (HOP), a inovação não é o produto de um departamento isolado de P&D, mas o resultado de um ecossistema que permite que as pessoas, na ponta da operação, identifiquem ineficiências e proponham melhorias contínuas.

O ODS 9 exige infraestruturas resilientes, mas o que é a resiliência senão a inteligência humana aplicada para manter o fluxo de valor mesmo sob estresse? Uma infraestrutura que não permite a intervenção inteligente de quem a opera é uma estrutura rígida, propensa ao colapso. Para ser efetiva no contexto da sustentabilidade, a inovação também precisa nascer de baixo para cima (*bottom-up*). Isso exige reconhecer que os trabalhadores que operam as linhas de montagem, as redes de energia ou as plantas de tratamento de água estão entre aqueles que melhor conhecem as limitações e oportunidades de melhoria dos sistemas. Quando a organização abre espaço para que essas pessoas testem, falhem e aprendam sobre seus próprios processos, a infraestrutura deixa de ser estática e se torna um organismo vivo de melhoria.

Nas comunidades onde as empresas se instalam, o impacto social e ambiental não deve ser uma externalidade gerenciada por programas isolados de investimento social, mas uma consequência direta de

como a empresa aprende e resolve seus próprios problemas. Uma empresa resiliente também precisa contribuir para a resiliência das comunidades com as quais convive. Quando compartilhamos a cultura de aprendizagem com as comunidades do entorno — promovendo a transparência, trocando conhecimento sobre gestão de riscos e integrando o saber local às nossas operações — criamos redes de suporte mútuo que são fundamentais para o ODS 11. Comunidades sustentáveis surgem onde o diálogo é honesto e onde a empresa atua como um polo de inteligência, não apenas como uma unidade de exploração.

Uma dimensão fundamental da inovação para a sustentabilidade está na forma como organizações, comunidades e instituições se relacionam, compartilham conhecimento e participam das decisões que afetam seu futuro. Isso significa desenhar ambientes industriais que não sejam fortificações isoladas, mas partes integrantes de um tecido social que busca prosperar conjuntamente. O

HOP ensina que a resiliência é um subproduto da diversidade de perspectivas. Ao incluir as perspectivas das comunidades locais, dos fornecedores e dos parceiros nos processos de aprendizagem e, quando pertinente, nos Times de Aprendizagem e nas análises de ocorrências, não estamos apenas sendo gentis; estamos ampliando nossa capacidade de enxergar riscos e oportunidades que, de outra forma, poderiam passar despercebidos.

Por exemplo, um projeto de infraestrutura que utiliza as lições aprendidas durante uma falha técnica local para melhorar não só a própria planta, mas a segurança do bairro ao redor, é a expressão máxima do ODS 9 e 11 em ação. É a empresa transformando sua curva de aprendizado em valor público. Isso inverte a lógica tradicional: a inovação aqui não é sobre o "novo produto", mas sobre o "novo processo de interação" entre a organização e o mundo ao seu redor. É a transição de um modelo de "empresa-fortaleza" para uma "empresa-ecossistema".

Para fomentar ambientes urbanos e industriais que aprendem, a liderança deve ser capaz de sustentar o que chamamos de "curiosidade deliberada". Isso significa que, independentemente da pressão por resultados financeiros de curto prazo, a organização dedica recursos e tempo para a investigação coletiva e para o debate aberto sobre o futuro da infraestrutura compartilhada. É preciso ter a coragem de perguntar para a comunidade: "Como nossa operação afeta a resiliência da sua infraestrutura local?". A resposta a essa pergunta é o ponto de partida para a inovação colaborativa.

A resiliência que o ODS 11 busca construir é, no fundo, a capacidade de uma sociedade humana de suportar choques sem perder a dignidade nem o sentido. Ao integrar o HOP nessa jornada, a empresa deixa de ser apenas uma unidade produtiva e passa a ser uma escola de resiliência. Ela inova ao desenvolver modelos de trabalho que ampliam as capacidades de proteger as pessoas, reduzir impactos ambientais e responder às necessidades

das comunidades ao seu redor. O sucesso nesse nível não é medido por quantos novos prédios construímos, mas por quão capazes, inteligentes e bem conectados estamos para lidar com o imprevisível, garantindo que nossas comunidades, industriais ou urbanas, possam florescer mesmo quando o amanhã apresenta desafios que ainda não sabemos nomear. O futuro sustentável será feito de infraestruturas que pensam, de comunidades que aprendem e de organizações que, acima de tudo, tratam a capacidade humana como o alicerce insubstituível de qualquer progresso coletivo.

20 - Interdependência ESG/ODS: Uma visão holística

A tentativa de gerir a sustentabilidade como um conjunto de gavetas estanques — onde o "E" cuida do clima, o "S" cuida das pessoas e o "G" cuida das regras — é um erro de design que gera vulnerabilidades graves. Na prática, a sustentabilidade é um organismo vivo onde a falha em um pilar não apenas contamina os outros, mas frequentemente causa um efeito cascata que compromete a viabilidade da organização. Uma falha de governança, por exemplo, que ignora as condições de estresse laboral para atingir metas de produtividade, pode aumentar a exposição dos trabalhadores a acidentes e adoecimento e, ao mesmo tempo, comprometer as condições necessárias para uma operação ambientalmente responsável. O problema não está apenas em cada consequência isolada, mas nas condições organizacionais que podem favorecer todas elas.

