

# A Importância da Liderança Globalmente Responsável através da Produção Mais Limpa: Contribuição para Desenvolvimento Sustentável

William Barbosa Vianna  
Cristiano José C.A. Cunha  
César Augusto Tejera De Ré  
Sergio João Limberger

## RESUMO

O presente artigo parte do pressuposto de que as organizações são sistemas abertos inseridos em uma comunidade e que, para assegurarem sua continuidade, necessitam estabelecer relações com diferentes grupos de interesse (stakeholders). Os compromissos organizacionais não estão relacionados apenas aos seus controladores, mas também com toda a comunidade. Nesse sentido, a construção do Desenvolvimento Sustentável depende da ação de lideranças que sejam globalmente responsáveis e estejam fortemente associadas à uma visão de futuro dos recursos naturais e da qualidade ambiental, apresentando-se a Produção Mais Limpa como um dos processos de desenvolvimento de produtos capazes de alcançar tal Desenvolvimento. Apresenta-se inicialmente uma análise da evolução do conceito de Desenvolvimento Sustentável, Processo de Desenvolvimento de Produtos e os mecanismos de desenvolvimento limpo. Em seguida descreve-se a necessidade do desenvolvimento de uma liderança globalmente responsável e sua importância.

**Palavras-Chave:** Gestão Ambiental; Desenvolvimento Sustentável; Liderança Globalmente responsável

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 70, o chamado Clube de Roma despertou a atenção do mundo para a necessidade de se estabelecer limites no crescimento econômico e para as consequências danosas para a humanidade se mudanças drásticas não fossem iniciadas (HARDJONO E KLEIN, 2004). Apesar desse alerta, foi só a partir dos anos 80 que o tema desenvolvimento sustentável emergiu na indústria, desencadeando discussões sobre o passivo ambiental que o modelo econômico, ainda vigente, produz. Um grande número de organizações governamentais e não-governamentais abraçou essa nova temática.

A demora por uma abordagem industrial mais condizente com essa realidade talvez tenha ocorrido pelo fato de que várias gerações de gestores organizacionais foram educadas sob a premissa de que a responsabilidade primária de um gestor está na maximização da riqueza dos acionistas através da valorização de suas ações (HILL, STEPHENS e SMITH, 2003). Essa idéia encontra amparo na afirmação de Friedman (1970) de que a responsabilidade social da empresa seria delimitada pela geração de lucros máximos, dada a sua obrigação fiduciária com seus acionistas (shareholders).

Hoje, a preocupação ecológica, com vistas a melhoria na qualidade de vida, passa a ser uma exigência cada vez maior da sociedade em relação às organizações produtivas. Nesse sentido, a lógica do lucro a qualquer custo vem sendo questionada.

Novas concepções de valor econômico estão sendo propostas, que levam em consideração indicadores sociais e ambientais e que apontam para uma estratégia que incorpore valores ligados à ética e não apenas aos resultados financeiros, pois o modelo de funcionamento corporativo, baseado unicamente em resultados financeiros de curto prazo e focado no lucro e na distribuição de dividendos aos acionistas provocou escândalos corporativos e fraudes, como foi o caso da Enron, Parmalat, Tyco entre outros (BROWN e CAYLOR, 2006).

O relacionamento das organizações com a sociedade é realizado basicamente pela oferta de produtos e serviços. Por outro lado, disponibilizar produtos e serviços utilizando Mecanismos de Desenvolvimento Limpo, observados e considerados em todas as fases do ciclo de vida dos produtos e serviços, requer esforços da equipe responsável pela sua concepção, projeto e desenvolvimento, representados pela equipe do Processo e Desenvolvimento de Produtos (PDP) da organização.

Esse tipo de relacionamento depende de uma mobilização em torno de uma visão compartilhada que contemple não apenas os valores específicos da organização, mas, sobretudo, os valores da sociedade representados em grande parte pelo mercado consumidor. A busca por uma sinergia nesse contexto é tarefa da liderança.

## **2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

O conceito de desenvolvimento sustentável tem sua raiz no relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Seu significado está relacionado ao atendimento das necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações, e de satisfazer as suas próprias necessidades (WCED, 1987).

