

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SETOR DA CONSTRUÇÃO VISÃO PRELIMINAR

Lucas Amaral Lauriano, Rafael Tello, Eduarda Carvalhaes

INTRODUÇÃO

No dia 14 de setembro de 2011 foi realizado o 1º encontro da Comunidade de Prática do CDSC com o tema de Gestão da Sustentabilidade no Setor da Construção. Este caderno de ideias tem como objetivo relatar o que foi apresentado e discutido no evento, que contou com a participação de doze representações de empresas associadas ao CDSC (Holcim e MASB), empresas convidadas (PROERG e Grupo Sant'Anna) e entidades representativas do governo e sociedade civil (CREA e ABCP).

O principal objetivo do encontro foi discutir os desafios da gestão para a sustentabilidade e levantar a visão dos participantes sobre ações necessárias para melhorar o desempenho das empresas nesse sentido.

Para que todos os participantes compreendessem o que gostaríamos de discutir, foi apresentado o modelo de Gestão Responsável para a Sustentabilidade (GRS) desenvolvido pelo Núcleo Petrobras de Sustentabilidade e utilizado pelo CDSC em suas atividades de pesquisa e capacitação. O modelo se propõe a indicar os aspectos necessários para que a gestão organizacional possa gerar resultados ambientais, econômicos e sociais positivos e equilibrados para todos os seus *stakeholders*.

A abordagem leva em consideração duas diferentes dimensões: político-institucional, que rege o funcionamento da empresa, e o estratégico-operacional, voltado para como a organização opera os seus processos produtivos. Na próxima seção trabalharemos cada uma das esferas do GRS com maior profundidade.

O projeto de incorporação de indicadores de sustentabilidade na gestão das organizações possui como pano de fundo as perspectivas do GRS. Em processo de implementação na MASB, uma de nossas

empresas associadas, a ferramenta que se originou desse projeto também foi sumarizada.

Denominada Gestão da Qualidade Total para a Sustentabilidade, a ferramenta busca facilitar o processo de incorporação de indicadores de sustentabilidade no sistema de gestão da qualidade das organizações. Para tal, foram formulados oito passos, que são amplos o suficiente para que as organizações os adaptem de acordo com a sua realidade. A síntese desse processo se encontra no Apêndice B.

Feita essa introdução, realizamos a discussão sobre as dificuldades percebidas para que a gestão sustentável das organizações ocorra, um ponto importante para a definição dos próximos passos do CDSC.

Como outrora mencionado, trataremos na próxima seção do modelo de Gestão Responsável para a Sustentabilidade. Na seção 3, os principais pontos discutidos no evento serão apresentados, para que na seção 4 os próximos passos sejam brevemente explicados.

GRS

INTRODUÇÃO

O GRS é um modelo de gestão empresarial para organizações que busca alinhamento com os princípios da sustentabilidade e que tem como objetivos ajudar as empresas, dar sustentação a pesquisas e aulas. Ele é um modelo de base para pedagogia, que parte do princípio de que no século XXI as empresas precisam de uma abordagem que dê conta de articular as questões ambientais, econômicas e sociais.

O modelo do GRS tem como bases principais os modelos de gestão ISO e o biograma organizacional, no qual as atividades da empresa são geridas de forma a gerar competitividade no mercado, cooperação na sociedade e respeito ao meio ambiente.

BIOGRAMA



Figura 1: Biograma
Fonte: SOARES, 2006.

O Biograma Organizacional apresenta uma alternativa para organizações com inteligência e ética relacionarem as cinco dimensões que as afetam:

1. O indivíduo: no centro do modelo, seguindo a ideia do GRLI¹ da necessidade de formação de líderes globalmente responsáveis.
2. A organização: gerida de acordo com o modelo de Gestão Responsável para a Sustentabilidade.
3. O mercado: responsável por atender às demandas das pessoas.
4. A sociedade: espaço de convivência dos indivíduos, possui *stakeholders* e regras que determinam seu funcionamento.
5. O planeta: reinos animal, vegetal e mineral inter-relacionados, vistos como um ente vivo.

