

RUMO À INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Lucas Amaral Lauriano

INTRODUÇÃO

As organizações ainda enfrentam muitas dificuldades na operacionalização dos pressupostos da sustentabilidade em suas atividades e processos. Nesse sentido, o Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção busca desenvolver ferramentas, abordagens e metodologias que possam orientar as organizações para a sustentabilidade, (conheça mais sobre nossas atividades no www.fdc.org.br/construcao).

Nesse caderno de ideias o tema central é a integração da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial. Este é o segundo volume de uma série de cadernos de ideias sobre o mesmo tema central: abordagens para a sustentabilidade nas organizações. No primeiro volume foram mostradas três abordagens: *Triple Bottom Line*, Cidadania Corporativa e o Cubo de Inovação Sustentável.¹

Neste caderno serão apresentadas três abordagens sobre aspectos relevantes na integração de sustentabilidade ao sistema de gestão empresarial: as revoluções e mudanças no modelo de negócios das empresas; a identificação de *stakeholders* relevantes e uma proposta de integração da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial.

As organizações passam a atuar de maneira sustentável como resposta a um conjunto de mudanças que o ambiente interno e externo das empresas vem sofrendo. John Elkington (2004) aponta que essas mudanças radicais podem ser sumarizadas em sete revoluções, delineadas na próxima seção. As empresas passam então a buscar o equilíbrio de suas atividades de maneira a gerar resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todas as suas partes interessadas. As abordagens de sustentabilidade corporativa apontam que a identificação dos *stakeholders* relevantes para as

organizações é o primeiro passo para a incorporação da sustentabilidade na gestão empresarial. Dessa forma, na seção 3 trataremos especificamente da identificação de *stakeholders* relevantes, enquanto na seção 4 uma abordagem para a implementação de um sistema de gestão integrado, que leve em consideração a sustentabilidade, será apresentada. Por fim, na seção 5, algumas considerações finais são feitas.

PARA ALÉM DO *TRIPLE BOTTOM LINE*

Em 1994 John Elkington cunhou o termo *Triple Bottom Line* (TBL), e desde então, o conceito tem servido de referência a muitas organizações que buscam a sustentabilidade de suas atividades, produtos e serviços. O TBL carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas respectivas atividades. (ELKINGTON, 2004). Com o surgimento do termo, as organizações começaram a criar sistemas de gestão com o objetivo de integrar essas novas questões às já tradicionais questões econômicas. Porém, em geral, são tentativas que ainda não conseguem atrelar os aspectos ambientais e sociais de forma a gerar melhorias significativas em seus resultados econômicos. (FIGGE *et al.*, 2002).

Parte dessa incapacidade das organizações se deve ao fato de que o TBL não dá diretrizes ou aponta claramente questões específicas que devem ser levadas em consideração para a sustentabilidade corporativa. Reconhecendo essa falha na abordagem, Elkington (2004) começa a formular propostas de forma mais consolidada, com o objetivo de auxiliar as organizações efetivamente.

¹Material disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/cadernodeideias.aspx?COD_ACERVO=25314>

Nesse contexto, o autor argumenta que a criação do TBL é apenas o reconhecimento de uma transformação profunda no mundo, apoiada por sete revoluções. No Quadro 1 essas questões são apresentadas. Essas profundas mudanças que vêm ocorrendo fazem com que

haja uma mudança de paradigma, e as organizações atuam cada vez mais com o objetivo de equilibrar suas atividades em termos ambientais, econômicos e sociais. (ELKINGTON, 2004).

	Velho Paradigma	Novo Paradigma	Explicação
Mercados	<i>Complacência</i>	<i>Competição</i>	Os mercados tendem à abertura, com a livre competição, tanto em nível nacional quanto internacional. As empresas que se adaptarem mais rapidamente e observarem as oportunidades que essas mudanças oferecem sobreviverão. As questões abordadas pelo TBL são levadas cada vez mais em consideração, tanto por clientes quanto pelos mercados financeiros.
Valores	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>	Os valores são vistos como dados pela maior parte da população. Contudo, os valores se modificam a cada geração, apresentando desafios e oportunidades às empresas. Diversas organizações sucumbiram devido à falta de preparo para lidar com a mudança de valores e a inclusão de novos temas na agenda, como meio ambiente e direitos humanos.
Transparência	<i>Fechada</i>	<i>Aberta</i>	As atividades das organizações têm sido acompanhadas cada vez mais de perto. Algumas formas de abertura serão voluntárias, mas outras serão mandatórias. A transparência exigida pela comunidade internacional já não está mais nas mãos das organizações, resultado dos novos sistemas de valores e tecnologias de informação avançadas.
Tecnologia do ciclo de vida	<i>Produto</i>	<i>Função</i>	Com a percepção de que a cadeia produtiva dos produtos pode causar impactos negativos significativos, as organizações começam a analisar não somente seus produtos, mas também todo o processo de produção, desde a extração da matéria-prima até a destinação final. Essa mudança advém das pressões cada vez maiores da sociedade e dos governos, tanto em questões de transparência e inclusão de novos temas na agenda.
Parcerias	<i>Subversivas</i>	<i>Simbióticas</i>	Organizações que antes competiam começam a enxergar novas formas de parcerias com o objetivo de alcançar o sucesso. Isso não significa que não haverá mais atritos e competição, e sim que as empresas tendem a realizar parcerias em novos contextos.
Tempo	<i>Mais amplo</i>	<i>Mais longo</i>	Frente ao desafio da sustentabilidade, a tendência é que o tempo seja analisado no longo prazo, ao pensar em décadas, gerações ou até mesmo séculos à frente. A utilização de cenários, ou visões alternativas do futuro são formas nas quais as organizações podem expandir seus horizontes de tempo.
Governança Corporativa	<i>Exclusivo</i>	<i>Inclusivo</i>	A revolução da governança é uma confluência de todas as outras. As empresas adotam uma postura mais crítica com relação a sua própria existência e propósitos. Perguntas como “qual deve ser o balanço ideal entre os interesses dos <i>shareholders</i> e <i>stakeholders</i> ?”; “como balancear questões econômicas, sociais e ambientais?” são cada vez mais esperadas. Quanto melhor o sistema de governança corporativa, maiores são as chances de se alcançar o capitalismo sustentável. A experiência sugere que não basta mudanças nos processos e <i>design</i> de produtos. A sustentabilidade e o TBL só serão realmente incorporados nas empresas quando seus pressupostos estiverem em seus DNAs.