ESG não é uma lista de verificação; é um sistema de interdependências.

O *Human and Organizational Performance* (HOP) atua como o tecido conjuntivo desse ecossistema. Ele é a cola que une as aspirações abstratas dos ODS à realidade visceral da operação. Enquanto os ODS nos ajudam a compreender o destino — o mundo que queremos construir — e o ESG orienta a incorporação das dimensões ambiental, social e de governança às decisões organizacionais, o HOP oferece uma lente para compreender como o trabalho realmente acontece e quais capacidades precisam ser fortalecidas para sustentar esses compromissos ao longo do tempo. Sem a compreensão sistêmica que o HOP traz, tentamos corrigir erros ambientais com políticas sociais isoladas, ou problemas de governança com auditorias ambientais, perdendo de vista a causa raiz: a forma como o trabalho é desenhado e executado.

Quando olhamos para a interdependência ESG pela perspectiva do HOP, percebemos que a dimensão humana representa um importante ponto de alavancagem. A performance social de uma empresa, que atende ao ODS de trabalho decente e igualdade, não é independente da sua performance ambiental. Um trabalhador que não se sente seguro para apontar um risco ambiental revela uma fragilidade que atravessa diferentes dimensões da organização. A governança pode estar falhando ao não criar canais confiáveis de comunicação; a dimensão social é comprometida por um ambiente onde as pessoas temem consequências ao relatar problemas; e a dimensão ambiental fica mais vulnerável quando riscos conhecidos deixam de ser comunicados e tratados. A falha é sistêmica, mas a visão de ESG fragmentada nos impede de ver isso, levando-nos a tratar os sintomas em vez de curar a estrutura.

O HOP nos ensina a olhar para a organização através da ótica das "condições de sucesso". Se a

organização deseja ser ambientalmente sustentável (E), ela precisa de uma governança (G) que escute o trabalho real e de um ambiente social (S) onde as pessoas tenham a competência técnica para operar com precisão. Se um desses pilares enfraquece, o sistema perde o equilíbrio. A sustentabilidade holística é, portanto, a busca contínua por esse equilíbrio, onde a liderança deixa de perguntar "como estamos indo em cada pilar?" e passa a perguntar "como nossos sistemas estão conectando esses pilares para suportar o sucesso das nossas pessoas na ponta?".

Essa visão holística remove o peso do "dever ser" e coloca o foco no "como fazemos". A verdadeira integração ocorre quando o gestor de compras entende que uma decisão baseada apenas em custo (governança financeira cega) impacta a segurança do fornecedor (social) e a emissão de carbono da logística (ambiental). O HOP fornece uma linguagem para essa integração ao reconhecer a variabilidade presente no trabalho real. Quando decisões ESG são

tomadas sem considerar as condições enfrentadas por quem executa o trabalho, aumentamos o risco de criar exigências incompatíveis com a realidade operacional, produzindo adaptações, dificuldades e consequências não previstas. A interdependência só é bem gerida quando a inteligência da ponta operacional é integrada à tomada de decisão estratégica.

Para as organizações, a visão holística é a única barreira contra a mediocridade. Quando entendemos que as falhas são conectadas, paramos de buscar soluções milagrosas para pilares isolados. Passamos a gerir a sustentabilidade como um todo, reconhecendo como a transparência (G), as condições de trabalho (S) e o desempenho ambiental (E) se influenciam mutuamente. O HOP, ao centralizar o foco no ser humano e no design do contexto de trabalho, unifica essas dimensões. Ele nos lembra que a sustentabilidade de uma organização não é o somatório de suas partes, mas a qualidade de suas conexões. E a conexão mais vital,

a que realmente sustenta todo o edifício ESG, é a capacidade humana de aprender, adaptar-se e agir com integridade diante dos desafios. Ao unificar as siglas e as metas sob o manto da performance humana, criamos uma organização que não apenas relata o que faz, mas que entende, profundamente, que a saúde do meio ambiente, a dignidade dos seus trabalhadores e a integridade da sua governança são, fundamentalmente, a mesma e única coisa: a capacidade da empresa de ser, em todas as suas facetas, digna de futuro.

21 - Escutar o trabalho real: A base da intenção ao impacto

A distância entre o que um líder acredita que ocorre na operação e o que realmente acontece no chão de fábrica pode ser também a distância entre os compromissos declarados de sustentabilidade e os resultados efetivamente alcançados. Muitos executivos caminham pelos corredores de suas plantas acreditando que, por não verem incidentes ou violações, o sistema está operando em perfeita conformidade. Essa é a falácia da ausência de eventos: confunde-se o silêncio com a excelência. Para transformar intenções em impacto, a liderança precisa desenvolver uma competência que é, ao mesmo tempo, a mais simples e a mais difícil de ser exercitada: a humildade operacional, traduzida na capacidade de escutar o trabalho real sem filtros, sem censuras e sem a necessidade de controle imediato.