A ideia de correlação entre as dimensões vem das ciências naturais, que enxerga o planeta com vários reinos, como um ser vivo. O ser humano alcançou certos níveis de ocupação que colocam em risco sua sobrevivência dentro das dimensões mapeadas, por isso a necessidade de modificar a gestão dos processos das organizações.

¹Sigla em inglês para a Iniciativa da Liderança Globalmente Responsável. LINK

GESTÃO

Gestão é um conjunto de práticas, procedimentos e princípios que constroem um sistema. Atualmente a gestão é regida por normas (ISO, NBR etc.), que apontam a forma de funcionamento de empresas.

Existem diversas alternativas mais ou menos estruturadas de gestão. O desafio é como construir uma identidade, organizar sua cultura e utilizar a comunicação adequada para estas culturas. O modelo que consegue fazer isso é vencedor.

Nesse processo, a organização do sistema de uma empresa depende da natureza do trabalho por ela realizado. O peso de cada aspecto da organização e da gestão varia conforme o caso. Em uma siderúrgica, por exemplo, há uma forte base material, um grande ativo imobilizado, que tem fatores de sucesso muito diferentes dos de um banco ou empresa de comunicação.

Para atender as realidades das mais diversas organizações, o GRS possui duas dimensões, delineadas a seguir.

DIMENSÕES DO GRS

- **Político-institucional** – Rege o funcionamento da empresa, por meio de regras, normas e padrões de comportamento. Relaciona-se com a liderança. Busca mostrar os elementos da cultura da empresa. O comportamento do indivíduo muda quando entra na empresa. A cultura é entendida como a tentativa de gerenciar por meio da liderança.
- **Estratégico-operacional** – É como a empresa opera, seus processos de agregação de valor. É necessário gerar lucro em um sistema capitalista como um meio.

Dimensão Político-Institucional

Essa dimensão apresenta uma visão “vertical” da empresa partindo de seu propósito seguindo até sua operacionalização e integração com a sociedade e o planeta. Nesse sentido, quatro são as questões que devem ser tratadas com mais detalhes: identidade empresarial, identificação, políticas e gestão.