Quadro 1– Sete revoluções na mudança de paradigma
Fonte: Elaborado pelo autor

As conferências internacionais e os diversos pactos e tratados que vêm sendo criados são também uma demonstração da mudança de percepção das empresas, conforme pode ser observado na Figura 1. As organizações passam a considerar os impactos que suas atividades geram em seu campo de atuação, avaliando os

interesses daqueles indivíduos, ou grupo de indivíduos, que podem influenciar ou se sentir influenciados por suas atividades. Os chamados *stakeholders* passam então a ser considerados centrais para o alcance da sustentabilidade corporativa. (ASIF *et al.*, 2011).

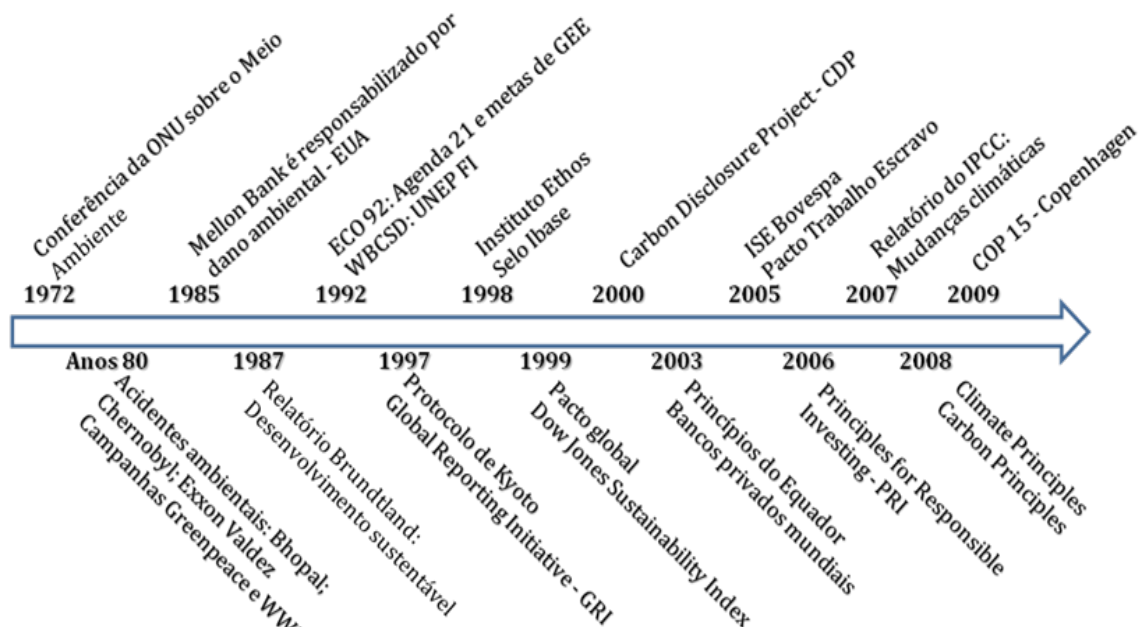


Figura 1– Linha do Tempo da Sustentabilidade
Fonte: Elaborada pelo autor

Elkington (2004) aponta que as organizações passam a internalizar as externalidades² de suas atividades, isto é, ao perceberem que as atividades das empresas causam impactos socioambientais negativos, estas buscam maneiras de levar em consideração esses impactos nos diversos grupos de *stakeholders* no planejamento e execução de

suas atividades. Nesse processo, inovações, tanto tecnológicas quanto na gestão, surgiram, e as organizações passariam a ser transformadas de maneira geral. (ELKINGTON, 2004). Na “Figura 2”, a mudança esperada nos modelos de negócios, com a inclusão da sustentabilidade, é sumarizada.

²As externalidades podem ser positivas ou negativas. Ex: poluição; desmatamento; diminuição da qualidade de vida ocasionada pelas atividades empresariais; benefícios advindos de investimentos governamentais em infraestrutura e equipamentos de saúde pública etc.



Figura 2 – Mudança nos modelos de negócios
Fonte: Elaborada pelo autor

Entretanto, lidar com *stakeholders*, incorporar a sustentabilidade nos modelos de negócios e gestão empresarial são questões que ainda não estão claras para as organizações. Por mais que a lógica de pensamento de Elkington seja compreensível, é preciso buscar maiores esclarecimentos sobre *stakeholders*, isto é, como identificá-los e como verificar quem realmente é relevante para a organização. Essas questões são tratadas na próxima seção.