Embora o conceito de desenvolvimento sustentável esteja fortemente associado à uma visão de futuro dos recursos naturais e da qualidade ambiental, o seu significado é mais amplo, englobando o contexto econômico, social e ambiental. Esse conceito não permite a desvinculação ou subordinação desses elementos à lógica meramente econômica mas busca uma evolução de forma integrada e articulada. Apesar de parecerem incompatíveis os objetivos do desenvolvimento sustentável com o crescimento econômico, é possível prever que futuramente o crescimento econômico das organizações somente será conseguido com a sustentabilidade dos seus processos e produtos.

É possível ver na sustentabilidade um desafio de progresso e uma oportunidade no nível econômico. No entanto, o desenvolvimento sustentável parecer requer ainda uma consciência cidadã, práticas voluntárias para além do poder de persuasão e de regulação das instâncias regionais e globais (ENDS, 2006).

Essa concepção destaca a necessidade do uso de recursos, porém de forma responsável e equilibrada, para que a sociedade possa se desenvolver de modo continuado. No entanto, no relatório anual do “Millennium Project” é destacado que o consumo humano já ultrapassa em 23% a capacidade de regeneração da natureza (HSM, 2006 e PROJETO MILÊNIO, 2005). No mudo todo, a disseminação desse e de outros relatórios pessimistas tem provocado reações da sociedade e pressões sobre os governos. Em uma reação de busca pelo equilíbrio que também favoreça um crescimento econômico mais eficiente o governo português, por exemplo, propõe as seguintes metas estratégicas (ENDS, 2006):

- a) Maior utilização de fontes primárias de energia, com menos impactos ambientais negativos, designadamente com menores emissões de gases, com efeito estufa e melhor aproveitamento de recursos energéticos endógenos;
- b) Melhoria da eficiência energética e de uso de recursos naturais nos setores de energia, indústria, comércio e serviços, contribuindo para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e
- c) Mobilidade mais sustentável contribuindo para redução de gases causadores do efeito estufa.

Também no que se refere ao ciclo de vida dos produtos industrializados, emerge mundialmente uma ampla gama de discussões sobre a sustentação, ou não, da atividade industrial. Inicialmente, a busca por sustentabilidade industrial restringia-se frequentemente às

abordagens do tipo end-of-pipe. Outras abordagens passaram a enfatizar a maneira como os produtos industrializados são pensados e concebidos (HEEMANN, 2000).

Assim, a responsabilidade sobre a industrialização, uso, desativação e reciclagem de produtos industrializados esta sendo estendida, de modo irreversível, também aos líderes de desenvolvimento de produtos (HERMANN et al., 2004).

### **3. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS - PDP**

Em uma organização o ciclo de vida de produtos e serviços é gerido por um PDP. Desenvolver produtos consiste em um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações do produto e do seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo (ROZENFELD et al., 2006). No ambiente de desenvolvimento de novos produtos, as questões de sustentabilidade precisam ser consideradas, pois é no projeto que são idealizadas as características do futuro produto e, conseqüentemente, é no projeto que são definidas as relações do produto com o mundo.

A abordagem da Análise do Ciclo de Vida (ACV) do produto, por exemplo, é uma técnica usada para a avaliação dos aspectos ambientais e dos impactos potenciais associados a um produto. A abordagem compreende subanálises relacionadas desde a extração das matérias-primas até a disposição final do produto. Por meio da ACV é possível considerar aspectos quantitativos da extração das matérias-primas; do transporte das matérias primas; do beneficiamento (manufatura, produção); da distribuição do produto; do uso; e da sua destinação final ou reciclagem.

No PDP é relevante também a consideração sobre o consumo ou o reaproveitamento de matéria-prima. Nesse contexto, abordagens podem estar inseridas na metodologia chamada xRs. Inicialmente considerava-se os conceitos de Reusar, Reciclar e Reduzir. Uma ampliação propõe a soma do Repensar (BEAUDOIN, 2005). Esta metodologia foi novamente ampliada com a introdução do conceito de Respeito e posteriormente a adição de Remanufatura (HILL, 2006) aprimorando esta metodologia para um conjunto de 6Rs.