Escutar o trabalho real não é uma atividade de "passeio fabril" ou uma visita cerimonial onde a operação é preparada para exibir uma performance cenográfica. Escutar o trabalho real é um exercício de investigação antropológica. Exige que o líder esteja disposto a questionar aquilo que acredita saber. O executivo chega ao local de operação com uma bagagem de pressupostos sobre como os processos deveriam funcionar; para escutar de verdade, precisa reconhecer que essa visão pode ser incompleta. A pergunta que abre portas não é "por que vocês não estão seguindo o processo?", mas sim: "como vocês conseguem fazer o que fazem todos os dias, dadas as condições e os obstáculos que encontram?".

A técnica para esse escutar profundo baseia-se na criação de segurança psicológica. Quando um líder se aproxima de um operador ou de um técnico, o colaborador, instintivamente, assume uma postura de defesa, esperando a cobrança. Quebrar esse padrão exige que o líder demonstre curiosidade genuína pelas dificuldades da pessoa. Se o líder

questiona as falhas nos procedimentos, ele deve estar disposto a aceitar as respostas cruas: "Este procedimento não funciona porque a ferramenta trava a cada dez peças", ou "Eu preciso pular esta etapa de checagem para bater a meta que o seu departamento nos impôs". Essa verdade é dolorosa, mas é o insumo mais precioso que um líder pode receber. Sem ela, qualquer meta ESG é um castelo de cartas.

Uma ferramenta fundamental nesta escuta é a exploração das "adaptações locais". No cotidiano, os trabalhadores frequentemente precisam adaptar a forma de executar suas tarefas às condições que encontram. Em vez de classificar automaticamente essas adaptações como infrações, a liderança deve procurar compreender por que elas acontecem, quais problemas ajudam a resolver e quais riscos podem introduzir. Algumas revelam oportunidades de melhoria; outras expõem fragilidades que precisam ser enfrentadas. Ao ouvir o trabalhador, o líder descobre onde o sistema de gestão é rígido demais,

onde falta recurso e onde a comunicação entre os departamentos falha. Essa escuta ajuda a reduzir as distorções que podem surgir ao longo dos níveis hierárquicos, especialmente quando a pressão por resultados dificulta a comunicação de problemas. Ao estabelecer contato direto com a operação, sem desconsiderar o papel das lideranças intermediárias, a alta liderança amplia sua compreensão da realidade e fortalece as condições para uma governança mais transparente.

Praticar a humildade operacional também envolve saber o momento de calar. A tentação do líder é sempre de dar uma solução, um conselho ou um comando. No entanto, diante de um problema, a primeira responsabilidade da liderança é compreender antes de propor soluções. Isso exige ouvir com atenção, fazer perguntas abertas, explorar diferentes perspectivas e reconhecer o conhecimento de quem realiza o trabalho diariamente.

Quando o colaborador percebe que o líder não está ali para julgar, mas para entender o sistema que os cerca, a dinâmica muda de "nós contra eles" para uma parceria na busca pela integridade sistêmica. A hierarquia, em vez de ser um obstáculo, torna-se uma ponte de suporte para que as melhorias sejam implementadas.

Além da presença física, a escuta deve ser institucionalizada. Técnicas como *work-as-imagined versus work-as-done* (trabalho imaginado versus trabalho feito) devem permear as reuniões de diretoria. O líder deve perguntar periodicamente à sua equipe: "O que o nosso procedimento de sustentabilidade exige que façamos e o que vocês precisam fazer na prática para que o produto chegue ao cliente?". Essa comparação sistemática oferece à governança uma fonte de informação que dificilmente pode ser obtida apenas por meio de auditorias e verificações formais. Ela revela as contradições entre metas e recursos e permite que a liderança ajuste as condições de trabalho antes que a

pressão gere uma falha ética ou um desastre ambiental.

Escutar o trabalho real é um ato de coragem. Significa admitir que a diretoria, ao longo do tempo, pode ter se distanciado tanto das operações que perdeu a capacidade de compreender os riscos que o sistema gera. É uma volta às origens, uma forma de garantir que a estratégia de ESG esteja sempre ancorada na realidade técnica e humana. Ao final, a intenção de transformar a organização em um modelo de sustentabilidade só se torna impacto quando a liderança entende que a base é quem detém a chave da operação. O líder que escuta aprende, o líder que aprende redesenha o sistema, e o sistema, finalmente fortalecido por essa verdade, torna-se capaz de sustentar o impacto positivo que o mundo hoje exige de nós. A humildade operacional não é apenas uma virtude; é a única estratégia de longo prazo que sobrevive ao teste da realidade.

22 - Aprender antes de corrigir: Times de aprendizagem e análise sistêmica

A cultura organizacional tradicional tem uma propensão quase irresistível a pular etapas. Diante de um incidente, um desvio ético ou uma falha nos indicadores de sustentabilidade, uma resposta gerencial frequente é buscar uma solução imediata: identificar um responsável, revisar o procedimento e seguir em frente, muitas vezes sem compreender suficientemente as condições que contribuíram para o problema. O problema é que, ao fazer isso, a organização trata o sintoma, mas ignora a doença, garantindo que o mesmo erro retorne em outro momento, com outro rosto, mas com a mesma causa estrutural. Implementar *Learning Teams* — ou times de aprendizagem — é a antítese dessa pressa. É o compromisso de parar, observar e compreender o sistema antes de aplicar qualquer remendo.