Para saber mais:

ELKINGTON, John. *Enter The Triple Bottom Line*. 2004. Disponível em: <<http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%2520Bottom%2520Line%2520a%2520history%25201961-2001.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy*. 2002. Disponível em: <<http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

IDENTIFICAÇÃO DE STAKEHOLDERS RELEVANTES

A identificação e o diálogo com *stakeholders* são considerados centrais para o alcance da sustentabilidade corporativa. Compreender os interesses e incorporar as percepções das partes interessadas na gestão empresarial, como será apresentado na próxima seção, são essenciais para a integração dos sistemas de gestão para a sustentabilidade. Entretanto, as dificuldades de lidar com *stakeholders* começam com o próprio significado do termo. A definição mais comum, cunhada por Freeman (1984), nos diz que *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização. Por esse conceito amplo, é possível reconhecer uma quantidade enorme de *stakeholders* em uma empresa. (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

A definição de Freeman pode ser considerada demasiadamente ampla, mas não deve ser descartada, já que diversas realidades e estruturas organizacionais podem ser abarcadas pelo conceito, que possui assim,

uma capacidade de adaptação considerável. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O problema central ocasionado por esse amplo conceito é que, quando os gestores das empresas realizam essa reflexão, podem se assustar com o tamanho do desafio que os *stakeholders* representam e, por isso, muitas vezes, podem julgar não possuir os

recursos necessários para a realização de diálogo e engajamento. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Essa definição, contudo, não é a única. No Quadro 2 é possível observar diversos significados sobre o termo, que podem possuir um escopo mais amplo ou mais restrito.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Stanford Research Institute (1963)	Grupos dos quais a organização depende para sua sobrevivência ao longo do tempo. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Hhenman (1964)	Aqueles que dependem da empresa com o objetivo de satisfazerem as suas metas pessoais e dos quais a empresa depende para sua existência. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Ahlstedt e Jdhnuikainen (1971)	Guiados por seus próprios interesses ou metas, são participantes em uma empresa e, portanto, dependem desta, e a empresa depende deles para seu próprio bem. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Freeman e Reed (1983)	<i>Stakeholder</i> é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelas atividades e objetivos da organização. (FREEMAN; REED, 1983)
Cornell & Shapiro (1987)	Os que demandam e possuem “contratos”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Evan & Freeman (1988)	Aqueles que possuam interesse ou demanda em uma empresa. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Bowie (1988)	Aqueles nos quais sem o apoio a empresa deixa de existir. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Alkhalaji (1989)	Grupos pelos quais a empresa é responsável. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Carroll (1989)	Aquele que afirma ter um ou mais desses tipos de riscos “que vão desde o interesse de um direito de propriedade (legal ou moral) até a posse ou o título legal para os ativos da empresa ou propriedade”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Thompson et al. (1991)	Aqueles em um relacionamento com a organização. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Savage et al. (1991)	Aqueles que possuem interesse nas ações de uma organização e a habilidade de influenciá-la. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> voluntários carregam certa forma de risco como resultado de haver investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma empresa. <i>Stakeholders</i> involuntários são colocados em risco como um resultado das atividades da empresa. Mas sem o elemento de risco não há parte interessada. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Tradução nossa.
Donaldson e Preston (1995)	Pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos em procedimentos ou aspectos importantes nas atividades organizacionais. (DONALDSON; PRESTON, 1995).
EFQM (2007)	São todos aqueles que possuem interesse em uma organização, em suas atividades e em suas conquistas. (EFQM, 2007, p.31). Tradução nossa.
NIST (2008)	São todos os grupos que são ou podem ser afetados pelas ações ou sucesso de uma organização. (NIST, 2008, p.60). Tradução nossa.
Klefsö, Bergquist, Rickard (2008)	Aqueles atores que provêm os meios necessários ou apoiam uma organização, requisitos que podem ser retirados caso suas vontades ou expectativas não forem atendidas. (KLEFSÖ; BERGQUIST; RICKARD, 2008, p.125). Tradução nossa.
Klefsö, Bergquist, Rickard (2008)	Aqueles que atribuem algum custo à organização. (KLEFSÖ; BERGQUIST; RICKARD, 2008, p.124). Tradução nossa.

Quadro 2 – Conceitos de *Stakeholder*
 Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de operacionalizar o conceito de *stakeholders* nas organizações e compreender quais grupos ou indivíduos realmente merecem atenção, existem algumas abordagens que auxiliam no processo de identificação das partes interessadas. Uma abordagem bastante utilizada é realizar a identificação de *stakeholders* da empresa levando-se em consideração alguns aspectos iniciais, que limitariam, em tese, a abrangência do termo. Mitchell, Agle e Wood (1997) possuem uma proposta interessante, na qual seriam considerados três atributos-chave para a identificação dos *stakeholders*: (1) poder; (2) legitimidade e (3) urgência.

