

# METODOLOGIAS ATUAIS NA GESTÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO SUSTENTÁVEIS: uma revisão teórica sobre Coaching e Balanced Scorecard

ASSIS, Felipe Nogueira de Assis <sup>1</sup>

OLIVEIRA, Wanderson Joaquim de Oliveira <sup>2</sup>

SIOVA, Márcia Beatriz Ferreira Amaral Silva <sup>3</sup>

## RESUMO

Devido à competitividade presente no mercado moderno, as empresas buscam cotidianamente estratégias que as conduzam a destacar-se perante a concorrência e manter a lucratividade sustentável. Como proposta atual, esta pesquisa apresenta uma reflexão, em que a condução de ações sustentáveis deverá ser conduzida por líderes conscientes e aptos a disseminarem essa cultura nas organizações. Nesse aspecto, as técnicas e ferramentas do Coaching serão base do direcionamento de seus liderados, fazendo com que caminhem rumo ao objetivo proposto pelos modelos de negócio sustentáveis. Sugere-se também, como apoio a sua gestão, o Balanced Scorecard para descrição das estratégias sustentáveis e apreciação do valor tangível e intangível organizacional. Para tal proposta, assumiu-se o uso de pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, resultando em uma análise teórico-descritiva que visa avaliar como metodologias atuais podem orientar estratégias e ações de sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Coaching. Líder Coach, Sustentabilidade Empresarial.

1 FAPAM - felipe.admrh@icloud.com

2 FAPAM - wandersonjoaquim.o@gmail.com

3 FUMEC - marciabeatrizamaral@yahoo.com.br



## INTRODUÇÃO

A ciência da Administração tem gerado teorias, ferramentas e conceitos amplamente estudados e trabalhados. Ela é uma resposta para o mercado globalizado, onde se diferenciar ante os concorrentes e satisfazer os clientes tornou-se vital. Porém, paralelo a isso, Araujo, Carvalho e Castro (2013) destacam, como vantagem competitiva, mudanças no atual modelo de desenvolvimento, já que questões ambientais, econômicas e sociais, e ainda, a pressão por parte dos grandes mercados consumidores influem na concorrência entre empresas. Dessa forma, um modelo de negócio inovador e competitivo que vislumbre o longo prazo deve ser considerado como o estado desejado, fruto da mudança organizacional para um padrão sustentável.

Como ressalta Furtado (2005), a sustentabilidade nas empresas é um conceito que apresenta oposições, devido ao fato de parte das organizações ser resistente à inovação, e ainda pela dificuldade de aplicação e mensuração de seu retorno intangível. Contudo, trata-se de uma forma de agregar valor a uma organização, bem ou serviço através de estratégias sustentáveis.

Considerando o fato de que as empresas são reflexo da ação de pessoas, uma das estratégias mais efetivas para atingir o sucesso corporativo deve ser o investimento contínuo no desenvolvimento do capital humano da organização, incluindo a capacitação de suas lideranças para trabalharem em um sentido

comum, o desenvolvimento sustentável. Trata-se de um macro objetivo que necessita ser contemplado por um planejamento que descreva iniciativas e que possibilite identificar nas empresas não apenas a geração de valor tangível, mas também o aumento de seu resultado intangível.

Para tanto e como uma forma de inovação, o Coaching participa por meio de ações direcionadas à transformação de lideranças comuns em líderes aptos a praticarem e disseminarem a cultura sustentável na organização, adotando a filosofia “Líder Coach”. Essas lideranças devem ainda ser apoiadas por uma metodologia atual de planejamento estratégico, nesse caso, o Balanced Scorecard, cuja estrutura proporcionará um quadro global para a transformação do planejamento em um conjunto coeso de objetivos, iniciativas e indicadores, os quais possibilitarão a medição de resultados financeiros e não-financeiros, orientando todos os membros da empresa a caminharem na mesma direção (LOPES, 2013).

Visto que o conhecimento e a valorização do capital humano tornaram-se um valioso diferencial competitivo para as empresas, repensar seus paradigmas e inovar no sentido de priorizar as pessoas tem se tornado fator essencial, em vez do pensamento obsoleto de que quaisquer investimentos em capacitação e desenvolvimento são vistos apenas como algo supérfluo, ou seja, um gasto desnecessário (CHIAVENATO, 2010). Esse panorama poderá ser propício para que os colaboradores, guiados por líderes devidamente preparados e apoiados, auxiliem suas organizações, exercendo suas funções em direção à um modelo de negócio sustentável.

Considerando a perpetuidade das atividades empresariais através do lucro em longo prazo e destaque no mercado, e ainda a relevância de ferramentas inovadoras, o presente artigo, com base em uma revisão bibliográfica sobre os temas, propõe-se a responder à seguinte questão problema: de que forma metodologias atuais como o Coaching e o Balanced Scorecard

podem orientar estratégias e iniciativas de sustentabilidade empresarial nas organizações?

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **A figura do Coaching como estratégia no desenvolvimento de lideranças**

#### **Revisão de conceitos: Coaching**

Embora um processo relativamente novo, principalmente para o Brasil, onde teve sua disseminação como forma de desenvolvimento de pessoas a partir dos anos 2000, o coaching teve seus primórdios nos Estados Unidos, na década de 1980, como uma forma de atividade profissional. De início, era percebido como um misto de aconselhamento e consultoria, prestado por pessoas com maior “Know-How”, com conhecimentos especializados, que, além disso, transmitiam confiança, seja por parte de seus princípios éticos em suas relações ou pelos conhecimentos e credibilidade como profissional (CHIVENATO, 2002). O autor ainda reforça que o coaching, desde seu surgimento, assumiu a função de facilitador no processo de mudança nas mais diversas áreas do coachee, seja no sentido pessoal ou profissional, conduzindo-o ao autoconhecimento e a escolhas mais assertivas.

Para Marques (2014), o coaching pode ser entendido como um conjunto de ferramentas e práticas que utiliza diversos recursos, conhecimentos e habilidades, o qual deverá ser aplicado por um profissional capaz e hábil para tal processo, o chamado coach. Neste contexto, será utilizado o termo “Líder Coach”, entendido como aquele líder que faz uso das ferramentas e técnicas provindas do coaching para a tradução dos objetivos da organização e, partindo dos objetivos da presente pesquisa, a disseminação da cultura de sustentabilidade para seus liderados. Chiavenato (2002) salienta que nem sempre será visto um líder sendo coach, mas, considerando características desenvolvidas no profissional, todo coach poderá ser um líder.

O coach é um profissional que deve prezar pela ética e pela confidencialidade, buscando estabelecer uma conexão forte e saudável com o coachee, encorajando, acompanhando e reconhecendo o resultado já atingido pelo cliente. Ele deve também promover a reflexão e o autoconhecimento do seu coachee e, através disso, potencializar e reconhecer as habilidades que o cliente possui através do reforço positivo, estimulando o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que sejam necessários para a obtenção do resultado desejado (MARQUES, 2012).

Coaching é um processo que tem seu foco no futuro, diferindo neste sentido de outras metodologias de desenvolvimento de pessoas, pois o coachee é o detentor de suas respostas e soluções, cabendo ao coach proporcionar seu autoconhecimento e instigar a busca por melhoria contínua.