Ao mesmo tempo que novos requisitos são atribuídas aos projetos de produto, torna-se cada vez mais aceito no meio acadêmico e industrial que, decisões pró-ativas, tomadas já na fases iniciais do projeto, podem solucionar relevantes problemas sociais, ambientais e econômico globais. Mas, as organizações parecem ainda não contar com profissionais

suficientemente capacitados para perceber, manipular e compreender problemas globais dessa natureza.

Poderiam os líderes no PDP, conscientes e comprometidos com a demandas globais, contribuir significativamente para o estabelecimento de uma sociedade mais sustentável?

A resposta a essa indagação ainda não foi encontrada nos conteúdos culturais, projetuais, tecnológicos ou processuais tradicionalmente enfatizados no campo do Design e Engenharias.

Uma resposta positiva está vinculada a um espírito de colaboração multidisciplinar e internacional mais forte e rotineiro entre os envolvidos com o PDP contemporâneo (HEEMANN, 2005). Tal capacidade de colaboração, por sua vez, estaria relacionada a uma responsabilidade emergente e peculiar aos líderes do PDP diante das demandas globais.

No enfrentamento destas demandas no âmbito da responsabilidade global, algumas metodologias tem sido apresentadas e discutidas, entre as quais a PL (Produção Limpa) ou a P+L (Produção mais Limpa), com o objetivo de melhorar o processo produtivo, diminuindo o consumo de energia e reduzindo o consumo de matéria prima, objetivando inclusive a obtenção de certificações de melhores práticas ambientais. Esta abordagem revela a necessidade de um alinhamento cultural da organização com a sociedade. Uma outra metodologia especialmente relevante para organizações comprometidas com o desenvolvimento sustentável pode ser percebida pelos chamados Mecanismos de Desenvolvimento Limpo.

#### **4. MECANISMOS DE DESENVOLVIMENTO LIMPO - MDL**

Essa metodologia surge da necessidade de definir mecanismos concretos, mensuráveis e eficientes, para reverter à degradação do quadro ambiental e promover o desenvolvimento sustentado. O conjunto de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) está previsto no Artigo 12 do Protocolo de Quioto, documento resultante da terceira conferência das partes realizado em 1997 na cidade de Quioto no Japão.

O MDL prevê aos países emergentes a possibilidade de beneficiar-se de projetos de controle de emissões e de desenvolvimento sustentável, os quais dão origem aos chamados “créditos de carbono”, que são Reduções Certificadas de Emissões (RCEs). As RCEs formam um tipo de moeda, que poderá ser utilizada pelos países do Anexo I (LIBORIO, 2005) ao cumprirem seus compromissos de redução. Os países que compõe o Anexo I são os

considerados mais desenvolvidos no mundo, sendo também os convocados para reduzirem as suas emissões de CO<sub>2</sub>.

O forte relacionamento entre o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável foi destacado nesta convenção. Foi estabelecido que a busca do desenvolvimento sustentável é um direito, mas também um dever de todos os países assim como o do estabelecimento de “programas nacionais de desenvolvimento, levando em conta que o desenvolvimento econômico é essencial à adoção de medidas para enfrentar a mudança do clima” (CIMGC, 2003). Esta afirmação está no documento que foi elaborado pela Autoridade Nacional Designada no Brasil, a Comissão Interministerial de Mudança Global Climática (CIMGC), cuja atribuição é gerenciar o desenvolvimento de projetos de MDL no Brasil para a obtenção das Certificações de Emissões Reduzidas (CER).

De acordo com Cenamo (2004), a proposta de MDL almeja que cada tonelada de CO<sub>2</sub> deixada de ser emitida ou retirada da atmosfera por um país em desenvolvimento seja negociada no mercado mundial, criando um novo atrativo para a redução das emissões globais. Assim, os países do chamado Anexo I estabeleceriam em seus territórios metas para a redução de CO<sub>2</sub> junto aos principais emissores. De acordo com o MDL, as empresas que não reduzissem suas emissões na proporção estabelecida poderiam comprar Certificados de Emissões Reduzidas (CER) de países em desenvolvimento. Os créditos recebidos de países em desenvolvimento deveriam ser utilizados na promoção do desenvolvimento sustentável.

Para o Brasil, um país não integrante do Anexo I, o problema da redução de emissão de carbono, pode ser visto como uma grande oportunidade de ampliar o crescimento econômico com desenvolvimento sustentável. O relatório CEBEDS (2006) observa que a racionalidade no uso dos recursos ambientais induz à competitividade e a responsabilidade social.