Parafraseando Weber, pode ser complicado definir poder, mas é muito fácil reconhecê-lo. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Para fins de identificação de *stakeholders* das empresas, os autores propõem que o poder seja caracterizado de acordo com o tipo de recurso utilizado para exercê-lo. Nessa perspectiva, haveria o poder coercitivo, relacionado aos recursos físicos da força, violência ou restrição; o poder utilitário, baseado em recursos materiais ou financeiros; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A segunda variável considerada é a legitimidade, definida por Suchman (1995) como a percepção ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas em um sistema de normas, valores, crenças e definições construídas socialmente. A legitimidade, nessa concepção, não seria apenas uma questão de autopercepção, mas um processo que ocorre em diversos níveis de organização social. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Já o terceiro fator a ser considerado na identificação dos *stakeholders* é a urgência, que envolve a sensibilidade ao tempo – o quão grave é o atraso da gestão na resposta de pedido, ou na relação com o *stakeholder* – e também o quão crítico é o atendimento ou não aos anseios do *stakeholder*. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na figura 3 há um resumo dos aspectos considerados nesse modelo, mas o interessante é observar que aqueles que não possuem poder, legitimidade ou

urgência com relação à empresa não são considerados *stakeholders*, o que facilita a análise por parte dos gestores. (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997)

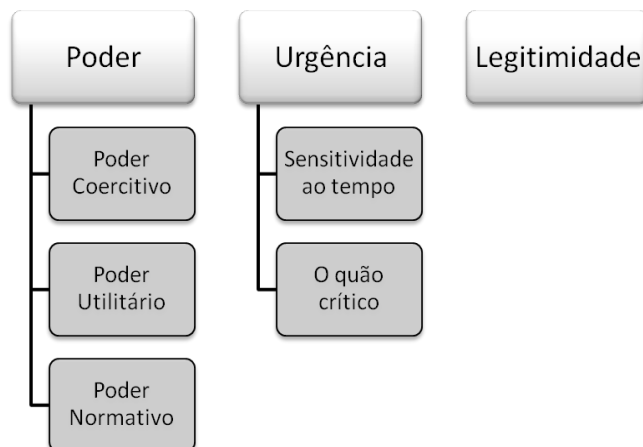


Figura 3: Critérios para identificação de *stakeholders*
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os autores apresentam uma forma de visualizar os *stakeholders* identificados, de maneira a facilitar a compreensão de qual indivíduo ou grupo é mais relevante. (Figura 4) É interessante observar que, quanto mais atributos os *stakeholders* possuírem, maiores são as chances desses grupos ou indivíduos serem vistos pela liderança como atores relevantes para as atividades da empresa. Da mesma forma, aqueles que não possuem nenhum dos atributos mencionados na abordagem muito provavelmente não influenciariam nas atividades da empresa, ou até mesmo não se sentiriam afetados por ela. Assim, são chamados de “não *stakeholders*”. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Nesse processo, os líderes têm um papel importante, ao possuírem o poder de tomada de decisão e darem saliência aos diversos *stakeholders* encontrados. O termo saliência se designa ao processo de identificação e reconhecimento da importância daquele determinado ator. Além disso, os líderes possuem certo grau de contato com todos os outros *stakeholders* da empresa, o que facilita a análise de quais são aqueles grupos que merecem maior atenção. (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

ABORDAGEM PARA A INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL



Figura 4 – Visualização dos *Stakeholders*
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997

Com a análise de quem realmente importa para as atividades da empresa, é mais fácil canalizar os recursos necessários para a satisfação das necessidades desses grupos específicos e envolver toda a organização, com o objetivo maior de alcançar a sustentabilidade das atividades, processos e produtos da empresa. Contudo, não há uma forma clara que auxilie as organizações na inserção da sustentabilidade no sistema de gestão empresarial. O que existem são diversas abordagens que tratam o tema de acordo com as realidades das organizações. A seguir, uma abordagem que permite a integração do sistema de gestão empresarial em prol da sustentabilidade será apresentada. Essa abordagem coloca a identificação dos *stakeholders* relevantes como o primeiro passo para a incorporação da sustentabilidade.

Para saber mais:

FREEMAN, R.E., REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. In: *California Management Review*, 25 (3), 88-106, 1983.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjarne; RICKARD, Garvare. Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders, do we agree on what we are talking about, and does it matter? In: *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, 2008, pg 120-129

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review*. 1997, vol. 22, n. 4, 853-886.

A sustentabilidade é encarada por diversos autores como um desafio que demanda uma mudança cultural. Isso se deve ao fato de o tema requerer uma transformação profunda na forma como a organização lida com aspectos socioambientais (RUSINKO, 2005; SVENSSON, 2006; ZINK, 2007; KLEFSÖ et al., 2008).

A cultura organizacional se refere a

[...] um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1994 *apud* CHIAVENATO, 2006, p.100).

Já a mudança cultural pode ser compreendida como uma transformação organizacional efetiva, envolvendo mudanças nas estruturas da empresa, como missão, visão e valores. Com a alteração dessas questões, os processos e atividades da organização também sofrem mudanças (STAHL; BOUNDS, 1991). As transformações esperadas com a sustentabilidade variam de acordo com a realidade das organizações, mas em geral há maior integração e comunicação entre as áreas das empresas; forte percepção dos impactos das atividades das organizações no ambiente ao seu redor e busca constante por melhorias e eficiência dos processos e produtos (ESQUER-PERALTA *et al.*, 2008).

Para que a sustentabilidade se torne um instrumento de gestão que avalie questões ambientais, econômicas e sociais, é necessário que ela seja integrada à gestão tradicional, de maneira a se tornar parte da cultura organizacional (STAHL; BOUNDS, 1991). Um sistema de gestão pode ser definido como uma estrutura organizacional que deve ser monitorada e revista constantemente (NOBLE, 2000, p.4).