“O coaching pressupõe uma interação mútua e voluntária na qual o coach não tem autoridade sobre, nem tem condições de assumir sozinho a responsabilidade pelos resultados do coachee. Trata-se, pois, de um relacionamento voltado para ação e resultados” (KRAUSZ, 2007, p. 29). Tais resultados virão tanto para o liderado, quanto para o coach, e, neste contexto, para a organização e seus objetivos sustentáveis, aqui representados pelo Resultado Final Tríple (Triple Bottom Line), constituído pela integração de custos e ganhos econômicos, ambientais e sociais (FURTADO, 2005).

Segundo Nunes (2007), o processo de coaching compreende as práticas do líder direcionadas para a orientação e o apoio aos seus colaboradores para que possam trilhar o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. Assim, não compete ao líder descobrir o que é melhor para os colaboradores: cabe a cada um deles descobrir o seu melhor caminho para alavancar seu desempenho e, conseqüentemente, contribuir para os objetivos propostos pela organização. O “Líder Coach” atua como um facilitador, acompanhando e ajudando individualmente cada liderado a descobrir os meios de expressar melhor

suas competências, de forma a melhor atingir os objetivos pessoais e, por consequência, coletivos. Sendo assim, o coaching é um processo que fomenta no coachee o conhecimento de si próprio e o ajuda a instigar o desejo de melhoria contínua, fundamental também para o desenvolvimento e alcance dos objetivos sustentáveis propostos pela organização.

## **Revisão de conceitos: Liderança**

A liderança pode ser entendida como a arte de administrar e conduzir pessoas, profissionais e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados, tanto na vida pessoal quanto no ambiente organizacional. O líder atual deve assumir novos comportamentos, estar atento, buscar tanto o seu desenvolvimento contínuo como o de seus colaboradores e equipe, além de buscar os objetivos trilhados pela organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Hunter (2004, p. 25), “liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente. O resultado de uma liderança sólida é a motivação para alcance dos objetivos propostos”. Chiavenato (2014, p. 387) completa alegando que “a transição dos estilos técnicos e fechados para uma atuação mais humana e participativa está exigindo dos gerentes um forte investimento em seu autoconhecimento e disponibilização de liderança e coaching para suas equipes”. Também acerca do conceito e importância da figura da liderança na organização, Kouzes e Posner (1991, p. 5) concluem:

O campo de atuação dos líderes é o futuro. O único legado dos líderes é a criação de instituições valiosas, capazes de sobreviver e de se tornarem longevas. A contribuição mais significativa dos líderes não é apenas o resultado financeiro de hoje; é o desenvolvimento a longo prazo de pessoas e instituições, para que possam adaptar-se, mudar, prosperar e crescer.

Fato é que tanto a cultura organizacional das empresas quanto o resultado de suas operações são nada mais do que o reflexo de

suas lideranças. Para Furtado (2005), o sucesso das ações sustentáveis na organização dependerá da iniciativa e do engajamento do líder e de sua equipe. Dessa forma, a proposta de adoção da cultura sustentável teria como base a capacitação de líderes com a filosofia “Líder Coach”, tornando-os aptos a disseminar a seus liderados essa forma de pensar e agir, contribuindo assim para a saúde da organização.

### **As Práticas de Liderança**

Análises de Kouzes e Posner (1991) a respeito do processo dinâmico da liderança demonstram que, para o bom desempenho de qualquer organização, duas perspectivas importantes devem ser consideradas: i) a expectativa e exigência dos colaboradores em relação às suas lideranças; e ii) a real necessidade da organização acerca de suas lideranças.

Os autores citam cinco práticas básicas para a liderança que levam os líderes a alcançarem um desempenho superior: 1) Questionar o processo: desafiar crenças além de fugir do comum e de práticas convencionais, instigando a mudança; 2) Inspirar a visão comum: trabalhar de forma a aliar os valores das pessoas aos da organização, além de motivar no sentido de fazê-los sentir responsabilizados por fazer parte de uma missão importante e clara; 3) Capacitar os outros para agir: oferecer acesso à informação e dar-lhes o poder de realizarem o seu máximo potencial; 4) Modelar o estilo: trabalhar não apenas dizendo o que fazer, mas sim, mostrando como prova viva a forma como proceder; 5) Animar os corações: distribuir premiações além de usar várias outras abordagens e técnicas para motivar as pessoas, como por exemplo, celebrar as vitórias, visando favorecer um clima organizacional de comunidade.

Com isso, os autores mostram também que a liderança é um conjunto de práticas que se pode observar e aprender. Afirmam ainda que, conseguindo alcançar seu melhor ponto, essas lideranças são plenamente capazes de colocar em prática essas atitudes, ou seja, desafiar o

estabelecido, inspirar uma visão compartilhada, capacitar outros para a ação, modelar o caminho e encorajar o coração. Essas práticas de liderança são fundamentais para o bom andamento da organização e estão significativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, a produtividade e o comprometimento organizacional.

O líder que adota a utilização das técnicas e ferramentas do coaching em suas ações, o chamado “Líder Coach”, na prática, pode ser entendido como aquele gestor que, antes de impor indicadores e cobrar por resultados, preza pelo desenvolvimento dos liderados, conforme suas próprias demandas e necessidades de crescimento pessoal e profissional. Essa figura de liderança deverá trabalhar o desenvolvimento do potencial dos indivíduos, analisando seus pontos fortes assim como aqueles a desenvolver, fomentando e auxiliando-os na busca pelo seu autodesenvolvimento. Tal proposta se apresenta como um investimento em capital humano, cuja abrangência, de acordo com os modelos de sustentabilidade empresarial, tange a qualificação, desenvolvimento e valorização econômica e socioambiental dos recursos humanos (FURTADO, 2005).

### **Ferramentas e etapas do coaching no desenvolvimento de lideranças**

Para Marques (2014), as ferramentas de Coaching são instrumentos utilizados pelo indivíduo visando à realização de alguma tarefa ou atingir determinado resultado. Nesse contexto, propõe-se a seleção e sua utilização para o desenvolvimento de lideranças que estejam preparadas para um processo de mudança que prospecte a sustentabilidade empresarial, e que ainda sejam capazes de disseminar esse objetivo para seus liderados. Essas ferramentas têm sua origem nas mais diversas ciências, como Administração de Empresas, Gestão de Pessoas, Psicologia, Marketing e/ou até mesmo provindas do próprio coaching. O autor acrescenta que as ferramentas de coaching são a base da atuação

do coach, que as utiliza para identificar quais são as maiores dificuldades de seus liderados (coachees), e assim, possam ser trabalhadas, sempre com o foco na melhoria contínua.

Não deve existir classificação entre ferramenta certa ou errada, apenas a mais adequada para cada necessidade e cada situação. Essas ferramentas servem para que o “Líder Coach” e seu liderado reflitam sobre suas atitudes e comportamentos, sua inteligência emocional e a respeito do conhecimento que têm de si mesmo. Tendo essa consciência, o uso dessas ferramentas trará resultados tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do indivíduo. Vale ainda ressaltar que as ferramentas utilizadas no coaching são cientificamente validadas e comprovadas, estão ainda em constante processo de evolução, além de serem dinâmicas ao ponto de serem utilizadas individualmente ou em equipe (MARQUES, 2014).