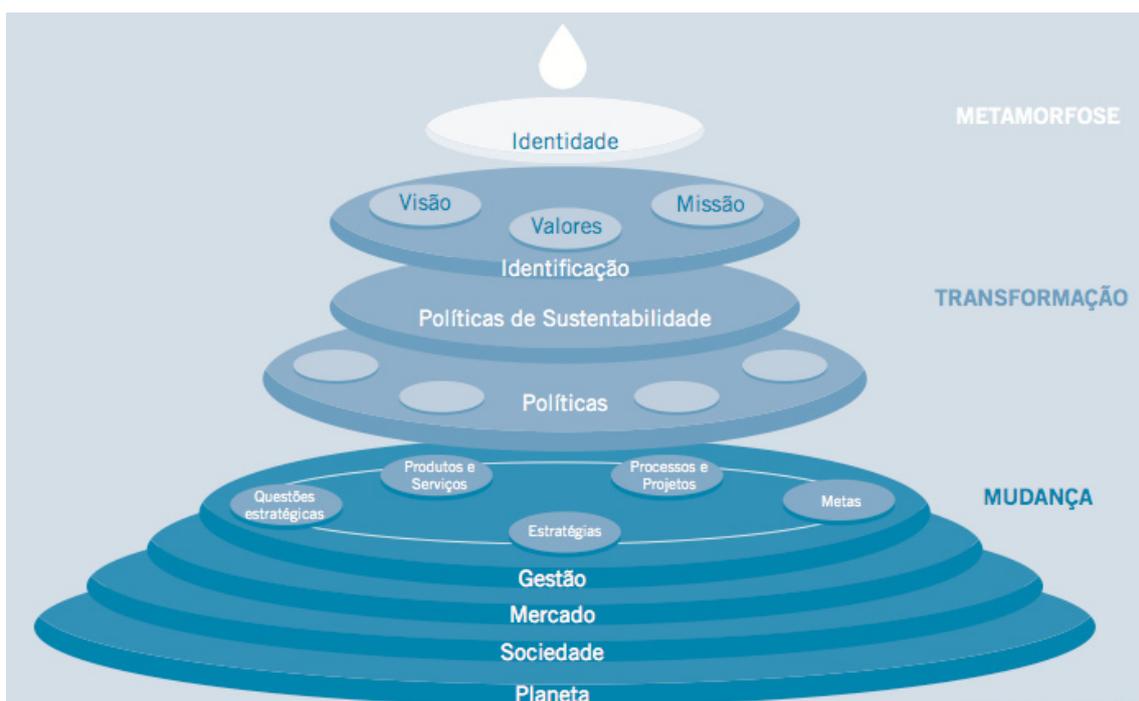


Figura 2: Dimensão Político-Institucional

Fonte: PARO, BOECHAT, 2007 *apud* TELLO, LAURIANO, 2011.

1. Identidade Empresarial: Enuncia o propósito da empresa, sendo este considerado como a criação de progresso econômico e social de forma responsável e sustentável.

a. Criar: Empresa é a única entidade criada pela sociedade para usar a criatividade para transformar recursos em coisas úteis para as pessoas.

b. Progresso econômico e social: A ideia de progresso como a que conhecemos surge com o iluminismo francês do século XVIII, com uma revolução na maneira de pensar e a consolidação do positivismo como paradigma dominante. O progresso pôde então ser compreendido em diversos âmbitos: econômico, temporal, em atividades etc. Em suma, nos diz que o dia de amanhã deve conter avanços, melhorias.

2. Identificação: Expressão do propósito, busca por tradução da identidade em palavras. No modelo GRS ele é organizado em:

a. Visão: Relaciona-se com o FUTURO. Objetivo de construção da empresa, quando nos perguntamos: “aonde queremos chegar?”. Pode ser mais geral, representando uma visão de mundo ou mais restrita, marcando a visão da empresa, setor ou papel da organização no setor ou mundo. No modelo GRS ela está atada com a visão de mundo sustentável desejado.

b. Missão: Relaciona-se ao PRESENTE. Declara o que será feito para se alcançar a visão.

c. Valores: Relacionam-se ao PASSADO. Remetem ao aprendizado do passado, sendo, muitas vezes, reflexo da personalidade da pessoa ou grupo que começou o processo.

O sentido de missão individual se dá pela interação entre ID, EGO e SUPEREGO. Nas empresas há uma situação análoga. O propósito é uma dimensão muitas vezes não declarada e não compreendida que dirige todas as decisões e evolução da empresa. É uma dimensão psicanalítica. Ela tem início em sua fundação (mito da criação), no momento da concepção da empresa. Para intervir na empresa, é preciso compreender isso.

Quando a empresa compreende sua identidade, há um alinhamento forte com o modo de seu funcionamento.

3. Políticas: Tentam pôr em ordem as atividades da empresa para que a identidade aconteça. A metapolítica está acima das demais. A sustentabilidade é uma metapolítica, pois é necessário que haja uma política agregadora, com o detalhamento de como se produz uma política de sustentabilidade e quais são as outras políticas.

Acima de todas as políticas está a *política de sustentabilidade*, que alinha objetivo da sustentabilidade com as demais políticas que regem o funcionamento

das empresas (o modelo GRS deve ter insumos sobre o que compõe e como são feitas as políticas de sustentabilidade)

Exemplos de outras políticas são políticas de qualidade, RH e comunicação. O modelo deve tratar das políticas existentes na organização, adaptando-se a ela.

4. **Gestão:** É como a empresa funciona, opera. Relaciona-se com os processos geradores de valor.

Na dimensão político-institucional existem três níveis de intervenção:

1. **Metamorfose:** Intervenção na identidade, que é mais psiquiátrica, remonta ao início da história da organização.
2. **Transformação:** Intervenção na identificação e nas políticas, pode levar a uma mudança de visão, da estrutura de políticas, revisão dos valores, mudança das políticas, criação ou eliminação das políticas.