Para aprovar projetos que tenham aderência ao MDL, os países não relacionados no Anexo I do protocolo de Quioto, devem promover o desenvolvimento sustentável. Segundo o Observatório do Clima (OC, 2004), uma organização não governamental (ONG) criada para acompanhar o desenvolvimento destes projetos, os critérios para avaliar os projetos baseiam-se em dois princípios fundamentais:

- a) De conteúdo: necessidade de avaliação da sustentabilidade dos projetos. Deve ser estabelecido um conjunto de critérios de sustentabilidade que os empreendedores devem observar antes que dêem início a avaliação econômica, financeira, institucional e técnicas do projeto a ser proposto. Nesta fase, o empreendedor deve identificar quais indicadores

de sustentabilidade são aplicáveis ao seu projeto em particular, respeitando as peculiaridades de cada setor. Estes indicadores serão necessários para o monitoramento do desempenho do mesmo. Esta avaliação tem o objetivo de assegurar que os projetos sejam sustentáveis em todas as suas dimensões, ajudando no processo de tomada de decisão.

- b) De processo: importância do engajamento das diversas partes interessadas. Deverão ser estabelecidas às modalidades por meio das quais o empreendedor deve promover um processo de engajamento e consulta das partes interessadas e antecipação da divulgação de informações.

Em relação ao número de projetos submetidos para a obtenção de créditos de carbono nos projetos de MDL, o Brasil contabilizou em dezembro de 2005 cento e nove projetos. Os setores econômicos que apresentaram propostas de metodologias e/ou projetos de MDL em 2005 estão relacionados às atividades de: co-geração de energia com biomassa; hidrelétricas e Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH); eficiência energética, a troca de combustíveis e processos industriais; aterros sanitários e tratamento e disposição de resíduos; agricultura; pecuária; transporte; florestamento e reflorestamento (CEPEA, 2006).

Para desenvolver projetos MDL e beneficiar os países não integrantes do Anexo I do protocolo de Quioto, uma sugestão de aplicabilidade foi disponibilizado em ICLEI (2005) e relacionado na Tabela 1.

Setor	Ação	Exemplos
Uso do solo e Florestas	Manejo sustentável	Corte seletivo, manejo sustentável de florestas urbanas
Florestas	Florestam. e reflorestamento	Plantio de árvores para recuperação de áreas degradadas
Energia	Substituição combustível	Gás natural; metano; etanol; biomassa e biogás; hidrogênio
	Co-geração	Cana de açúcar; bagaço; bio-produtos químicos
	Renováveis	Uso de eólica, solar, biomassa, hídrica e geotermal
	Eficiência	Uso de equipamentos, processos ou design mais eficiente
Resíduos	Geração de Energia	Captura de metano (biogás) para a geração de energia
Sólidos	Recuperação de metano	Aterro sanitário, queima e coleta seletiva
Edifícios		Uso de materiais renováveis e/ou fabricados a partir de processos menos energo-intensivos
	Eficiência	
	Utensílios	Aquecedores solares; fogões a biomassa
	Iluminação	Substituição de lâmpadas, uso de LEDs para semáforos
Transportes	Frota de Veículos	Veículos a combustíveis alternativos
	Transporte de massa	Expandir os modais existentes; veículos leves sobre trilhos

**Tabela 1 – Potencial para projetos MDL com a participação dos governos locais.****Fonte: ICLEI (2005)**

Os projetos de MDL podem ser classificados, em relação a sua aplicabilidade (CENAMO, 2004) em: Fontes renováveis e alternativas de energia; Eficiência / conservação de energia; e Reflorestamento e estabelecimento de novas florestas. Para resultar em Reduções Certificadas de Emissões (RCEs), as atividades de projeto do MDL passam pelas seguintes etapas no Ciclo do Projeto: Elaboração do Documento de Concepção - DCP; Validação/Aprovação; Registro; Monitoramento; Verificação/Certificação; e Emissão e aprovação das RCEs.