Segundo Lago (2004), as práticas de coaching devem ser executadas de forma planejada, com atividades e ferramentas selecionadas que possam ser executadas pela pessoa a ser desenvolvida, com acompanhamento e estímulos constantes para aumentar sua autoconfiança com o foco nos objetivos propostos pela organização. O autor acredita que o coaching está dividido em seis etapas, as quais, como ele reforça, terão variações na forma e no conteúdo, de acordo com cada pessoa e os objetivos propostos. São elas:

1 – Definição ou negociação dos padrões, aquilo que se espera da pessoa: não devendo cair na armadilha de pensar que as pessoas têm completamente o que a empresa espera delas, em questões de comportamento, valores e resultados. Pessoas são diferentes, e cada qual percebe o mundo da sua forma. Seu comportamento é reflexo de suas percepções quanto ao ambiente vivenciado. Cabe ao Coach traduzir a missão, a visão e os objetivos da organização em padrões inteligíveis e aceitos pelos colaboradores.

2 – Explicação do porquê e do impacto: traduzindo para o liderado seu papel dentro da estrutura, por que devem-se executar

determinadas tarefas e qual o impacto que atitudes e comportamentos têm nos resultados globais. Isso terá o objetivo de fazer o colaborador sentir-se mais estimulado, confiante, seguro e integrado à equipe.

3 – Demonstração do processo: caso necessário, o “Líder Coach” deve demonstrar como fazer a tarefa, uma vez que imagens valem mais que palavras; além disso, dar o exemplo é a base da confiança do colaborador em sua figura de liderança.

Fonte: dados de pesquisa (2017).

4 – Observar, exercendo o controle positivo: o “Líder Coach” promove o controle contínuo, sem o objetivo de fiscalizar, mas por ter compromisso com os objetivos propostos. Embora haja resistência, o controle é algo necessário, sem controle não há como mensurar o avanço, e assim não há como saber se está no caminho certo. O diferencial do coach é a forma humana de exercer o controle, promovendo também a interação do liderado.

5 – Orientar com feedback: é impossível dar feedback consistente sem ter vivência da fase anterior, ou sem observação e controle constantes, o que se torna fundamental para saber se o colaborador está desempenhando um bom papel e contribuindo para os objetivos da organização. O feedback deve motivar, sem haver julgamentos, além de manter seu foco no futuro e nos objetivos propostos. Além do feedback, o reconhecimento constante é um fator imprescindível para manter a motivação do colaborador.

6 – Estar aberto para sugestões de mudança: considerando o dinamismo das organizações, tanto quanto de seus processos e procedimentos, há a possibilidade de um colaborador que está a executar determinada tarefa encontrar uma melhor forma de se fazer. O “Líder Coach” deve saber ouvir e entender seu liderado, e estar aberto, de forma a garantir sua motivação para executar a tarefa dessa nova forma. Na maioria das vezes, isso também leva a melhores resultados.

Fato é que o coaching não traz resultados concretos e duradouros com a utilização de uma



única ferramenta e/ou uma única etapa; trata-se de um processo contínuo de autoconhecimento. O “arsenal” de ferramentas deverá ser variado de acordo com cada necessidade. As mesmas ferramentas não deverão ser utilizadas com todos os liderados, não devendo também ser restringidas com a criação de regras para sua utilização. Considerando que cada coachee possui suas particularidades, tal como cada organização, as ferramentas também deverão ser aplicadas analisando essas características, definindo as melhores e a melhor sequência de acordo com os pontos a serem trabalhados em seus coachees e a definição dos objetivos propostos pela organização.

No caso deste artigo, a utilização de técnicas e ferramentas de coaching reforçará aspectos diferenciados de forma a gerar resultados positivos que estejam alinhados aos objetivos da organização. Na presente pesquisa, os pontos a serem trabalhados nos liderados tratam do alinhamento e consciência das dimensões econômica, ambiental e social do desenvolvimento sustentável nas organizações e, alinhados a eles, como afirma Furtado (2005), devem estar objetivos de larga escala, grande volume ou de alcance de longo prazo, denominados pelo autor como macro-objetivos sustentáveis.

### **O modelo de negócio orientado para a sustentabilidade: conceitos e metodologia**

#### **O caráter do valor maximizado nas organizações**

É fundamental que as empresas se apoiem em modelos de negócio que agreguem valor às suas operações. O modelo shareholder, por exemplo, dispõe que cada empresa deve se preocupar em maximizar lucros legalmente, satisfazendo seus proprietários ou acionistas; e indiretamente beneficiar a sociedade por meio da criação de empregos que paguem salários justos, de melhorias das condições de trabalho e, também, da contribuição para o bem-estar público decorrente de impostos pagos e oferta

de produtos e serviços. O cerne dessa teoria é o cuidado com a alocação de recursos corporativos e a necessidade de fornecer riqueza, confiança e satisfação aos acionistas (CHIAVENATO, 2014), ou seja, é um modelo que aumenta o valor das ações da empresa no mercado. Porém, Santiago Júnior e Santiago (2007) citam uma expressiva diferença entre o efetivo valor de mercado organizacional e o valor de seus ativos tangíveis, a qual é representada por valores intangíveis, como o capital intelectual composto de processos, habilidades de funcionários, tecnologia e know-how.

Dessa forma, o valor de uma empresa é medido por fatores agrupados em seu valor tangível, como recursos físicos e financeiros, e em seu valor intangível, que equivale às propriedades que são difíceis de se ver, de se tocar, de se medir, mas que são percebidas (SANTIAGO JÚNIOR; SANTIAGO, 2007). Portanto, é prudente identificar o caráter do valor maximizado, seja em sociedades anônimas ou limitadas, isto é, se este é composto de lucros imediatos ou lucros em longo prazo.

O presente artigo caracteriza o “lucro imediato” como aquele contabilizado ao final das demonstrações de resultado do exercício e que integra o valor tangível da empresa, um resultado que garante as operações em determinado período, mas que pode ser efêmero, devido à dinâmica do mercado, à ocorrência de uma conjuntura econômica negativa ou a erros de projeções financeiras. Tavares (2010) lembra que, quando difundido nas décadas de 50 e 60, este era feito sob a óptica de sistema fechado, já que se cingia exclusivamente ao ambiente interno organizacional. Para o autor, sua ênfase estava na definição e no controle de gastos orçamentados, horizontalmente estimados, em um período de um ano. Portanto, o planejamento financeiro foi desenvolvido para se atentar aos detalhes que levam ao lucro imediato, e embora tal aspecto seja intrínseco à gestão estratégica, há a necessidade de se contemplar também a geração de valor e o lucro em longo prazo nas organizações.

O entendimento do “lucro em longo prazo”

pode ser compreendido a partir do conceito de goodwill, o qual “corresponde à diferença entre o valor da empresa, em termos de geração de lucros futuros, e o valor contábil de seus ativos” (SANTIAGO JÚNIOR; SANTIAGO, 2007, p. 34). Essa diferença se refere ao valor que a empresa pode gerar em um horizonte amplo, em consequência de seus investimentos, estratégias, influência ambiental, responsabilidades assumidas perante seus stakeholders e seu valor tangível. Aspectos que proporcionariam maior procura por seus bens ou serviços, ações e demais formas de relacionamentos, ou seja, promoveria a perenidade de suas operações.

Esse conceito está alinhado com o modelo stakeholder citado por Chiavenato (2014), o qual destaca que a maior responsabilidade empresarial está na sobrevivência em longo prazo, ao atender aos interesses dos diversos parceiros. Por sua vez, a gestão pelo lucro em longo prazo também aspira à perduração do negócio e foca na geração de valor em consequência de estratégias orientadas para a sustentabilidade. Froehlich (2014) destaca que essa gestão deve contemplar, pelo menos, as três dimensões do Triple Bottom Line; assim, os modelos de negócio gerenciados para a sustentabilidade podem se diferir de seus concorrentes.