3. **Mudança:** Intervenção na dimensão estratégico-operacional. Mudança na leitura do ambiente, no planejamento, na estratégia, no desenvolvimento das equipes, mudança em produtos ou serviços. Está associada às relações com os *stakeholders*.

A dimensão possui uma dinâmica própria; enquanto a identidade é eterna, raramente modificada, a identificação deve ser atualizada de acordo com as necessidades. As políticas, por sua vez, possuem um ciclo de atualização mais rápido, e são a representação a tradução da identificação para quem vai operar.

Dimensão Estratégico-Operacional

Ao contrário do modelo de geração de valor máximo para os acionistas, no modelo de Gestão Responsável a sustentabilidade é o fim. Para isso deve haver compromisso com as gerações futuras e relacionamento com seus diferentes *stakeholders*: consumidores, fornecedores, cidadãos, acionistas, empresas, cidades etc.

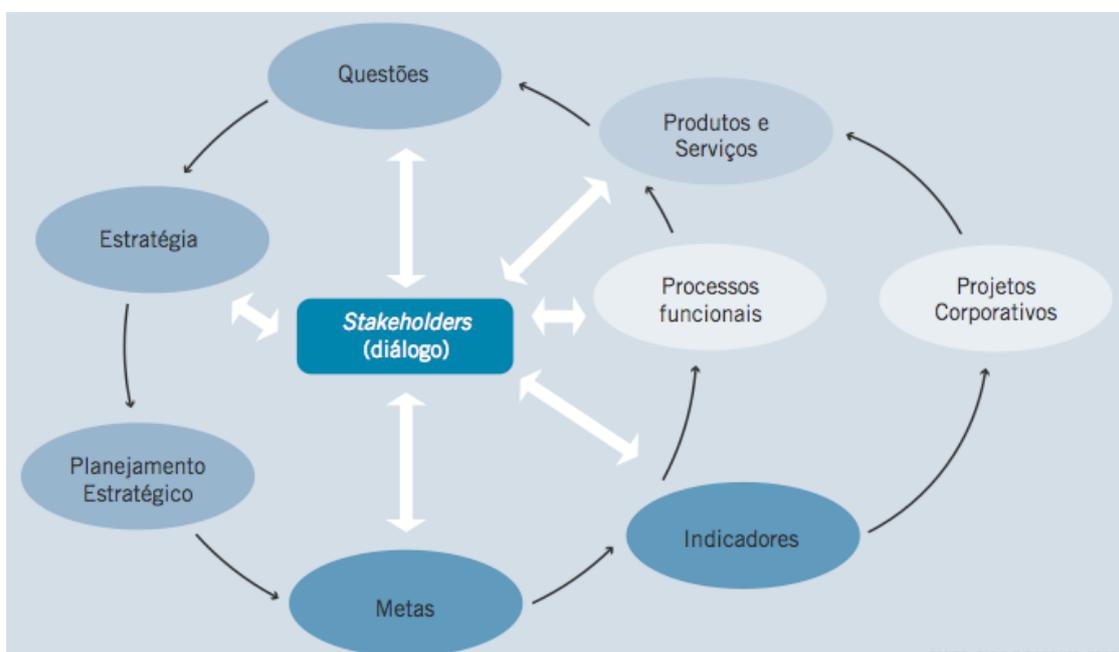


Figura 3: Dimensão Estratégico-Operacional
 Fonte: PARO, BOECHAT, 2007 *apud* TELLO, LAURIANO, 2011

A grande diferença do GRS para a gestão tradicional é a ênfase no diálogo com *stakeholders*, processo que deve estar presente em todas as atividades da organização.

Do ponto de vista da gestão, é preciso entender a sustentabilidade, possuir conteúdo. Há pessoas que

pensam que os problemas sociais, por exemplo, são responsabilidade do governo. Não há a visão da coletividade. A questão da sustentabilidade passa por diversos setores, é uma questão que transborda, que ultrapassa as barreiras da empresa, como fica claro no Biograma.