Nesse contexto, a sustentabilidade, uma vez incorporada no sistema de gestão empresarial, também deve ser gerida, através de um sistema que envolva acompanhamento e monitoramento com indicadores, relatórios e contabilidade (FIGGE *et al.*, 2002; SCHALTEGGER *et al.*, 2006). Pela complexidade desse processo, a sustentabilidade ainda é um desafio, pois envolve recursos financeiros e humanos abundantes, os quais muitas organizações não possuem, ou não estão

dispostas a reservá-los para tal (KLEFSÖ *et al.*, 2008; ESQUER-PERALTA *et al.*, 2008).

Assim como o conceito de sustentabilidade, a forma como as organizações a incorporam em seus sistemas de gestão também não é definida e estruturada. Contudo, alguns pontos podem ser colocados como essenciais para que o processo seja efetivo, conforme o Quadro 3 (ESQUER-PERALTA *et al.*, 2008).

CARACTERÍSTICA	EXPLICAÇÃO
Definição de sustentabilidade	Definir o que a empresa e suas áreas entendem como sustentabilidade é necessário, especialmente pela multiplicidade de significados que o termo pode adquirir. (DA VINHA, 1999; ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> , 2008)
Comunicação entre as diversas áreas	Por ser um tema transversal, cada área da empresa afeta a sustentabilidade da organização como um todo, necessitando de um alinhamento e envolvimento entre as diversas áreas. (ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> , 2008; MADU; KEI, 2012)
Melhoria contínua	A sustentabilidade também é um tema dinâmico, especialmente por ainda ser considerado incipiente dentro das organizações. A melhoria contínua ocorre com o objetivo de diminuição dos impactos negativos das atividades e processos da organização. (ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> , 2008; HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009)
Envolvimento dos diversos stakeholders	<i>Stakeholders</i> podem ser definidos como indivíduos ou grupo de indivíduos que afetam ou podem afetar as atividades da organização. (FREEMAN, 1984) A sustentabilidade prevê o diálogo e engajamento com os diversos <i>stakeholders</i> da organização. (WADDOCK; BODWELL; GRAVES, 2002) É preciso considerar os impactos das atividades das organizações tanto para os <i>stakeholders</i> internos, quanto para os <i>stakeholders</i> externos que forem considerados relevantes para a empresa. (ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> , 2008)
A importância da liderança	A sustentabilidade dentro das organizações é um processo que só é levado adiante quando há o apoio e incentivo da liderança. (MIRVIS, GOOGINS, 2006; ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> ; 2008) Os treinamentos e a educação para a sustentabilidade também devem ser orientados pela alta administração.
Treinamentos	Por ser um tema incipiente, necessitar de uma abordagem integrada entre as diversas áreas da organização e prever a melhoria contínua, a sustentabilidade é um tema que demanda treinamentos em todos os níveis gerenciais, com o objetivo de mobilizar as diversas áreas da organização. (ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> ; 2008; MADU; KEI, 2012)

Quadro 3 – Características principais para a incorporação da sustentabilidade nas empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma abordagem para a integração dos diversos sistemas de gestão da organização em um sistema em prol da sustentabilidade foi elaborada por Asif *et al.* (2011). Na perspectiva dos autores, a sustentabilidade deve ser sempre revista e melhorada nas organizações por três fatores principais (ASIF *et al.*, 2011):

1. A influência de fatores do ambiente interno e externo nos recursos das organizações, incluindo mudanças nas regulações do governo, ambiente político, novos competidores ou mudanças internas como novos gestores.
2. A legitimidade, urgência e poder dos *stakeholders*-chave da organização estão em constante mudança. (MITCHELL *et al.*, 1997).

3. A complexidade das operações dos negócios aumentou significativamente nos últimos tempos. As organizações hoje enfrentam diversos desafios, previstos ou não, como a coordenação de operações em nível global, crescente terceirização e mudanças abruptas nas condições de mercado.