### **Revisão de conceitos: Sustentabilidade**

“Sustentabilidade significa fazer o hoje sem prejudicar o amanhã, ou melhor, fazer o hoje para melhorar cada vez mais o amanhã” (CHIAVENATO, 2014, p. 597). Para o autor, esse é um conceito sistêmico pertinente à continuação e à preservação das características econômicas, sociais e ambientais da sociedade. Furtado (2005), por sua vez, nota que o termo sustentabilidade tem sido usado intensamente, em muitos casos como sinônimo de desenvolvimento sustentável. A Organização das Nações Unidas, através do relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, define essa forma de desenvolvimento como: “aquele que atende às necessidades do

presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem a suas próprias necessidades” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 65). Seus elementos constitutivos são desagregados em dimensões que tratam de necessidades globais a serem atendidas na esfera social, ambiental, territorial, econômica e política (SACHS, 2008).

“É uma proposta de desenvolvimento socialmente incluyente e que respeita o meio ambiente, para que ele possa fornecer os recursos necessários para a subsistência humana de modo permanente, pois a Terra é a morada dos humanos e continuará sendo indefinidamente” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 65). Seu objetivo é “obter equilíbrio entre o crescimento econômico, a equidade social e o meio ambiente natural” (CORAL, 2002, p. 16). Araújo, Carvalho e Castro (2013) destacam que as melhores práticas na busca do desenvolvimento sustentável possibilitam a geração de valor para as partes interessadas.

Barbieri e Cajazeira (2009) destacam que, no âmbito organizacional, as contribuições para o desenvolvimento sustentável consistem em uma concentração no que é específico das atividades empresariais, ou seja, nas seguintes dimensões: econômica, ambiental e social. A primeira é mais comum às organizações, pois “os modelos de planejamento estratégico existentes enfatizam principalmente as questões econômicas, relegando ao segundo plano, as questões ecológicas e sociais” (CORAL, 2002, p. 6) e “a sustentabilidade econômica possibilita a alocação e gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 69).

Todavia, a sobrevivência organizacional em longo prazo também depende do atendimento de expectativas de demais interessados, estejam inclusos nas dimensões da sustentabilidade, sejam internos ou externos (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Já de acordo com Chiavenato (2014), as empresas são sistemas abertos, cuja interação ambiental é constante e as relações e influências recebidas e/ou exercidas com as

partes interessadas, denominadas stakeholders, são as mais diversas.

Barbieri e Cajazeira (2009, p. 36) ressaltam que “as partes interessadas não poderiam ser tratadas como meios para alcançar objetivos para a empresa, seus proprietários e dirigentes”. Segundo os autores, os stakeholders devem ser tratados como fins para os objetivos empresariais. Portanto, se a importância da figura do líder deve ser notada na promoção e no desenvolvimento sustentável, ressalta-se ainda a relevância dos colaboradores, não mais compreendidos apenas como simples liderados, mas como stakeholders que devem ser atendidos através de melhores práticas de gestão de pessoas, promovidas por um profissional ético e capacitado, o “Líder Coach”, de forma a contribuir para a qualidade no ambiente de trabalho e proporcionar desenvolvimento de forma igualitária. Por conseguinte, a relação ética e responsável com os stakeholders, ainda que sua finalidade seja o lucro futuro, é uma oportunidade para a sustentabilidade empresarial.

Furtado (2005) explica que a “sustentabilidade” para as organizações com fins lucrativos constitui um modelo gerencial que sustenta a sua presença competitiva por longo prazo e que proporcione a garantia de acesso a bens e serviços, por meio da preservação e reposição de recursos e benefícios providos pelas diversas espécies de capitais, seja econômico-financeiro, natural, humano ou social. “Empresa sustentável é a que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 70). Nesse sentido, Coral (2002) dispõe bases para estratégias de sustentabilidade que deveriam ser aplicadas nas empresas que buscam a viabilidade econômica, social e ambiental (Figura 1).

**Figura 1** - Bases do modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade



Fonte: Coral (2002, p. 129).

A incorporação da sustentabilidade na gestão e no planejamento estratégico é necessária, já que as empresas têm um papel essencial para o desenvolvimento sustentável global (CORAL, 2002). Sendo assim, o objetivo das organizações é a criação de um modelo de negócio que estabeleça macro-objetivos sustentáveis em torno da perenidade das operações e geração de lucro em longo prazo, por meio de estratégias, iniciativas e práticas que agreguem valor em longo prazo para o negócio e seus stakeholders.

### Revisão de conceitos: Triple Bottom Line

Barbieri e Cajazeira (2009) destacam que os resultados líquidos são o objetivo das organizações com fins lucrativos desde a sua origem, cuja apresentação contábil é dada na última linha da demonstração dos resultados dos exercícios financeiros (bottom line), sendo reconhecidos pela dimensão econômica que uma empresa precisa auferir lucro e ter seu valor de mercado aumentado. Porém, o lucro contábil apurado convencionalmente é apenas um dos resultados que devem ser considerados para o desenvolvimento sustentável. “É necessário analisar o esquema atual de centros de custos e outros procedimentos contábeis organizacionais, correlacionando-o, identificando tópicos, itens ou elementos sociais e ambientais que deveriam ser contabilizados” (FURTADO, 2005, p. 47).

Nesse sentido, Barbieri e Cajazeira (2009) afirmam que, para obter o resultado líquido



econômico, é fundamental considerar a avaliação de passivos ocultos, caracterizados como custos que decorrem das responsabilidades e impactos provocados pela empresa em seus stakeholders. Esses custos são conhecidos no meio empresarial como externalidades e podem ter caráter positivo ou negativo. De acordo com Marques (2016), externalidades negativas existem em qualquer processo produtivo e não são relacionadas apenas ao meio ambiente, mas ocorrem igualmente nos âmbitos social e econômico. Para a autora, sua mensuração deve ser reconhecida contabilmente.

Froehlich (2014) ressalta que, a partir da constatação das externalidades, surge o conceito de sustentabilidade empresarial. Portanto, o novo modelo de gestão de negócio deve internalizá-las, minimizando aquelas negativas ou maximizando as positivas. Para Dias (2015, p. 42), “apenas uma empresa que produz uma TBL está levando em conta o custo total envolvido em fazer negócios”.

Os modelos de negócio sustentáveis, conforme Barbieri e Cajazeira (2009), orientam iniciativas que contemplem além da dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental. Três dimensões que se inter-relacionam e são a chave para o Triple Bottom Line (TBL). Um conceito publicado em 1997 por John Elkington, no livro *Cannibals with forks* (Canibais com garfo e faca), que traduziu as dimensões da sustentabilidade para o âmbito empresarial. “ATBL reflete a ideia de que as empresas devem medir o valor que geram ou destroem no nível econômico, social e ambiental” (DIAS, 2015, p. 42). Nesse sentido, é importante pensar na transformação do líder comum em um profissional que avalie os resultados organizacionais a partir desses níveis como uma vantagem competitiva para as empresas sustentáveis. A Figura 2 representa o equilíbrio dinâmico entre as três dimensões.

**Figura 2 - Triple Bottom Line**



Fonte: elaborada pelos autores com base em Barbieri e Cajazeira (2009, p. 70).