Se analisarmos o setor da construção como um todo no Brasil, para chegarmos à sustentabilidade, é preciso começar de cima para baixo, com legislações e incentivos à sustentabilidade, ao mesmo tempo em que deve haver uma mobilização dentro das diversas organizações do setor para que haja maior conscientização da importância de diminuição de impactos negativos de suas atividades.

A discussão do Encontro da Comunidade de Prática foi justamente como incorporar as questões da sustentabilidade na gestão das organizações e apontar quais são os maiores desafios nesse processo, tendo como base a dimensão estratégico operacional do GRS. A ferramenta produzida pelo CDSC juntamente com a MASB busca isso, e o processo, em resumo, encontra-se disponível no Apêndice B. Realizada essa apresentação, diversos pontos foram apontados pelos participantes do evento, tendo como pano de fundo o modelo GRS. A seguir, o resumo da discussão é mostrado.

DISCUSSÃO: QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA A GESTÃO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES?

Quando questionados sobre os pontos mais críticos para a integração da sustentabilidade na gestão das organizações, levando em consideração o modelo GRS apresentado posteriormente, alguns questionamentos foram levantados, e são sumarizados na figura a seguir:

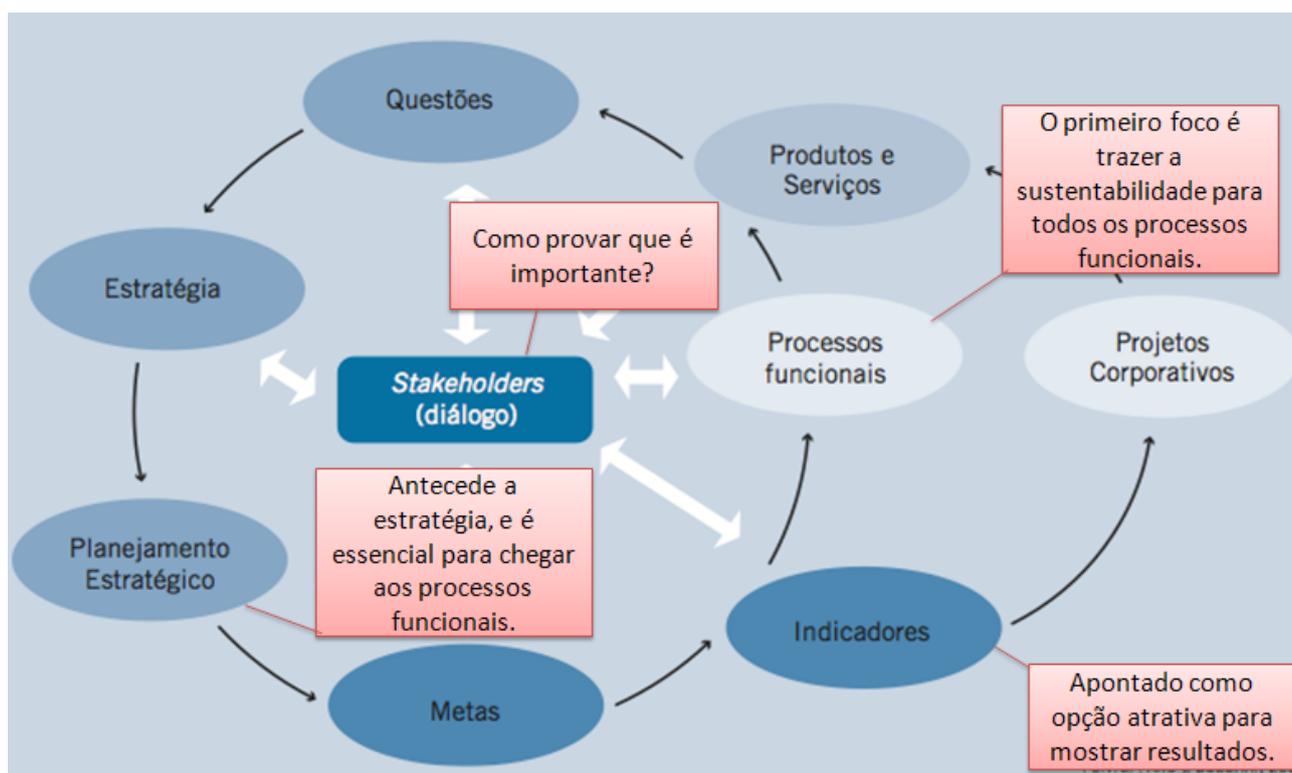


Figura 4: Principais desafios à sustentabilidade nas organizações do setor da construção
 Fonte: Elaborado pelos autores.