Um Time de Aprendizagem não é uma comissão de investigação convencional. Enquanto muitas investigações se concentram em explicar o que deu errado, o Time de Aprendizagem procura compreender como o trabalho acontece na prática, quais condições influenciam seu desempenho e o que podemos aprender para fortalecer o sistema. Ele reúne pessoas que conhecem o trabalho — operadores, técnicos, especialistas e outras áreas envolvidas — para explorar situações reais, sejam elas relacionadas a falhas, dificuldades recorrentes ou atividades que apresentam bons resultados apesar dos desafios. O papel da liderança não é o de juiz, mas o de apoiar a descoberta e criar condições para que o aprendizado produza mudanças.

A eficácia dessa técnica na agenda ESG reside na sua capacidade de expor as contradições do sistema que a diretoria muitas vezes ignora. Quando reunimos a equipe para analisar, por exemplo, por que uma meta de redução de resíduos não foi batida, o time de aprendizagem revela o contexto real. O

operador explicará, talvez, que o equipamento de triagem é ineficiente em condições de alta umidade, ou que o fluxo de materiais é tão estrangulado pela pressão de produção que a separação correta é fisicamente impossível no tempo disponível. Essa análise sistêmica desloca o foco da busca por culpados para a compreensão das condições que influenciaram o desempenho, permitindo identificar onde a organização precisa agir para evitar que os mesmos problemas se repitam.

Para que um time de aprendizagem seja bem-sucedido na análise de problemas de sustentabilidade, é preciso seguir uma estrutura de investigação que evite a tentação de simplificar o complexo. Primeiro, a equipe deve focar na "variabilidade". Em vez de perguntar por que o desvio ocorreu, perguntamos como o trabalho flui normalmente e por que, em determinadas situações, esse fluxo se torna tão difícil de manter. Segundo, devemos explorar as "metas conflitantes". Em muitas situações, aquilo que inicialmente parece uma falha

individual está relacionado a decisões que faziam sentido diante das condições enfrentadas pelo trabalhador. Pressões de produtividade, recursos insuficientes, procedimentos inadequados e prioridades conflitantes podem influenciar essas decisões. O Time de Aprendizagem ajuda a tornar essas relações visíveis para a liderança.

O resultado esperado de uma análise sistêmica feita através de times de aprendizagem não é um memorando de advertência, mas um plano de ação sobre as condições de trabalho. Ao final da sessão, a organização deve ter clareza sobre o que precisa ser mudado no sistema: é preciso investir em uma nova ferramenta que facilite a triagem? Precisamos redefinir o cronograma de produção para permitir uma operação mais segura e menos poluente? Precisamos simplificar um procedimento que se tornou obsoleto? É aqui que o aprendizado se traduz em impacto ESG real. A liderança que utiliza essas ferramentas percebe que a sustentabilidade é um

processo de engenharia organizacional contínua, e não um conjunto de normas estáticas.

Implementar times de aprendizagem é um exercício de humildade técnica que fortalece a governança. Quando a organização demonstra que prefere aprender com o erro do que ocultá-lo, ela constrói um estoque de conhecimento técnico que a concorrência não possui. A empresa que aprende desenvolve a capacidade de reconhecer pequenas falhas, dificuldades e sinais de fragilidade antes que se transformem em problemas maiores. A análise sistêmica permite identificar padrões e condições recorrentes, oferecendo oportunidades de prevenção que nem sempre são alcançadas pelos mecanismos tradicionais de verificação e auditoria.

Ao adotar essa abordagem, a liderança deve estar preparada para as revelações que virão. Muitas vezes, o time de aprendizagem mostrará que a diretoria desenhou processos que, na prática, são insustentáveis. Isso pode ser desconfortável, mas é a

única forma de progresso verdadeiro. O compromisso de "aprender antes de corrigir" é a marca de uma organização madura, que entende que a ética e a performance ambiental não são metas a serem impostas, mas condições a serem cultivadas através da compreensão profunda da própria realidade. O aprendizado, quando praticado de forma coletiva e sistêmica, deixa de ser uma atividade de suporte e se torna o próprio motor da sustentabilidade.

Ao integrar essas vozes, valorizar a inteligência de quem enfrenta os gargalos e tratar o conhecimento operacional como parte fundamental das decisões, a empresa amplia sua capacidade de enfrentar os desafios ESG. Mais do que resolver problemas pontuais, fortalece competências para aprender, adaptar-se e agir com integridade diante de um futuro em que os compromissos de sustentabilidade serão continuamente colocados à prova.

23 - Transformar condições: Superar campanhas superficiais

As organizações dedicam recursos consideráveis a campanhas de conscientização, treinamentos e ações de comunicação voltadas à sustentabilidade. Essas iniciativas podem contribuir para ampliar o conhecimento, estimular reflexões e fortalecer compromissos. Entretanto, seus resultados tendem a ser limitados quando não são acompanhados por mudanças nas condições em que as pessoas trabalham. Não basta comunicar a importância de agir de maneira sustentável se os processos, os recursos disponíveis e as prioridades organizacionais continuam dificultando essas escolhas.