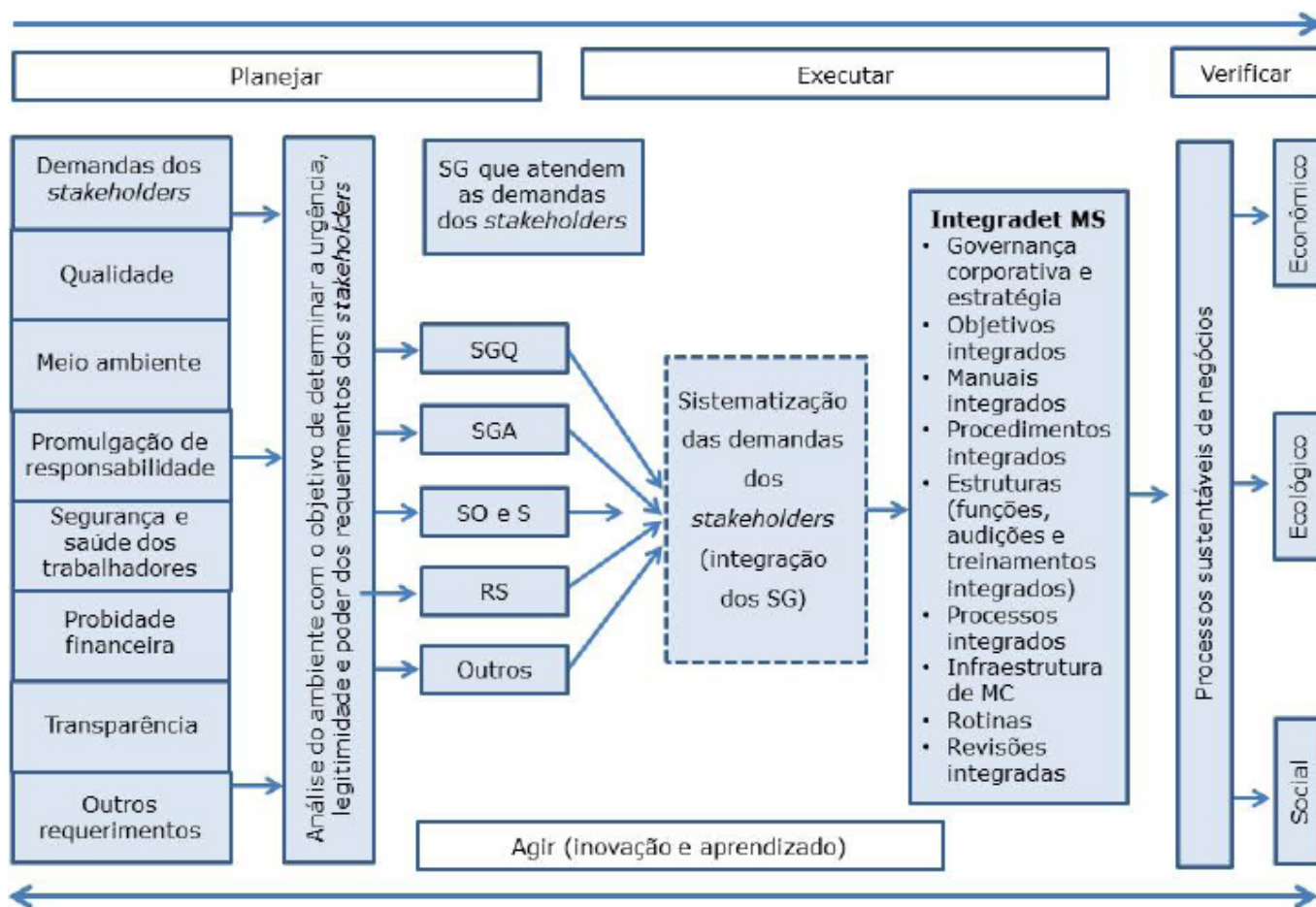
A sustentabilidade nas organizações deve então ajudar a monitorar os principais desafios que as empresas enfrentam, em um processo pró-ativo. A literatura sobre a integração da sustentabilidade nos modelos de gestão, contudo, ainda é bastante limitada (ASIF *et al.*, 2011). No Quadro 4, um sumário da literatura acerca do tema é realizado.

AUTOR	ABORDAGEM CENTRAL
Fresner; Engelhardt (2004)	A integração dos modelos de gestão provê uma rota necessária para o desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade corporativa pode ser alcançada em uma abordagem cautelosa que consiste em diminuir os resíduos da produção com o acompanhamento de uma integração dos sistemas de gestão e <i>design</i> de produtos de serviços sustentáveis. (ASIF <i>et al.</i> , 2011).
Rocha et al. (2007)	A integração dos sistemas de gestão poderia prover um quadro para a integração do desenvolvimento sustentável das organizações nos processos de negócios. A integração precisa ser considerada em uma perspectiva micro e macro com o objetivo de assegurar sua efetividade. (ASIF <i>et al.</i> , 2011).
Jorgensen (2008)	A integração dos sistemas de gestão pode preparar o caminho para o desenvolvimento sustentável. As organizações precisam realizar essa integração em três níveis: correspondência, genérica e integração. (ASIF <i>et al.</i> , 2011).
Esquer-peralta et al. (2008)	A integração da sustentabilidade no sistema de gestão pode utilizar os sistemas de gestão já existentes na organização como áreas de suporte, como o sistema de gestão da qualidade e ambiental. Esse processo deve envolver toda a organização, tendo a definição da sustentabilidade para a empresa como o primeiro passo para a integração da sustentabilidade no sistema de gestão. (ESQUER-PERALTA <i>et al.</i> , 2008)
Asif (2011)	A integração da sustentabilidade deve ocorrer com o apoio de uma metagestão, e não apenas uma área da organização. Esse processo deve envolver toda a organização, seguindo o ciclo PDCA. Assim, um sistema de gestão integrado deve levar em consideração os interesses dos diversos <i>stakeholders</i> da organização e buscar sempre a melhoria contínua. (ASIF <i>et al.</i> , 2011)

Quadro 4 – Abordagens para a integração dos sistemas de gestão para a sustentabilidade
 Fonte: Elaborado pelo autor

A abordagem apresentada por Asif *et al.* (2011) pode ser observada na Figura 5. O processo deve começar com a identificação dos *stakeholders* relevantes para a organização, além de seus desejos e requerimentos. Essa etapa auxilia os gestores a determinarem o que é importante e qual o nível de urgência e prioridade sobre várias questões (ASIF *et al.*, 2011). As organizações, em geral, possuem diversos sistemas de gestão que já

atendem parcialmente os interesses dos *stakeholders*, como sistema de gestão da qualidade, controle ambiental, satisfação do consumidor etc. Entretanto, quando se fala em sustentabilidade, não é interessante a criação de um sistema diferente, pois isso pode levar à falta de direcionamento das prioridades e incompatibilidade entre os diferentes sistemas (ASIF *et al.*, 2011).