O material coletado é importante para a definição dos próximos passos e assuntos a serem discutidos na Comunidade de Prática. Serve ainda de *input* para a compreensão dos problemas e desafios à sustentabilidade no interior das organizações. Segue um breve resumo da discussão de cada um dos pontos levantados:

MOTIVAÇÃO

Para que mudanças nas organizações aconteçam, deve haver mudanças em suas visões. O problema é que, quando se fala em sustentabilidade, fala-se em sair da zona de conforto, situação na qual revemos os processos das empresas. A educação para a sustentabilidade

chegou há pouco tempo e ainda não foi incorporada nos planos de ensino e na mentalidade dos profissionais.

O que falta para que a sustentabilidade seja efetivamente incorporada na gestão das organizações, e as visões estejam alinhadas a esse paradigma, é a **motivação**. Todos têm que querer em seu nível, da sua maneira. Em termos teóricos, traduzimos a motivação apresentada na discussão em **consciência**, em algumas situações, e **coerção**, em outras.

Quando falamos em consciência, queremos dizer um processo gradual direcionado à sustentabilidade. Dentro das organizações esse processo pode começar na liderança, mas deve ser acompanhado também pela base. Já a coerção se relaciona muito com pressões formais ou informais exercidas por organizações das quais outras dependem, sendo estas o governo, grandes estatais ou empresas privadas.

No caso da MASB, muitas pessoas já exerciam atividades que estavam alinhadas à sustentabilidade, mas somente com sua constatação foi gerado um processo interno de conscientização.

É importante que as lideranças disseminem esses conceitos dentro das organizações. Não adianta as empresas terem um discurso dissociado da prática. Dessa forma, é preciso definir o que é sustentabilidade para a organização específica e para que serve, qual é o objetivo da empresa de atuar de maneira sustentável, para que haja sentido nesse processo.

DIÁLOGO COM OS *STAKEHOLDERS*

Outra questão essencial para a sustentabilidade é o **diálogo com os *stakeholders***. Como provar que isso é importante? A motivação, nesse caso, é muito voltada para o conteúdo, mas deve ser estratificada pela área, pensando-se na variabilidade das estruturas organizacionais.

O primeiro desafio é quando se começa a conversar sobre custo, pois quem está na liderança das organizações enxerga a sustentabilidade e o diálogo com as partes interessadas muito mais como custo do que investimento. É preciso mostrar que ser sustentável é lucrativo. Deve-se pensar na sustentabilidade como promoção de valor agregado ao negócio. Não se pode deixar que o termo se torne, novamente, sinônimo de filantropia.

PROCESSOS FUNCIONAIS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de incorporação da sustentabilidade nos **processos funcionais** é bastante complexo, pois mexe com a estrutura, passa pelos órgãos, empresas, cultura. Todavia, se queremos implementar algo, não podemos esperar, temos que incentivar os empresários a tratarem o tema da sustentabilidade com seriedade e de forma profissional. Deve-se encontrar uma forma de mostrar aos empresários que os processos devem ser mudados, não somente os funcionais, mas também os produtivos, e que isso pode se tornar fonte de vantagens competitivas para as empresas.

Nesse sentido, os **indicadores** são uma possibilidade atrativa. Quando se tem indicadores, é possível medir se a mudança em um processo gerou algum resultado positivo no produto, ou serviço. Para chegar aos processos, deve-se pensar primeiro no planejamento estratégico, que antecede a estratégia. O **planejamento estratégico** permite a visão do conjunto da empresa.