Para Nadae (2016), o TBL vem em auxílio para que as decisões do presente considerem não apenas os tradicionais fatores econômicos, mas também os fatores sociais e ambientais. Seu objetivo é garantir a perpetuidade da empresa, portanto, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), o conceito TBL adiciona valor ao negócio através da gestão sustentável de três tipos de capitais: econômico, natural e humano ou social.

Segundo Furtado (2005, p. 174), o capital econômico abrange “bens materiais construídos e acumulados, a partir do uso de recursos naturais, humanos e sociais, tais como edificações, bens manufaturados e os valores físicos e monetários, bem como os direitos de propriedade industrial”. Já o capital natural trata de “recursos renováveis e não-renováveis, providos pela natureza e a partir dos quais são produzidos materiais e serviços destinados ao abrigo, alimentação, defesa, educação, lazer e outros aspectos da qualidade de vida, de curto, médio e longo prazo” (FURTADO, 2005, p. 151). O conceito de capital social, entendido também como humano, refere-se a “política praticada para gestão e valorização econômica e socioambiental de recursos humanos, interno e externo à Organização” (FURTADO, 2005, p. 157). Barbieri e Cajazeira (2009) citam que ele ainda se apresenta na forma de saúde, habilidade e educação dos colaboradores internos, saúde da sociedade e criação de riquezas.

Os principais motivadores para as organizações adotarem iniciativas de sustentabilidade em torno do TBL são resumidos

por Lupion e Petrini (2017) em sua revisão bibliográfica de autores que os demonstra, conforme pode ser visto no Quadro 1.

**Quadro 1** - Resumo dos motivadores para adoção da sustentabilidade

MOTIVADORES	DESCRIÇÃO	AUTORES
Características organizacionais	Porte; estratégia; tempo de vida; conhecimento; tamanho; local; área de atuação.	González-Benito e González-Benito (2006); Kemp et al. (2014).
Influência dos stakeholders	Stakeholders internos e externos e primários e secundários, como, governo, comunidade e clientes; benefícios explícitos.	González-Benito e González-Benito (2006); Székely e Knirsh (2005); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).
Valores organizacionais	Dever moral; liderança organizacional; flexibilidade da organização para mudança; legitimidade; ética.	Porter e Kramer (2006); Székely e Knirsh (2005); Gomes (2009); Bansal e Roth (2000); Paulraj (2008); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).
Legislação	Condições legais impostas pelas partes públicas.	Porter e Kramer (2006); Gomes (2009); Paulraj (2008); Lozano (2015).
Reputação	Melhoria da imagem através da promoção da mesma.	Porter e Kramer (2006); Gomes (2009); Ramirez (2013); Lozano (2015).
Vantagem competitiva	Competitividade no mercado.	Gomes (2009); Bansal e Roth (2000); Paulraj (2008); Ramirez (2013); Kemp et al. (2014); Lozano (2015).

Fonte: adaptado pelos autores com base em Lupion e Petrini (2017, p. 6).

Nadae (2016) afirma que tem sido importante mensurar o desempenho sustentável nas empresas, embora seja complexo. Para ela, progressões nas três dimensões podem não ocorrer concomitantemente no mesmo ritmo ou mesma direção. Melhorias na performance ambiental podem, por vezes, afetar de forma negativa a performance social ou econômica e vice-versa. Barbieri e Cajazeira (2009) concordam que as questões relativas aos modelos de negócio sustentáveis são complexas e estranhas à gestão convencional. Todavia, para os autores, a fim de evitar ênfase em apenas um dos resultados e sincronizar as três dimensões, o TBL deve ser operacionalizado através da produção de novos instrumentos de trabalho que incluam o capital social e natural nos métodos e práticas de gestão.

**A metodologia Balanced Scorecard inserida no contexto da sustentabilidade**

Tradicionalmente, segundo Chiavenato (2014), o enfoque dos sistemas e medidas empregados nas organizações, proporcionam um controle inadequado e típico da Era Industrial. Um problema para os modelos de negócio sustentáveis e suas características intangíveis. Contudo, ele afirma que, para direcionar a organização para

o futuro, esse foco deve ser alterado para um método que monitore continuamente diversas perspectivas. Para o autor, essa atividade deve ser dirigida além do planejamento, a partir da orientação e motivação das pessoas envolvidas. De modo que ela seja executada com eficiência, para que tudo caminhe conforme o desejado pela organização (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, surge a ideia do Coaching, que tem o papel de contribuir significativamente para transformar o líder numa figura estratégica que planeje, oriente, motive e monitore a sustentabilidade no ambiente corporativo em torno de diversas perspectivas. Porém, segundo Barbieri e Cajazeira (2009), é preciso operacionalizar o planejamento sustentável por meio de instrumentos de trabalho que auxilie na gestão. Logo é possível pensar na metodologia Balanced Scorecard.

Para Lopes (2013), o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido na década de 90 por Kaplan e Norton, foca no equilíbrio organizacional e busca transformar a visão e a estratégia empresarial em objetivos estratégicos mensuráveis e iniciativas. Tavares (2010) diz que o BSC é uma contribuição inovadora em relação as metas empresariais, cujo objetivo é estimar os acontecimentos no futuro e proporcionar informações referentes ao valor de longo prazo, visando a sustentabilidade das empresas. É um sistema que combina medidas financeiras com medidas não financeiras para a mensuração dos resultados e se fundamenta em quatro perspectivas básicas. Lopes (2013) as cita como: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As duas primeiras têm como foco os indicadores externos; já as últimas duas, focam a organização internamente. O presente artigo propõe a relação das perspectivas do BSC com as dimensões dos modelos de sustentabilidade empresarial, visto que características econômicas são tratadas na perspectiva financeira e as demais podem contemplar aspectos sociais e ambientais.

Com a evolução do BSC, a estratégia passou a ser descrita em cada dessas perspectivas por meio de relações de causa e efeito dos objetivos

e indicadores de desempenho (LOPES, 2013). Tavares (2010) explica que tais relações conectam os resultados esperados com os respectivos vetores e tornam evidentes os vínculos mais significativos da relação estabelecida. Dessa maneira, o BSC procura desdobrar a estratégia organizacional de uma forma lógica.

Tal raciocínio culminou na criação dos mapas estratégicos BSC, cuja estrutura contém representações visuais que possibilitam o trabalho coordenado e colaborativo para o alcance das estratégias organizacionais desejadas (TAVARES, 2010). Para Lopes (2013), os mapas estratégicos são utilizados pela alta administração para transformar o planejamento estratégico em planejamento operacional, ou seja, em iniciativas. O autor explica que um bom mapa estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes, e estes, em resultados financeiros.

Portanto, como Tavares (2010) destaca, o BSC é um método útil à implementação da gestão estratégica, pois ele traduz e vincula suas perspectivas em aspectos operacionais e práticos, no caso deste artigo, em operações sustentáveis que devem ser edificadas pela criação de indicadores de desenvolvimento sustentável, embasando dessa forma a sustentabilidade como vantagem competitiva (ARAUJO; CARVALHO; CASTRO, 2013).