Notas: SG, sistemas de gestão; SGQ, SG da qualidade; SGA, sistema de gestão ambiental; SO e S, saúde ocupacional e segurança; RS, responsabilidade social; MC, melhoria contínua.

Figura 5 – Integração dos Sistemas de Gestão Empresarial para a Sustentabilidade

Fonte: ASIF *et al.*, 2011

Assim, a integração dos sistemas de gestão em um sistema único é preferível, de maneira a atender as demandas dos *stakeholders* sistematicamente. A integração transforma a organização nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. (Quadro 5)

Nível	Mudanças esperadas	Como a integração ocorre
Estratégico	A sustentabilidade provê um mecanismo para maior integração com <i>stakeholders</i> e um caminho para o direcionamento de recursos (ASIF <i>et al.</i> , 2011).	A integração se dá com o diálogo com <i>stakeholders</i> – considerando seus requerimentos e comunicando como a organização lida com essas expectativas.
Tático	A sustentabilidade foca no <i>design</i> de um manual para a integração da gestão, procedimentos e processos, e no desenvolvimento de critérios e normas para a avaliação da gestão (ASIF <i>et al.</i> , 2011).	A integração se relaciona com o <i>design</i> das políticas, estruturas e processos, assim como o sistema de avaliação.
Operacional	As instruções e atividades de trabalho são integradas (ASIF <i>et al.</i> , 2011).	A sustentabilidade se relaciona com a execução de tarefas de maneira integrada, seguida da avaliação dos processos e sistemas implementados (ASIF <i>et al.</i> , 2011).

Quadro 5 – Mudanças esperadas e o processo de integração da sustentabilidade nos níveis estratégico, tático e operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

A melhoria contínua vem do fato de que novos conhecimentos adquiridos pela organização, especialmente com o diálogo e identificação dos *stakeholders*, demanda que essas novas experiências também sejam incorporadas no sistema de gestão. Além disso, o conhecimento adquirido auxilia a organização a enfrentar os desafios associados à sustentabilidade corporativa. Nesse sentido, a melhoria contínua pode ser feita através do ciclo PDCA (planejar, agir, checar e incorporar as melhorias e mudanças). (ASIF *et al.*, 2011).

A incorporação da sustentabilidade em um sistema de gestão integrado necessita de gerenciamento e monitoramento, sendo um processo caracterizado pelo planejamento, gestão de recursos, *design* de processos e melhoria contínua. Para tal, os autores propõem um sistema de metagestão, que envolva todas as áreas, atividades e sistemas de gestão existentes na empresa. O termo é preferível ao de simplesmente “sistema de gestão”, com o objetivo de frisar a importância de se avaliar a organização como um todo; além disso, a utilização da metagestão evita confusões com os outros sistemas existentes. (ASIF *et al.*, 2011).

A metagestão se inicia com o mapeamento do ambiente no qual a organização se encontra, definindo os principais desafios e oportunidade que a empresa enfrenta. Isso dá aos gestores mais informações para os processos de tomada de decisão e incorporação do sistema de gestão voltado para a sustentabilidade. Uma vez na visão e estratégias da empresa, a sustentabilidade deve ser incorporada em todos os níveis, tanto de maneira horizontal, isto é, nos processos e práticas, quanto vertical, envolvendo os mais diversos níveis hierárquicos (ASIF *et al.*, 2011).

A metagestão pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos (ASIF *et al.*, 2011):

- começa com diálogo com *stakeholders* para assegurar sua comunicação efetiva;
- promove a integração vertical e horizontal para assegurar que os diversos processos nos diferentes níveis organizacionais estejam coerentes;
- desenvolve as competências e o conhecimento institucional para a sustentabilidade;
- provê metarrotinas para a melhoria contínua.

Após a integração, é preciso determinar como as iniciativas em prol da sustentabilidade serão avaliadas, especialmente para a melhoria contínua. As empresas devem se questionar até que ponto o processo de

incorporação da sustentabilidade está sendo efetivo, identificar possíveis melhorias e *gaps* no diálogo e atendimento das necessidades dos *stakeholders*. (ASIF *et al.*, 2011).

No modelo apresentado, a incorporação da sustentabilidade passa pela identificação dos requerimentos dos *stakeholders*, sistematização de suas demandas e seu atendimento de maneira integrada. (ASIF *et al.*, 2011). É importante lembrar que não existe, contudo, uma forma pronta e acabada de como esse processo deve acontecer nas organizações. O modelo é apenas uma das alternativas disponíveis aos gestores; como a área de sustentabilidade corporativa ainda é muito incipiente, é preciso realizar estudos de caso para verificar a viabilidade das ferramentas e modelos expostos aqui.

Para se aprofundar no tema:

ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory; ZUTSHI, Ambika; AHMAD, Niaz. An integrated management systems approach to corporate sustainability. In: *European Business Review*. 2011.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUÍA, Nora. 2008. Perceptions of Core Elements for Sustainability. In: *Management Decision*, vol. 46 p.1027-1038.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjarne; RICKARD, Garvare. Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders, do we agree on what we are talking about, and does it matter? In *The TQM Journal*, vol. 20, n. 2, 2008, p. 120-129.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de termos tratado de abordagens específicas neste caderno de ideias, há certo consenso de que os *stakeholders* e seus interesses são centrais para o alcance da sustentabilidade corporativa. Elkington (2004), apesar de não tratar especificamente do tema, enquadra os *stakeholders* na mudança de modelos de negócios prevista com a inclusão das externalidades socioambientais das empresas.