PRÓXIMOS PASSOS

No próximo encontro buscaremos focar nossas atenções para o planejamento estratégico empresarial e como a sustentabilidade pode ser incorporada a este. O assunto foi apresentado pelos participantes como uma questão importante para o alcance da sustentabilidade nas organizações, e antecessor a outras questões, como indicadores, diálogo com *stakeholders* e processos funcionais.

O primeiro encontro foi essencial para dar rumos norteadores às próximas discussões. O próximo encontro da Comunidade de Prática – Gestão da Sustentabilidade no Setor da Construção – ocorrerá no dia 17 de novembro de 2011 na Fundação Dom Cabral – Unidade Belo Horizonte. Com a continuação desse projeto, criaremos uma série de cadernos de ideias que sumarizam as questões tratadas nos eventos e mostram os avanços das organizações do setor da construção na incorporação da sustentabilidade em seus sistemas de gestão.

APÊNDICE A

PARTICIPANTES DO ENCONTRO

Rafael Tello – CDSC

Lucas Amaral Lauriano – CDSC

Eduarda Carvalhaes – CDSC

Paulo Darien - CDVR

Lincoln – ABCP

Patrícia Tozini – ABCP

Fernando Vilaça – CREA

Marcos Sant'anna – Grupo Sant'anna

Alexandre Batista Ribeiro – HOLCIM

Lidiane – MASB

Mariângela – MASB

Ítalo Batista – PROERG

APÊNDICE B – FERRAMENTA:

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A SUSTENTABILIDADE

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A SUSTENTABILIDADE

A base para o desenvolvimento de ferramentas do CDSC é composta por três dimensões que apoiam a construção de conhecimento aplicável para empresas e seus gestores:

1. Estrutura e aspectos da sustentabilidade

– O conceito de sustentabilidade bem como seus componentes e desafios devem ser compreendidos para que se possa definir sua relação com o modelo de geração de valor das empresas, transformando as em fonte de vantagens competitivas.

2. Estrutura e componentes da cadeia produtiva

– A abordagem com esse foco se justifica, pois as diferentes cadeias produtivas enfrentam determinados desafios na busca por resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados, e, para atingi-los, as empresas que as compõem devem atuar de modo diferenciado, lidando com seus próprios desafios, mas de forma coerente, com integração dos seus elos.

3. Setores da empresa e funções corporativas

– A promoção da sustentabilidade na empresa deve ser compartilhada entre seus diferentes setores, para que cada um possa focar os aspectos ligados às suas atividades mais relevantes para o resultado global da organização.

Essas três dimensões buscam delimitar o papel da empresa no processo global de busca pelo desenvolvimento sustentável.

A ferramenta para aplicação da Gestão da Responsabilidade Total se propõe a apoiar as empresas e seus gestores na definição de metas para buscar um desempenho mais sustentável de seus negócios e na sua integração em seu sistema de gestão corporativa.

Com ela, apontamos um caminho que vai da avaliação da sustentabilidade e definição de prioridades corporativas até a proposição de prioridades para diferentes setores da empresa em relação à sustentabilidade, culminando com um sistema de gestão da qualidade que incorpora aspectos da sustentabilidade e políticas e diretrizes apoiadoras da atuação responsável dos colaboradores.

Para a criação da ferramenta, realizamos uma pesquisa-ação com uma de nossas empresas associadas, a MASB Desenvolvimento Imobiliário. O primeiro passo foi a definição de prioridades para a empresa. Ao se fazer uma reflexão sobre o que a empresa considera prioridade – analisar os indicadores e questões da sustentabilidade –, ocorre um processo de conscientização gradual, essencial para formar a gestão responsável, buscando a sustentabilidade.

Em seguida, foram definidas as prioridades para as áreas da empresa, com o apoio da gestão da qualidade. Por que trabalhar com o a gestão da qualidade? Devido à ampla utilização do sistema e de indicadores de performance em auditorias. Além disso, a área responsável pela gestão da qualidade é transversal nas organizações, buscando melhorias contínuas em todas as áreas.