Contudo, Santiago Júnior e Santiago (2007) ressaltam que cada empresa deve definir seu próprio conjunto de indicadores, alinhado com suas necessidades e objetivos estratégicos. Araújo, Carvalho e Castro (2013) complementam que os indicadores devem ser apropriados para a melhor avaliação possível das práticas empresariais sustentáveis, pois através da análise dos indicadores de sustentabilidade, as organizações podem “medir” seu nível de sustentabilidade e consequentemente criar valor a todos os seus stakeholders.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho é classificado por Vergara (2009), quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica, isto é, um estudo sistematizado desenvolvido com base em material científico publicado; e, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, já que expõe características de um determinado fenômeno estudado em teoria. Classifica-se ainda como uma pesquisa qualitativa, por ter seu enfoque voltado para o caráter subjetivo do problema analisado, não sendo, portanto, objetivo deste artigo obter análises numéricas ou estatísticas da situação em estudo.

A partir da definição do problema de pesquisa, buscou-se realizar uma revisão bibliográfica contemplando artigos científicos publicados, livros, teses e sites de instituições renomadas. Uma pesquisa teórico-descritiva que busca correlacionar os temas: Coaching, Liderança, Sustentabilidade empresarial, Valor Organizacional e Planejamento Estratégico.

A revisão bibliográfica forneceu bases e conceitos para uma proposta que alia o Coaching, apresentando ferramentas e etapas base para o processo de aperfeiçoamento de lideranças, os modelos de negócio sustentáveis, com foco no Triple Bottom Line e as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) em torno de uma visão estratégica desejada.

A análise da teoria mobilizada neste artigo propõe uma sugestão em termos de caminho metodológico para ser desenvolvido a partir do ajuste do processo de Coaching onde este, além de desenvolver e aprimorar características de liderança nos gestores, os condicionará a disseminar a consciência e práticas sustentáveis a todos seus liderados, e da adaptação do BSC ao modelo Triple Bottom Line, em que estratégias sugeridas são mapeadas objetivando uma visão de sustentabilidade empresarial e valor em longo prazo. Buscou-se também a recomendação de importantes objetivos e indicadores sustentáveis para as organizações, conforme a ferramenta estratégica.

Com isso, pretendeu-se propor uma reflexão teórica sobre um sistema que seja implantado estrategicamente nas empresas e que agregue valor ao negócio a partir da maximização e desenvolvimento do capital econômico, social e ambiental, cuja orientação, operacionalização e mensuração do resultado tríplice seja possível, facilitando sua adoção e aplicação pelas organizações.

## **ANÁLISE DA TEORIA MOBILIZADA**

### **Liderança Coach: Conduzindo equipes à cultura sustentável**

Assim como o “arsenal” de ferramentas do coaching poderá auxiliar os gestores a se tornarem melhores líderes, também poderão auxiliar no desenvolvimento da concepção de responsabilidade social e sustentabilidade em sua equipe. Nesse sentido, o “Líder Coach” tem como tarefa disseminar e desenvolver esses conceitos, que raramente estão incorporados na cultura da organização.

Os reais motivos do trajeto entre sucesso e fracasso e vice-versa – quando se fala em liderança, condução da equipe ao estado desejado e ao alcance dos objetivos propostos junto à organização – certamente podem ser atribuídos à questões internas, ou seja, o quão bem os líderes conseguem engajar almas e corações de seus seguidores. Dessa forma, se essas lideranças utilizarem como estratégia de gestão o perfil de “Líder Coach”, bem como suas ferramentas e métodos, é bem provável que haja terreno fértil para o desenvolvimento destas atitudes e também da geração de ideias sustentáveis em sua equipe. É isso que garante a proposta da liderança Coach.

### **A proposta da liderança Coach**

O mercado atual continua a exigir um esforço e uma evolução contínua das organizações e de seus colaboradores em busca da perpetuidade de suas atividades, ou

seja, a sustentabilidade empresarial. Vive-se, atualmente, um novo paradigma quando se fala de gestão de Recursos Humanos, o chamado Paradigma das Competências, em que esses recursos devem ser o real ativo das organizações. Sendo assim, é fundamental que os líderes busquem além do conhecimento técnico e de mercado, ou seja, consigam compreender a complexidade do comportamento humano, potencializando as características únicas de cada indivíduo, de sua equipe e consequentemente da organização.

Conforme revisão bibliográfica do presente artigo, apesar das inúmeras ferramentas e linhas de trabalho existentes no coaching, fato é que esse é um processo de grande valia, que está voltado para o desenvolvimento de um dos tripés do TBL, ou seja, o capital humano organizacional, a partir de uma aliança entre o “Líder Coach” e seu liderado (Coachee), visando a um único objetivo em comum, expresso neste como a disseminação da cultura de sustentabilidade empresarial. Coral (2002) afirma acerca da influência do líder neste processo:

[...] o importante é que as empresas insiram estas preocupações no pensamento estratégico dos gestores. Como já comprovado, a visão do líder tem influência direta em como a empresa deverá assumir a sua responsabilidade para o alcance do desenvolvimento sustentável do planeta, e na forma como deverá incorporar estas questões no seu modelo de gestão. (p. 128).

Cabe ao líder ajudar a acender a chama e libertar a energia potencial nas pessoas. Liderar consiste em auxiliar cada um a encontrar a forma para mobilizar as suas habilidades, conhecimentos e características únicas. É necessário considerar as pessoas como sujeitos em crescimento e criar as condições necessárias para que as competências de cada um sejam tomadas em conta e desenvolvidas continuamente. Logo, propõe-se a importância da atuação do Líder como Coach para o alcance dos macro-objetivos sustentáveis organizacionais.

## Importância e desafios da atuação do Líder como Coach para os macro objetivos sustentáveis da organização

Chiavenato (2014) afirma que, no processo de planejamento estratégico, o único integrante racional é o elemento humano, sendo o cérebro e a força motriz da organização, assim como o responsável por suas principais tomadas de decisões. Sendo assim, o autor considera as pessoas como fonte da estratégia organizacional, além de destacar a importância da elaboração de uma estratégia de recursos humanos bem alinhada com o planejamento estratégico organizacional. O IBC (Instituto Brasileiro de Coaching) afirma que, hoje, o Coach é o profissional que pode contribuir de forma significativa no âmbito empresarial, desenvolvendo o potencial da equipe, além de gerar resultados notáveis e duradouros.

Segundo Marques (2010), o coaching atualmente pode ser considerado como uma habilidade ou um estilo de vida, um estilo de gestão ou uma forma inovadora de gerenciamento de pessoas, tornando-se indispensável para executivos e líderes, já que os princípios de sua utilização são fundamentais para qualquer líder ou organização que busque a alta performance em suas operações e o alcance de sua visão. O mesmo autor ainda afirma que ser Coach é adotar uma nova filosofia de liderança, ou até mesmo de vida; é fazer uso de ferramentas e processos comprovados cientificamente para o alcance de resultados extraordinários; e, em se tratando do Líder Coach, é possibilitar isso para seus liderados (coachees), ousando ir além todos os dias, fazendo a transformação do fracasso em aprendizado.

Chiavenato (2010, p. 413) atesta que “o gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um coach. O coaching significa o conjunto de todas essas facetas”. O IBC (Instituto Brasileiro de Coaching), a fim de comprovar a eficácia das ferramentas e processos do Coaching, acrescenta que, segundo pesquisas, os líderes que passam por

esse processo e relatam melhorias evidentes, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Resultados do Coaching



Fonte: IBC – Instituto Brasileiro de Coaching.

Nesse sentido, segundo pesquisa citada acima, além do desenvolvimento teórico deste estudo, o coaching, de modo estratégico, favorece o comprometimento organizacional com a perspectiva da sustentabilidade e a maximização do Triple Bottom Line, por ser fundamental instrumento para alavancar os esforços individuais e coletivos, por intervir na construção e consolidação de valores, princípios e crenças, além de incontáveis outros benefícios trabalhados pela atuação do Coach.