O problema fundamental dessas iniciativas é a premissa subjacente: a ideia de que o comportamento humano é um produto exclusivo da vontade, e que, se apenas "educarmos" o trabalhador

ou explicarmos a importância da sustentabilidade, ele agirá corretamente. Essa visão ignora um princípio fundamental da performance humana e organizacional: o comportamento é profundamente influenciado pelo contexto em que acontece. Quando você mantém as mesmas condições operacionais, mas pede um comportamento diferente através de cartazes, você não altera a realidade; você apenas aumenta a pressão psicológica sobre quem executa a tarefa.

Uma campanha de conscientização sobre redução de resíduos, por exemplo, terá sua eficácia limitada se a infraestrutura de descarte for ineficiente, se as lixeiras estão a centenas de metros de distância ou se a pressão por produtividade não permite que o operador dedique os segundos necessários para a separação. Ao fazer isso, a liderança está, na verdade, dizendo ao colaborador que a sustentabilidade é uma "responsabilidade pessoal" dele, e não um pilar do sistema. Se o colaborador não consegue ser sustentável dentro do processo que a empresa

desenhou, ele passará a ver as campanhas de conscientização como uma forma de hipocrisia corporativa. A conscientização, sem a mudança das condições de trabalho, é apenas uma tentativa de terceirizar o custo da ineficiência do sistema para o indivíduo.

Superar a fase das campanhas superficiais exige que a empresa redirecione seu investimento: do marketing interno para a engenharia de condições. Transformar condições significa redesenhar o trabalho para que as decisões e práticas desejadas sejam mais simples, acessíveis e compatíveis com as exigências reais da operação. Isso é o que chamamos de design para o sucesso. Se queremos que o consumo de energia caia, não faremos uma campanha pedindo que as pessoas apaguem as luzes; automatizaremos o sistema de iluminação e colocaremos os sensores em locais estratégicos que eliminam o erro. Se queremos que o descarte de materiais perigosos siga os padrões ambientais, redesenharemos o fluxo de produção para que o

local de descarte seja uma extensão natural da estação de trabalho, sem a necessidade de deslocamentos que interrompem o ciclo produtivo.

A mudança de condições também passa por derrubar os obstáculos cognitivos. Muitas vezes, um colaborador não segue um procedimento de segurança ambiental porque o procedimento é tão complexo que ele exige uma carga mental desproporcional em meio a uma rotina já exausta. Transformar condições, aqui, é simplificar. É remover etapas burocráticas inúteis, é facilitar a interface das ferramentas e é garantir que o conhecimento técnico esteja disponível no momento exato em que a decisão precisa ser tomada. É ir além da conscientização e investir naquilo que podemos chamar de "capacitação estrutural", criando condições para que o próprio sistema oriente e facilite o trabalho, reduzindo a necessidade de esforços desnecessários e adaptações improvisadas.

O impacto de focar na mudança do design do trabalho é medível e duradouro. Quando transformamos a condição física e sistêmica de uma operação, não dependemos mais da memória, da motivação ou da atenção constante de quem trabalha ali. Criamos um sistema que é robusto por natureza. Isso não significa que a educação não seja importante, mas que ela precisa caminhar junto com a construção de condições adequadas de trabalho. O treinamento deve ser um suporte para a competência, não a muleta para uma operação mal desenhada. É um equívoco acreditar que um treinamento de duas horas pode compensar dez anos de um processo operacional que incentiva o desperdício.

Para os líderes, esse redirecionamento exige coragem para abandonar o teatro. É muito mais fácil pagar por uma agência de marketing para produzir uma campanha de conscientização do que investir na modificação de uma planta fabril, na renegociação de prazos com clientes ou na alteração de métricas de

bônus que punem o comportamento correto. No entanto, investimentos no desenho do trabalho podem produzir resultados mais consistentes e duradouros, especialmente quando eliminam obstáculos que comprometem continuamente o desempenho. Resultados duradouros em ESG e sustentabilidade não vêm de quanto o trabalhador "se sente conscientizado", mas de quanto o sistema operacional impede a falha e fomenta a integridade por conta própria.

Transformar condições é tratar o trabalhador como um parceiro técnico, e não como um alvo de propaganda. É reconhecer que, quando o comportamento sustentável não acontece, precisamos investigar também as condições que oferecemos às pessoas, em vez de atribuir automaticamente o problema à falta de consciência ou comprometimento individual. Ao focar em mudar o desenho do trabalho, a liderança demonstra um respeito prático pelo colaborador, retirando das suas costas o peso de compensar as ineficiências do

sistema. Quando o design do trabalho é focado em remover os obstáculos que impedem a sustentabilidade, o comportamento sustentável emerge como um subproduto natural da rotina. E é nesse momento que a sustentabilidade deixa de ser um tema de cartazes para se tornar a forma real, inegociável e eficiente com que a empresa entrega valor ao mercado e ao planeta. É a transição da gestão da ilusão para a gestão da realidade produtiva.

24 - Medir a capacidade: Indicadores de aprendizado e confiança

O erro mais comum nas organizações que se pretendem sustentáveis é a fixação obsessiva por indicadores de ausência. Contabilizamos o número de acidentes, o volume de multas ambientais ou o número de desvios reportados como se o "zero" nesses campos fosse sinônimo de excelência. Mas, na verdade, o zero é apenas um dado estático que nos diz muito pouco sobre a saúde do sistema. Uma organização pode ter zero incidentes registrados simplesmente porque sua cultura punitiva silenciou os relatos, ou porque a sorte, e não a competência, prevaleceu. Para compreender a sustentabilidade no nível da performance organizacional, precisamos ir além das métricas de resultado e incorporar indicadores de capacidade: medidas que revelem não apenas o que aconteceu, mas o quanto a

organização está preparada para aprender, identificar fragilidades e adaptar-se diante das incertezas.