Como é de conhecimento, o desmatamento acaba eliminando os sumidouros de carbono, o que faz com que se aumente a concentração de CO<sub>2</sub> na atmosfera. Desta forma, projetos em florestamento e reflorestamento seriam passíveis de certificação a geração de RCEs. Na agricultura, projetos que assegurariam a obtenção de créditos de carbono, seriam iniciativas que atendessem a 3 práticas: como as plantas podem armazenar CO<sub>2</sub>, quanto mais plantas, mais carbono será armazenado; preocupação em reduzir as possibilidades de mineirização do carbono orgânico, para evitar que ocorra a liberação de CO<sub>2</sub>; e reduzir a erosão do solo, pois assim o carbono permanece no solo.

## **5. LIDERANÇA RESPONSÁVEL**

Estudos sobre liderança foram iniciados no ocidente com a chamada Teoria dos Traços, baseada nas características do grande líder (NORTHOUSE, 2004). A teoria apresenta a liderança como um fator nato. As limitações dessa teoria levaram os pesquisadores a examinar os comportamentos e estilos dos líderes. Um exemplo clássico dessa nova abordagem é o modelo de Blake e Mouton (1989). A idéia central dessa abordagem é a existência de um melhor estilo de liderar.

Sem conseguir identificar os determinantes críticos do comportamento dos líderes, as teorias comportamentais de liderança proporcionaram o surgimento das abordagens contingenciais, as quais defendem que não há um estilo que produza maior efetividade da liderança, mas sim a habilidade do líder de adaptar seu estilo às necessidades de seus seguidores e às situações vivenciadas (HIGGS, 2003). O modelo mais citado dessa abordagem foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986).

Entretanto, as pesquisas mostram evidências pouco consistentes de que a teoria é válida para contextos diversos. Numerosos estudos demonstram que nem sempre algum estilo

de liderança será sempre eficaz. Em muitas situações, as ações dos líderes são irrelevantes para os resultados de seus subordinados (ROBBINS, 2002).

A partir dos anos 80 multiplicaram-se as abordagens sobre liderança, que sinalizam para um novo modo de conceituar e pesquisar liderança. Essa tendência tem sido denominada de nova liderança (BRYMAN, 2004). Dentro dela, podem ser verificadas diferentes correntes, como a liderança “carismática”, a “visionária” e a “transformacional” (AZEVEDO, 2002).

No âmbito da reflexão sobre o desenvolvimento da liderança é relevante observar que cada uma dessas abordagens significou mais uma mudança de ênfase do que o desaparecimento da abordagem anterior. A Teoria dos Traços de Northouse (2004), por exemplo, continua presente na literatura atualizada, realçando a biografia de grandes executivos, como Jack Welch, Louis Gerstner e outros.

Os diferentes modelos de liderança, no entanto, estão vinculados a um modelo racional de comportamento organizacional e voltados para produzir a eficácia da organização, muitas vezes entendida como desempenho financeiro. Sem abandonar a eficiência no uso de seus recursos, é necessário que a organização leve em consideração o fato de que as empresas são parte de uma comunidade, e que além de gerar valor para seus proprietários, ela precisa, conjuntamente, prestar uma clara contribuição para a sociedade global.

Dessa forma, argumenta-se aqui sobre a necessidade de um modelo de liderança aprimorado: a liderança globalmente responsável. Essa liderança aplicaria a ética baseada em valores também quantitativos, buscando o progresso econômico e social por meio de um desenvolvimento sustentável. De acordo com o European Foundation for Management Development (EFMD, 2005) o conceito de liderança globalmente responsável foi desenvolvido por líderes influentes, preocupados com os desafios a serem enfrentados pela atual e futura geração de líderes.

Um programa de desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis inclui o cultivo de valores como Justiça; Liberdade; Honestidade; Humanidade; Responsabilidade e Solidariedade; Desenvolvimento Sustentável; Tolerância e Transparência (EFMD, 2005). Esses valores servem de balizamento para o processo de tomada de decisões. Para tanto, é necessário que esses valores sejam internalizados na cultura organizacional. Para que essa internalização ocorra, a EFMD propõe ações de estabelecimento e manutenção de uma cultura de responsabilidade corporativa global. Tais ações incluem:

a) Afinar com o contexto social e ambiental de negócios;

- b) Superar os empecilhos à mudança, sendo estes organizacionais, regulatórios e sociais;
- c) Desenvolver a habilidade de engajamento dos *stakeholders*, tais como a escuta cuidadosa e a habilidade de se engajar em diálogos;
- d) Transformar a cultura da empresa através da mudança de atitudes e comportamentos;
- e) Compreender o propósito da mudança;
- f) Projetar os processos da gestão de mudança e
- g) Recompensar o comportamento globalmente responsável através de medições e sistemas de desempenho melhorados.