Todavia, mesmo que, conforme apresentado, pesquisas apontem os resultados do processo de Coaching, fato é que ele se reflete em uma dinâmica evolutiva entre o Coach e o Coachee, é qualitativamente divergente à maioria das abordagens direcionadas para o desenvolvimento de lideranças. Logo, um desafio para a mensuração e avaliação de seus resultados, e consequentemente para sua aceitação no contexto organizacional.

## Mapeamento de estratégias organizacionais e elaboração de indicadores de resultado para um modelo de negócio sustentável

As ideias tratadas neste artigo, além dos resultados econômico-financeiros, têm por intuito o retorno de valor intangível para a empresa. Como destaca Chiavenato (2014), o investimento em sustentabilidade é bom para o negócio, comunidade e planeta. Seu resultado é a redução



de custos, melhoria da imagem organizacional e da reputação, além da identificação e criação de novas oportunidades de negócios.

Trata-se de um ganho que não apenas aumenta o ativo tangível da organização, mas agrega valor ao seu ativo intangível, cujo conceito, apesar de intrínseco aos modelos de sustentabilidade empresarial, apresenta complexidade quanto a mensuração nos métodos contábeis comuns; um descrédito que, entretanto, pode ser revertido, caso um sistema que contemple continuamente os objetivos da empresa e que os desdobre em forma de informação para toda a organização seja empregado nos modelos de negócio sustentáveis.

Por seguinte, o Coaching e os modelos sustentáveis, como o TBL, ao serem incorporados à gestão, necessitam ter suas estratégias detalhadas em objetivos, metas, iniciativas e indicadores de desempenho, de forma que toda a organização os compreenda.

## A aplicação do Balanced Scorecard para a sustentabilidade empresarial

Para Chiavenato (2014), o Balanced Scorecard (BSC) divulga a estratégia, promove o consenso e o espírito de equipe, integra toda a organização e cria formas para abranger todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas, já que ele alinha a estratégia e visão organizacional às operações cotidianas. Lopes (2013) completa destacando que o sistema fornece um feedback de processos de negócios internos e dos resultados externos.

Dessa forma, a aplicação do BSC teria como proposta seu alinhamento à atuação do Coach na condução de seus coachees, a partir de ferramentas e técnicas de Coaching, para a consciência e prática de iniciativas sustentáveis em torno do lucro em longo prazo. Trata-se de uma contribuição que pode atribuir maior perceptibilidade à relação entre o Coaching e a sustentabilidade empresarial, ao direcionar empresas, lideranças e liderados, operacionalizar as estratégias e fornecer indicadores a respeito

dos valores tangíveis e intangíveis maximizados nas organizações, cujos desdobramentos em informações, acerca do resultado final tríplice, atenda as partes interessadas.

## Mapa estratégico sustentável

O alinhamento do BSC aos modelos de negócio que mensuram o TBL deve detalhar um macro-objetivo sustentável, ou seja, desdobrar a visão e estratégia empresarial em processos operacionais que possibilitem a maximização dos três tipos de capitais e que sejam compreensíveis por toda a organização.

A Figura 4 exemplifica um mapa estratégico cuja visão, ou macro-objetivo, é a sustentabilidade empresarial e o valor em longo prazo. Como proposta, são enquadradas nas perspectivas BSC algumas estratégias a serem operacionalizadas para atenderem as necessidades relativas às dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável.

**Figura 4 - BSC: Mapa estratégico para a sustentabilidade empresarial**



Fonte: elaborada pelos autores com base em Tavares (2010, p.332).

Os mapas estratégicos têm como função representar visualmente os diversos elementos do planejamento estratégico organizacional. Partindo dessa visão, eles relacionam as causas e os efeitos entre variáveis, evidenciando os principais fatores que contribuem para que a estratégia definida proporcione resultados

excepcionais para os stakeholders (LOPES, 2013), ou seja, o desenvolvimento sustentável deverá ser analisado de acordo com indicadores obtidos a partir de objetivos compatíveis com o conceito TBL.

### Objetivos e indicadores sustentáveis

Desenvolvido o mapa estratégico sustentável, a avaliação das metas em torno do TBL, conforme Furtado (2005), faz-se a partir da mensuração do capital tangível e intangível. A medição dos resultados das iniciativas sustentáveis deve ser realizada com base em indicadores que expressem relações entre as atividades organizacionais e os aspectos positivos e negativos econômicos, ambientais e sociais em relação aos interesses e expectativas dos stakeholders. As métricas devem estar ainda em acordo com a estratégia e investimentos que se planeja implementar, desde que eles se relacionem às três espécies de capitais.

O Instituto Ethos – destacado por Froehlich (2014) como uma das iniciativas responsáveis e sustentáveis mais utilizada pelas organizações no Brasil – sugere indicadores baseados no Global Reporting Initiative (GRI). O GRI é o principal relatório de sustentabilidade adotado pelas empresas em âmbito mundial, cujo objetivo é refletir acerca do desempenho social, ambiental e econômico organizacional, a partir da avaliação de suas atitudes, ações e impactos para com as três dimensões do TBL (LUPION; PETRINI, 2017). A Figura 5 correlaciona alguns dos principais indicadores GRI com exemplos de objetivos desejados pelos modelos de negócio sustentáveis, a partir das quatro perspectivas do BSC.

**Figura 5 - BSC: Objetivos e indicadores de modelos de negócio sustentáveis**

	OBJETIVOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximizar lucro</li> <li>•Reduzir custos</li> <li>•Perenidade das operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lucro contábil (R\$)</li> <li>•Valor de mercado (R\$)</li> <li>•Indicador específico de negócio ou atividade (%)</li> </ul>
PERSPECTIVA DO CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atrair e reter o maior número de clientes (aumento de Market Share)</li> <li>•Melhorar a imagem organizacional</li> <li>•Coletar feedback para avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Indicador de Market Share (%)</li> <li>•Satisfação do cliente medida por pesquisa (%)</li> <li>•Número de reclamações de produtos e serviços registradas no período (unidade)</li> </ul>
PERSPECTIVA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Otimizar recursos produtivos</li> <li>•Desenvolver novos produtos ou serviços a partir de ecodesign</li> <li>•Diversificar, adquirir e internalizar experiências</li> <li>•Desenvolver novos processos</li> <li>•Reduzir acidentes no ambiente de trabalho</li> <li>•Melhoria da imagem organizacional através da inclusão social de stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Volume total de energia economizada (GJ)</li> <li>•Peso total de insumos reciclados (ton.)</li> <li>•Percentual de insumos reciclados usados na fabricação de produtos e serviços (%)</li> <li>•Empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade (%)</li> <li>•Taxa de acidentes e doenças ocupacionais (%)</li> <li>•Operações que contemplam projetos e programas sociais (%) e Incentivos fiscais/créditos (R\$)</li> </ul>
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Desenvolver habilidades necessárias</li> <li>•Gerir competências</li> <li>•Pesquisa e Gestão da satisfação e clima organizacional</li> <li>•Alinhar colaboradores à estratégia de sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Percentual de empregados que receberam análise de desenvolvimento de carreira no período (%)</li> <li>•Avaliação de Produtividade e Feedbacks (%)</li> <li>•Clima e satisfação organizacional (%)</li> <li>•Índice de Turnover (%)</li> </ul>

Fonte: elaborada pelos autores, adaptada de Instituto Ethos (2017, p. 80-94).