Desenvolver indicadores de aprendizado significa capturar o pulso da inteligência coletiva. Em vez de perguntar "quantos problemas tivemos?", a pergunta deve ser: "quantos problemas detectamos precocemente e resolvemos através da colaboração antes que se tornassem crises?". Isso pode ser acompanhado por indicadores como a proporção de problemas identificados que resultaram em melhorias efetivas, a capacidade de reconhecer sinais precoces de fragilidade e o tempo necessário para implementar mudanças nas condições de trabalho. A realização de Times de Aprendizagem também pode ser acompanhada, desde que o foco esteja no conhecimento produzido e nas transformações decorrentes, e não apenas na quantidade de encontros.

Uma empresa que aprende é uma empresa que aumenta a frequência com que seus processos são corrigidos antes que o desastre ocorra. Esse é um indicador de saúde: a capacidade de transformar dados em design preventivo.

A confiança, por sua vez, é uma dimensão importante para compreender como a governança funciona na prática. Mas como acompanhar algo tão complexo? A qualidade dos relatos voluntários, a disposição das pessoas para compartilhar dificuldades e a forma como a organização responde às informações recebidas oferecem sinais relevantes. Esses dados, combinados com pesquisas de percepção e conversas sobre o trabalho real, ajudam a compreender se existem condições para que as pessoas se manifestem sem receio de consequências indevidas. Uma queda abrupta no número de relatos, especialmente quando acompanhada de outros sinais de deterioração do desempenho, merece investigação. Pode indicar perda de confiança, dificuldades nos canais de comunicação

ou mudanças nas condições operacionais. Por isso, acompanhar os relatos voluntários é uma forma de observar aspectos importantes da governança, desde que os números sejam interpretados à luz do contexto e da resposta dada pela organização. Quando as pessoas deixam de compartilhar informações relevantes, a liderança perde oportunidades de compreender e enfrentar riscos ambientais e sociais.

Outra dimensão importante é a capacidade de adaptação. Ela pode ser observada na forma como a organização preserva requisitos ambientais e sociais diante de mudanças na produção, pressões por resultados ou situações inesperadas. Isso envolve compreender quais recursos, decisões e mecanismos de suporte permitem que o trabalho continue sendo realizado de maneira responsável, mesmo quando as condições se tornam mais difíceis. Se a organização precisa sacrificar a sustentabilidade toda vez que o volume de pedidos aumenta, ela não tem capacidade; ela tem apenas sorte em tempos de

bonança. Indicadores de capacidade analisam se a estrutura de recursos — ferramentas, pessoal e conhecimento — está alinhada às metas declaradas. Medir a "distância entre o trabalho planejado e o trabalho real" através de auditorias de inteligência (e não de punição) é uma das formas mais sofisticadas de entender se a sustentabilidade está, de fato, integrada à operação ou se é apenas uma fachada.

É preciso, também, acompanhar a capacidade de resposta da organização. Quando um problema ético ou ambiental é identificado, quanto tempo levamos para compreender suas implicações, definir responsabilidades e implementar melhorias? Mais importante do que a velocidade isolada é verificar se as mudanças foram efetivamente realizadas e se produziram os efeitos esperados. O indicador, portanto, não deve se limitar ao número de treinamentos ou ações concluídas, mas considerar a qualidade e a efetividade das transformações nas condições de trabalho. Quantas mudanças reais de layout, tecnologia ou fluxo foram feitas a pedido da

ponta operacional este mês? A resposta a essa pergunta é a métrica mais honesta de que a liderança valoriza a inteligência do colaborador e a saúde do sistema.

Para construir esses indicadores, a liderança deve reconhecer que, embora sejam mais difíceis de interpretar e exijam maior compreensão do contexto, esses dados oferecem informações que as estatísticas tradicionais, isoladamente, não conseguem revelar. Eles não servem para punir gerentes, mas para identificar onde o suporte da alta gestão é necessário. Um painel de controle de sustentabilidade moderna não mostra apenas gráficos de emissão de carbono; ele mostra o nível de confiança na segurança psicológica, a eficácia da rede de aprendizagem organizacional e a agilidade com que o desenho do trabalho é adaptado às necessidades da realidade.

Para compreender melhor essa diferença, podemos organizar os indicadores em cinco dimensões complementares:

Dimensão	Exemplo de indicador	O que nos ajuda a compreender
Atividade	Número de Times de Aprendizagem realizados	Quanto esforço dedicamos à aprendizagem.
Capacidade	Condições para identificar riscos, relatar problemas e responder a mudanças	Quão preparados estamos para enfrentar desafios.
Transformação	Melhorias implementadas nas condições de trabalho	O que mudou a partir do aprendizado.
Efetividade	Verificação dos efeitos das melhorias realizadas	Se as mudanças produziram os efeitos esperados.
Resultado	Emissões, resíduos, acidentes e outras ocorrências	O desempenho efetivamente alcançado.