Nesses pontos, que devem ser entendidas como elementos em constante evolução, podem ser identificados os focos, com vistas a desenvolver uma responsabilidade global corporativa, esta fortemente relacionada ao desenvolvimento sustentável e a ética.

A premissa de que “negócio é negócio” abriu precedentes para que gestores fossem globalmente irresponsáveis (SOLOMON, 2004, p. 1021). As conseqüências mundiais dessa irresponsabilidade começam a ser sentida por toda a humanidade. Para superar essa fase, é necessário o entendimento do conceito de liderança globalmente responsável. Esse aprimoramento constitui um avanço e um desafio. Para Philippe de Woot (apud EFMD, 2005), as mudanças necessárias:

(...) requerem uma profunda reflexão e vão muito além de uma nova demão em um sistema velho. Se o movimento pela responsabilidade global apenas colocar novas etiquetas em velhas práticas, então não será levado a sério; se colocar vinho velho em garrafas novas, então será apenas uma operação de relações públicas. O movimento só será crível se chegar ao âmago do propósito das companhias, renovar o conceito de empresa e reafirmar o papel dela na construção de nosso futuro compartilhado.

No âmbito do PDP, uma liderança globalmente responsável seria capaz de escolher e aplicar mecanismos adequados às situações projetuais específicas. Exemplos de iniciativas adequadas em diversas situações de projeto podem ser observados nos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) apresentados no item 4 do presente artigo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conjuntura de exigências do mercado consumidor o crescimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento sustentável. Para que tal crescimento seja alcançado é de fundamental importância a atuação de líderes globalmente responsáveis, cujo exercício está pautado em valores fundamentalmente qualitativos abordados nesse artigo.

No entanto, o exercício desses valores acarreta na adoção de uma nova postura por parte das organizações em relação aos seus processos e bens produzidos. Essa postura pode alterar lógica organizacional tradicional que subordina (ao invés de coordenar) elementos sociais e ambientais aos econômicos. Sinais da necessidade de tal alteração podem ser percebidos nas reivindicações de natureza social do mercado consumidor.

A importância de uma liderança globalmente responsável deve-se à sua capacidade de articular, motivar e construir uma visão compartilhada das necessidades do mundo. Essa visão ampliada pode combinar os objetivos da organização com as exigências sociais e ecológicas do mercado consumidor já nas primeiras fases do PDP através de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo abordados no artigo.

A liderança globalmente responsável não se trata, portanto, de uma prática restrita à operacionalização da recompensa e punição, do enfrentamento de multas ambientais e danos à imagem corporativa. Ela trata da construção de estratégias coordenadas, baseadas em valores qualitativos e visões de longo prazo.

## 7. REFERÊNCIAS

**AZEVEDO, C.S.**, *Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde*, Ciência e Saúde Coletiva, 7(2): 349-361, 2002.

**BEAUDOIN, C.** *R4 Responds to Waste Realities at Concordia: Projects proliferate, from free disches to recycling and appliance repair*, Concórdia University, disponível em: [http://ctr.concordia.ca/2005-06/sept\\_15/19/](http://ctr.concordia.ca/2005-06/sept_15/19/), acessado em 27 de nov 2006, 2005.

**BLAKE, R., MOUTON, J.S.** *O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1989.

**BROWN, Lawrence D.; CAYLOR, Marcus L.** *Corporate governance and firm performance*. Journal of Accounting and Public Policy 25, 409–434, 2006.

**BRYMAN, A.** *Liderança nas organizações*. In CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). Handbook de estudos organizacionais v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

**CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.** *Guia de produção mais limpa: faça você mesmo.* Disponível em: <<http://www.pmaisl.com.br/publicacoes/guiadepmaisl/guia-da-pmaisl.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2006.

**CENAMO,** *Mudanças Climáticas, O protocolo de Quioto e Mercado de Carbono,* CEPEA, Fevereiro de 2004, disponível em [http://cepea.esalq.usp.br/economiaambiental/?id\\_page=511](http://cepea.esalq.usp.br/economiaambiental/?id_page=511), acessado em 26 de novembro de 2006.