Indicadores de desempenho precisam ser fáceis de serem obtidos, pois, quando mensuram e demonstram de forma clara e objetiva o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao objetivo estabelecido, tornam-se motivadores de líderes e liderados. Dessa forma, seu uso é fundamental para afirmar o valor da proposta de um método que ajuste o Coaching e o Balanced Scorecard ao Triple Bottom Line.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização e o atual mercado competitivo, o século XXI tem exigido muito mais da Administração de Empresas para a sobrevivência das organizações. Não basta que elas aumentem sua eficiência ou qualidade. O mais importante é que as empresas sejam capazes de reavaliarem suas estratégias e reinventarem o seu modelo de negócio.

Partindo desse pressuposto, os modelos sustentáveis, como o Triple Bottom Line, podem ser difundidos na cultura organizacional de modo a buscar algo novo em relação às estratégias e alinhamento aos modelos de negócio modernos e sustentáveis. Trata-se de uma metodologia includente e consciente, pois, a partir dela a organização assume a responsabilidade de maximizar de forma sincrônica e rítmica seu

resultado em torno do tripé sustentável (resultado econômico, social e ambiental); entretanto, deve ser orientada e conduzida a partir da produção de instrumentos que trabalhem as três espécies de investimentos e capitais.

A problemática deste trabalho estimulou uma reflexão acerca dos conceitos de Coaching e Balanced Scorecard e sua influência e relação com a sustentabilidade empresarial e os modelos voltados para tal objetivo. Trata-se de uma questão estudada por meio de uma revisão teórica, que nos permitiu concluir que a organização orientada para o modelo de negócio sustentável necessita de lideranças que sejam capazes de direcionar as estratégias e os investimentos conforme os conceitos estudados, já que estes podem colaborar na implantação e operacionalização desse inovador olhar em termos de gestão empresarial.

Para tanto, o Coaching, de modo estratégico, pode favorecer o comprometimento organizacional à sustentabilidade, por ser fundamental instrumento para alavancar os esforços individuais e coletivos ao intervir na construção e consolidação de valores, princípios e crenças. Já o Balanced Scorecard, através de suas quatro perspectivas, poderá desdobrar um planejamento estratégico sustentável para toda a organização de forma simples e dinâmica e proporcionar feedback através de indicadores mensuráveis.

Logo, em relação ao objetivo da pesquisa e aos resultados alcançados, propõe-se a aplicação prática da teoria mobilizada em futuros projetos, de forma que as lideranças, com o uso das ferramentas de Coaching, sejam responsáveis por orientar os colaboradores para o desenvolvimento sustentável, adotando projetos e planos de capacitação, motivação e introjeção de valores e competências. O objetivo é que todos os envolvidos nas atividades organizacionais estejam aptos a desempenhar seus papéis nas estratégias que podem alçar o modelo de negócio sustentável à sua visão de sustentabilidade empresarial e valor em longo prazo; o que, por sua vez, conforme proposta,

deverá ser descrito, detalhado e promovido através de mapa estratégico BSC, e mensurada por meio de indicadores elaborados em acordo com as perspectivas do Balanced Scorecard alinhadas ao conceito Triple Bottom Line, culminando em informações sobre o resultado intangível da organização que atendam à todas as partes interessadas.

O presente estudo contribui para repensar um novo método em que a sustentabilidade seja estrategicamente inserida nas práticas empresariais, tais quais Planejamento, Recursos Humanos, Finanças e Orçamentos e Gestão da Produção. Dessa forma, conclui-se que as metodologias pesquisadas são forças atuais para maximizar o resultado intangível intrínseco ao valor de mercado organizacional e, assim criar vantagem competitiva para os modelos de negócio sustentáveis, pois proporcionam orientação, estratégias, desenvolvimento de competências e maximização e avaliação do lucro em longo prazo.

Há de se ressaltar as limitações da presente pesquisa por haver ainda pouco material bibliográfico que correlacione os temas em estudo. Logo, sugere-se a realização de um estudo minucioso em cada empresa com observações in loco e pesquisa aplicada através de questionário para o levantamento de dados primários acerca do emprego dessas teorias no contexto das organizações que desejam a sustentabilidade empresarial.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Geraldo J. F.; CARVALHO, Cesar M.; CASTRO, Vanessa de. A importância da prática da sustentabilidade e de seus indicadores para implementação e consolidação de vantagem competitiva nas organizações empresariais. Fórum ambiental da alta paulista, v. 9, n. 10, 2013. Disponível em: <[http://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum\\_ambiental/article/view/494/520](http://www.amigosdanatureza.org.br/publicacoes/index.php/forum_ambiental/article/view/494/520)>. Acesso em: 29 set. 2017.

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos: coaching & mentoring As novas ferramentas da gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORAL, Eliza. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?seq>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DIAS, Reinaldo. Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015.

FROEHLICH, Cristiane. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. Desenvolve: Revista de Gestão da Unisalle, Canoas, v. 3, n. 2, set. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unisalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316/1182>>. Acesso em: 29 set. 2017.

FURTADO, João S. Sustentabilidade empresarial: guia de práticas econômicas, ambientais e sociais. Salvador: NEAMA/ CRA, 2005.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. Coaching: o exercício da liderança. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

HUNTER, James. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBC - Instituto Brasileiro de Coaching. Business and Executive Coaching – BEC, Formação em Coaching Executivo e Negócios. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/bec/>>. Acesso em: 14 set. 2017.

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.WZc80bpFxdc>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KRAUSZ, Rosa R. Coaching executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGO, Alfredo Posse. O coaching em seis etapas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/o-coaching-em-seis-etapas/2503/>>. Acesso em 24 ago. 2017.

LOPES, Antônio Carlos Vaz. Adoção de inovação organizacional: o caso do balanced scorecard (BSC) em empresas no Brasil. 2013. 284f. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

LUPION, Ricardo de Oliveira; PETRINI, Maira de Cássia. O que leva à sustentabilidade? Enangrad, Brasília, ago. 2017. Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/pdf/2017\\_ENANGRAD556.pdf](http://www.enangrad.org.br/pdf/2017_ENANGRAD556.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MARQUES, Alessandra de Lima. Reconhecimento contábil de passivos ambientais: um estudo de caso sobre a aplicação de metodologias de valoração econômica. 2016. 277f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento (PPED), Rio de Janeiro, 2016.

MARQUES, José Roberto. Coaching passo a passo: como funciona a relação entre o coach e o coachee?. 4 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/coaching-passo-passo-como-funciona-relacao-entre-o-coach-e-coachee/>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

MARQUES, José Roberto. Leader coach: coaching como filosofia de liderança. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012

NADAE, Jeniffer de. Sistemas de gestão integrados como indutor para a sustentabilidade: uma análise do impacto no desempenho das organizações baseado no triple bottom line. 2016. 337f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2016.

NUNES, P. Conceito de coaching. Lisboa: artigo na internet, 2007. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienciaconempr/gestao/coaching.htm>>. Acesso em 29 ago. 2017.

SACHS, Ignacy. Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTIAGO JÚNIOR, José R. S.; SANTIAGO, José R. S. Capital intelectual: o grande desafio das organizações. São Paulo: Novatec, 2007.

TAVARES, Mauro C. Gestão estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.