Essas dimensões não representam uma sequência obrigatória, mas diferentes perspectivas que, analisadas em conjunto, ajudam a compreender resultados e capacidades.

Ao adotar métricas de aprendizado e confiança, a empresa altera a sua relação com os dados. A estatística deixa de ser um chicote para se tornar um espelho. Se os indicadores de aprendizado apontam uma estagnação, não é hora de demitir, mas de investir em escuta, em times de aprendizagem e em redesenho sistêmico. Essa maturidade no uso das métricas é o que separa as organizações que apenas relatam o seu progresso daquelas que, genuinamente, constroem a sua própria sustentabilidade. Ao medir a saúde do sistema, paramos de correr atrás de sombras estatísticas e começamos a construir, tijolo por tijolo, uma estrutura que é, por sua própria arquitetura, capaz de gerar impacto positivo com consistência, inteligência e, acima de tudo, uma confiança inabalável entre os seus membros.

25 - O próximo nível da sustentabilidade: Um modelo prático de transformação

Chegamos ao fim da jornada, mas a verdadeira transformação da organização apenas começa agora. O próximo nível da sustentabilidade não reside apenas em novas metas globais ou certificações mais rigorosas; ele depende também da nossa capacidade de integrar, de forma contínua e consciente, cinco elementos que exploramos ao longo desta obra: Impacto, Trabalho Real, Condições, Capacidades e Adaptação. Este modelo não é um destino final, mas um fluxo dinâmico, uma engrenagem que, uma vez colocada em movimento, transforma a própria natureza da gestão organizacional.

O primeiro ponto deste modelo é o Impacto. A sustentabilidade real exige que paremos de confundir o relato com a realidade. O impacto, positivo ou negativo, é produzido pelas decisões e

pelas atividades da organização, muito antes de ser registrado na página de um relatório anual. O compromisso ESG só ganha vida quando é ancorado na consciência de que cada pequena ação — a compra de uma matéria-prima, o ajuste de uma máquina, a negociação de um prazo — está, irreversivelmente, tecendo o futuro do nosso planeta e da nossa sociedade. A organização consciente é aquela que assume o Impacto como a medida definitiva da sua governança.

O segundo ponto, o Trabalho Real, é o nosso terreno de verdade. Aprendemos que o que ocorre na operação — sob pressão, com falhas técnicas e recursos finitos — é onde a integridade da sustentabilidade é testada. Ignorar o trabalho real em favor do trabalho planejado, aquele que consta nos manuais imaculados, é um convite ao teatro corporativo. A transformação exige humildade operacional; exige que líderes desçam de seus escritórios e escutem as vozes da ponta, pois são elas

que detêm a chave para entender por que as metas falham ou prosperam.

Para sustentar o Trabalho Real, precisamos atuar nas Condições. Superamos a ilusão das campanhas de conscientização que tentam, inutilmente, forçar um comportamento sustentável em um contexto de trabalho que incentiva o desperdício ou a negligência. O desenho do sistema exerce uma influência decisiva sobre o comportamento humano. Transformar as Condições significa redesenhar o ambiente operacional para facilitar as decisões e práticas desejadas, reduzindo obstáculos e criando condições compatíveis com as exigências reais do trabalho. É a engenharia aplicada à ética; é a governança que substitui o chicote pelo suporte, garantindo que o colaborador tenha o ambiente propício para agir com excelência.

A partir daí, edificamos as Capacidades. Uma organização sustentável não é a que tem os melhores manuais, mas a que possui o maior estoque de

inteligência adaptativa. Isso significa investir na confiança, no aprendizado sistêmico e na valorização das pessoas não como um custo, mas como a principal fonte de resiliência. Quando fortalecemos as capacidades de aprendizagem — inclusive a partir de sinais precoces, falhas, quase-acidentes e situações em que o trabalho acontece conforme o esperado — desenvolvemos um ativo organizacional que precisa ser continuamente exercitado, atualizado e preservado. A capacidade é o que permite à organização absorver o estresse, integrar os ODS e o ESG em sua estratégia e, ainda assim, entregar resultados que são valiosos para todos os *stakeholders*.

Finalmente, o motor de tudo isso é a Adaptação. O mundo é incerto, e um sistema rígido é um sistema fadado à quebra. A adaptação organizacional não é a capitulação aos problemas, mas a capacidade de ajustar o sistema diante das mudanças, preservando aquilo que funciona e enfrentando as condições que ameaçam os resultados desejados. É a transição de

uma empresa-fortaleza, que luta para manter seu *status quo*, para uma empresa-ecossistema, que aprende a cada desafio, que colabora com a comunidade e que entende a sustentabilidade como uma jornada de refinamento infinito.