**CEPEA,** *Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada: Estatísticas e Informações sobre o mercado de carbono,* disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/economiaambiental>, acessado em 28 de novembro de 2006, referente a janeiro de 2006.

**CIMGC,** *Comissão Interministerial de Mudança Global do Clima: Resolução n. 1,* de 11 de setembro de 2005, disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/14797.html> em 27 de novembro de 2006.

**EFMD – European Foundation for Management Development,** *Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento,* disponível em <http://www.globallyresponsibleleaders.net>, acessado em 10 de dezembro de 2006.

**ENDS,** *Estratégica Nacional de Desenvolvimento Sustentado,* Governo de Portugal, disponível em <http://www.desenvolvimentosustentavel.pt/>, acessado em 27 de novembro de 2006.

**FRIEDMAN, M.,** *The social responsibility of business is to increase profit*”, The New York Times Magazine, 13 de setembro de 1970.

**HARDJONO, T. e KLEIN, P. de.** *Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF).* Journal of Business Ethics 55: 99–113, 2004.

**HEEMANN, A.** *Informationssystem zur Unterstützung der entsorgungsgerechten Produktgestaltung.* 1. ed. Essen Ruhr: Vulcan, 2005. v. 150.

**HEEMANN, A.** *Projeto Conceitual de Produto: Interdisciplinaridade e Meio Ambiente.* In: Krueger, Eduardo Leite. (Org.). *Tecnologias Apropriadas: Publicação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do CEFET-PR.* 1 ed. Curitiba: CEFET-PR, 2000, v. 1, p. 25-36.

**HERMANN, C. ; MANSOUR, M. ; HEEMANN, A.** *Integrating a design guide into a*

*modular life cycle support portal*. In: Global Conference on Sustainable Product Development and Life Cycle Engineering, 2004, Berlim. Proceedings of the Global Conference on Sustainable Product Development and Life Cycle Engineering. Berlim : uni-edition GmbH, 2004. v. 1. p. 63-66.

**HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H.** *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

**HIGGS, M.** *How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century?* Leadership & Organization Development Journal, 24/5, 2003, p. 273-284

**HILL, J. B.,** *Circle of Life*, disponível em: <http://www.circleoflifefoundation.org/education/5r/>, acessado em 27 novembro de 2006.

**HILL, R. P.; STEPHENS, D.; SMITH, I.** *Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior*. Business and Society Review. September 2003, v. 108, issue 3, p. 285-424.

**HSM Management,** *Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial*, Número 59, Volume 6, Novembro-Dezembro 2006.

**ICLEI,** *Mudanças Climáticas e Desenvolvimento Limpo: Oportunidade para Governos Locais – Um Guia do ICLEI*, Secretariado da América Latina e do Caribe, Rio de Janeiro, 2005.

**LIBORIO,** *Bases dos Mecanismos de Desenvolvimento Limpo*, Angra dos Reis: JusGestium, 2005. Disponível em <http://www.jusgentium.com/20050307.htm>.

**NORTHOUSE, P. G.** *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, (California): Sage Publications, 2004.

**OC,** *Observatório do Clima: Critérios de Sustentabilidade para Projetos de MDL no Brasil*. Rede Brasileira de Organizações não-governamentais e Movimentos Sociais em Mudanças Climáticas, disponível em <http://www.clima.org.br>, 2004.

**PROJETO MILÊNIO,** *Projeto do Milênio das Nações Unidas: MillenniumProject*, Nova York, 2005.

**ROBBINS, S. P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002

**ROZENFELD, H.; et al.** *GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: Uma referência para a melhoria do processo*. Ed. Saraiva, São Paulo, 2006.

**SOLOMON, R. C.** *Aristotle, ethics and business organizations*. Organization Studies, v. 25, n. 6, 2004, p.

1021-1043

**THEOBALD, R.**, in LLOYD, B. *Leadership for the new millennium*. Leadership & Organization Development Journal vol 16, nº 2, 1995, p. 24-26.

**WCED – World Commission on Environment and Development.** *Our common future*. Oxford: Oxford University Press. 1987.

8.