Já a abordagem de Mitchell, Agle e Wood (1997) nos dá um arcabouço que permite a identificação dos *stakeholders* relevantes para as organizações, levando em consideração três critérios: legitimidade, urgência e poder. Apesar de os argumentos dos autores terem sido colocados de maneira clara, na prática é muito

complexo identificar quem realmente importa e afeta as atividades das organizações. A tarefa se torna ainda mais complicada quando se considera o caráter instável dos *stakeholders*: quem possui poder, legitimidade e urgência hoje pode se tornar irrelevante no futuro.

Por essa característica dinâmica dos *stakeholders*, quando as organizações iniciam um processo de integração da sustentabilidade em seus sistemas de gestão, é preciso levar em consideração a melhoria contínua necessária para a avaliação e mudança das práticas, processos e produtos em prol da sustentabilidade. Nesse sentido, Asif *et al.* (2011) nos mostram uma abordagem que leva em consideração a centralidade dos *stakeholders* e a necessidade de constante avaliação do processo, com o objetivo de integrar os sistemas de gestão empresarial para a sustentabilidade.

As abordagens apresentadas neste caderno de ideias são apenas algumas das muitas utilizadas pelo Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC) da Fundação Dom Cabral. No volume 1 mostramos algumas abordagens que, inicialmente, se conectavam somente pelo fato de todas trabalharem com o tema da sustentabilidade. Já neste volume é possível perceber certa conexão entre os autores, que trabalham a incorporação da sustentabilidade nos sistemas de gestão empresarial com foco central nos *stakeholders*. Esse tema não está de maneira nenhuma esgotado, e é preciso realizar pesquisas futuras com o objetivo de aplicar nas empresas o conteúdo aqui explicitado. Sendo considerada uma área ainda incipiente, a sustentabilidade corporativa apresenta diversos desafios e oportunidades.

REFERÊNCIAS

ASIF, Muhammad; SEARCY, Cory; ZUTSHI, Ambika; AHMAD, Niaz. An integrated management systems approach to corporate sustainability. In: *European Business Review*. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos das Organizações: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

DA VINHA, Valéria. *A Convenção do Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Eco-Comprometidas*. Tese de Doutorado. UFRJ, 1999. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/a_convencao_do_desenvolvimento_sustentavel_e_as_empresas_eco_comprometidas.pdf> Acesso em: 21 abr. 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. In: *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, Jan. 1995.

ELKINGTON, John. *Enter The Triple Bottom Line*. 2004. Disponível em: <<http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUÍA, Nora. 2008. Perceptions of Core Elements for Sustainability. In: *Management Decision*, vol. 46 p.1027-1038.

EUROPEAN Foundation for Quality Management (EFQM) (2007), The EFQM Excellence Model, The European Foundation for Quality Management, Brussels.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management To Business Strategy*. 2002. Disponível em: <<http://www.sustainabilitymanagement.net/public/04%20the%20sustainability%20balanced%20scorecard.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2012.

FREEMAN, R.E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. In: *California Management Review*, 25 (3), 88-106, 1983.

FRESNER, J; ENGELHARDT, G. Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. In: *Journal of Cleaner Production*. 2004.

HANSEN, Erik G.; GROSSE-DUNKER, Friedrich; REICHWALD. **Sustainability Innovation Cube – A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovation**. 2009. Disponível em: <<http://www.worldscinet.com/ijim/13/1304/S1363919609002479.html>> Acesso em: 16 jan. 2012.

JORGENSEN, T.H. Towards more sustainable management systems: through life-cycle management and integration. In: *Journal of Cleaner Production*. 2008.

KLEFSÖ, Bengt; BERGQUIST, Bjarne; RICKARD, Garvare. Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders, do we agree on what we are talking about, and does it matter? In: *The TQM Journal*, vol 20, n 2, 2008, pg 120-129.

MADU, Christian; KUEI, Chu-hua. *Handbook of Sustainability Management*. 2012 Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/sala_imprensa/2012/PublishingImages/Mar%E7o/custos_de_impactos_ambientais_em_expansao.j> Acesso em: 21 abr. 2012.

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. *Stages of Corporate Citizenship*. 2006. *California Management Review*. Vol. 48, N°2, p.104-126.

MITCHELL, Ronald; AGLE, Bradley; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review*. 1997, vol. 22, n. 4, 853-886.

NATIONAL INSTITUTE FOR STANDARD AND TECHNOLOGY (NIST) (2008), *Criteria for Performance Excellence*, National Institute for Standard and Technology, Gaithersburg, MD.

OSKARSSON, K; MALBORG, F.V. *Integrated management systems as a corporate response to sustainable development*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2005.

ROCHA, M; SEARCY, C; KARAPETROVIC, S. Integrating sustainable development into existing management systems. In: *Total Quality Management and Business Excellence*. 2007.

SCHEIN, E. Organizational and managerial cultural as a facilitator or inhibitor of organizational learning. In: *MIT Organizational Learning Working Paper*. 1994

WADDOCK, S; BODWELL, C; GRAVES, S.B. *Responsibility: The New Business Imperative*. 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/4165848>> Acesso em: 15 jan. 2011.