Quando esse mapeamento inicial foi finalizado, partimos para o estabelecimento de indicadores de sustentabilidade e metas. Nessa fase, os indicadores foram escolhidos de acordo com a facilidade de aplicação. Como gostaríamos que o acompanhamento ocorresse de forma imediata, os indicadores selecionados estão muito próximos da realidade das áreas da empresa, o que permite uma medição rápida e efetiva.

A partir desse acompanhamento, esperamos gerar uma série histórica que nos permita avaliar como a área se comporta naquele determinado requisito apontado pelo indicador. Com a avaliação é possível melhorar a estrutura para a sustentabilidade da organização como um todo, com a incorporação de novos indicadores de responsabilidade e melhoria dos já existentes.

Na pesquisa-ação desenvolvida, pudemos observar oito passos para a construção da ferramenta, sumarizados na Figura 1.

A ferramenta ainda está em processo de desenvolvimento, mas já apresenta melhorias que facilitam sua execução e reduzem os riscos da ocorrência de problemas que podem impedir as melhorias.

Um ponto observado no projeto-piloto, que deve ser mais explorado, é a capacidade da ferramenta apontar barreiras internas à promoção de melhorias na qualidade e custos dos produtos, promovendo o diálogo entre setores para atingi-las.

Outro ponto de melhoria da ferramenta é a inclusão de estímulos para que a atuação dos setores não se limite às fronteiras da organização, mas busque também a transformação do ambiente em que ela atua, promovendo a sustentabilidade junto à sua cadeia produtiva, governos e sociedade civil organizada.

Apesar de o projeto-piloto ter sido desenvolvido numa empresa do setor da construção civil (a MASB), consideramos que ele pode ser replicado em diversos outros setores devido ao seu caráter parcimonioso. Oferece um caminho simples e eficiente na promoção de mudanças para a gestão sustentável, com orientações gerais que podem ser facilmente adaptadas a diferentes realidades empresariais.

1. Decompondo a Sustentabilidade

- Definir uma referência que decomponha a sustentabilidade
- Compreender os temas que compõem a sustentabilidade

2. Definindo prioridades corporativas

- Refletir sobre a relação entre a empresa e os temas da sustentabilidade
- Definir os temas prioritários para a empresa e seus stakeholders

3. Dividindo a responsabilidade

- Indicação de representantes para cada setor da empresa
- Relacionar os temas prioritários para cada setor da empresa
- Classificá-los de acordo com sua contribuição para a organização

4. Reflexão sobre gestão da sustentabilidade

- Relacionar indicadores de responsabilidade e de sustentabilidade existentes
- Identificar temas não monitorados ou geridos
- Sugerir indicadores para suprir *gaps* identificados

5. Definindo prioridades por área

- Validar os resultados dos passos 3 e 4
- Definir temas prioritários a serem tratados por cada área

6. Desenvolver indicadores de sustentabilidade

- Construir indicadores de sustentabilidade para os temas prioritários
- Incluir os indicadores no sistema de gestão da qualidade

7. Desenvolvendo políticas e diretrizes corporativas

- Recomendar indicadores de responsabilidade para alta direção
- Construção de políticas, diretrizes e necessários

8. Melhoria contínua

- Avaliação constante
- Realizar os ajustes e melhorias e necessários

Figura 1: Os oito passos para a inclusão da sustentabilidade na gestão

A ferramenta é produto do Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC), com suas parceiras associadas, BASF, Holcim e MASB. O CDSC é parte do Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral.

REFERÊNCIAS

LAURIANO, Lucas Amaral; TELLO, Rafael. *O Modelo de Base Tripla para Atuação Sustentável e o Indivíduo nas Organizações*. FDC. 2011.

LAURIANO, Lucas Amaral; TELLO, Rafael. *Integrando a sustentabilidade à gestão corporativa*. FDC. 2011.

SOARES, Raimundo. *Ritual de Passagem - A Educação de Lideranças para a Sustentabilidade*. FDC. 2006.