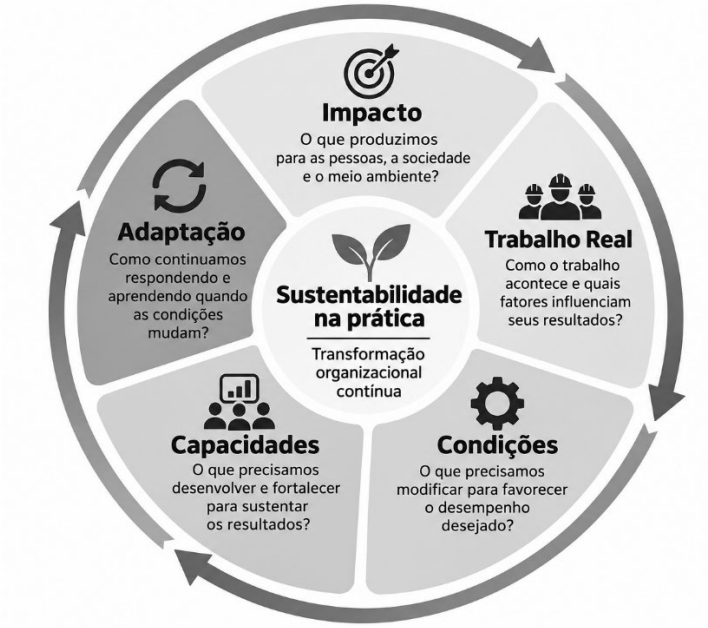


Figura — O próximo nível da sustentabilidade: cinco elementos interdependentes para orientar a transformação organizacional.

A sustentabilidade, no seu próximo nível, é a união da ética humana com a precisão operacional. Ela deixa de ser um departamento isolado ou uma sigla de mercado para se tornar o modo de ser da empresa. Ela exige líderes que saibam ouvir, gestores que saibam redesenhar sistemas e colaboradores que se sintam protagonistas de um impacto maior do que o seu próprio trabalho diário. Este é o modelo que propomos: cinco elementos interdependentes que se fortalecem continuamente. Compreendemos os impactos, investigamos o trabalho real, transformamos condições, desenvolvemos capacidades e aprendemos a nos adaptar. Os resultados desse processo, por sua vez, oferecem novas informações sobre o que funciona, o que precisa mudar e quais capacidades ainda precisamos fortalecer.

Não há mais espaço para a sustentabilidade imaginada ou para a conformidade de fachada.

O mundo exige evidências, e elas precisam ser encontradas tanto nos resultados que alcançamos quanto na qualidade das decisões e das condições que construímos diariamente. Ao integrar Impacto, Trabalho Real, Condições, Capacidades e Adaptação em um ciclo sem fim, você não está apenas tentando cumprir uma agenda; você está construindo uma organização que possui a inteligência, a dignidade e a força necessária para prosperar por décadas. O futuro que o mundo decidiu construir depende de empresas que, acima de tudo, decidiram aprender a ser dignas do impacto que causam. A jornada agora é sua, na operação, onde o trabalho acontece e onde o futuro está sendo, neste exato momento, decidido.

Mauricio Louzada

Referências Bibliográficas

CONKLIN, Todd. Pre-Accident Investigations: An Introduction to Organizational Safety. Farnham: Ashgate, 2012.

DEKKER, Sidney. Just Culture: Restoring Trust and Accountability in Your Organization. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2016.

DEKKER, Sidney. The Field Guide to Understanding "Human Error". 3. ed. Farnham: Ashgate, 2014.

EDMONDSON, Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2018.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). GRI 1: Foundation 2021. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: https://www.globalreporting.org/standards/.

HOLLNAGEL, Erik. Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. Farnham: Ashgate, 2014.

HOLLNAGEL, Erik; WOODS, David D.; LEVESON, Nancy (org.). Resilience Engineering: Concepts and Precepts. Aldershot: Ashgate, 2006.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION (IFRS FOUNDATION). IFRS S1: General

Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION (IFRS FOUNDATION). IFRS S2: Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 14006:2020: Environmental management systems — Guidelines for incorporating ecodesign. Geneva: ISO, 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 30414:2018: Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. Geneva: ISO, 2018.

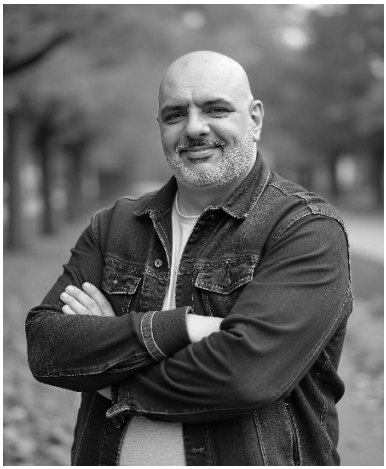
INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 45001:2018: Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2018.

NAÇÕES UNIDAS. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolução A/RES/70/1. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: https://sdgs.un.org/2030agenda.

REASON, James. Human Error. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

REASON, James. Managing the Risks of Organizational Accidents. Aldershot: Ashgate, 1997.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.



Maurício Louzada é especialista em Desempenho Humano e Organizacional, palestrante internacional, pós-graduado em "Neurociências e Comportamento" e "Psicologia Positiva" pela PUC-RS.

Atua como consultor de evolução de cultura e implementação de HOP em dezenas de empresas de todos os portes.

Palestrante oficial do Fórum Brasil ODS 2019.

Suas palestras já foram vistas por mais de 2 milhões de pessoas em diversos países.

Entre em contato com o autor:

www.mauriciolouzada.com.br

contato@mauriciolouzada.com.br

Whatsapp: (11) 96219-1000

Redes sociais:

Instagram: @mauriciolouzada

Linkedin: https://www.linkedin.com/in/mauriciolouzada/