

AS EMPRESAS BRASILEIRAS POSSUEM CAPACIDADES INTERNAS PARA RESPONDER AOS DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE?

Lucas Amaral Lauriano, João Henrique Dutra Bueno
Núcleo Petrobras de Sustentabilidade

Este caderno de ideias possui como objetivo aprofundar nos achados da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras¹, realizada pelo Núcleo Petrobras de Sustentabilidade, através de seu Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade da Construção.

A sustentabilidade traz uma série de desafios e demandas socioambientais para as organizações. Estas, por sua vez, começam a se preparar para lidar com essas questões, ao criar metas, indicadores, políticas e se envolverem com comunidades carentes e o poder público. Quanto mais as organizações se preparam para essas questões, maior é sua capacidade de resposta frente a esses desafios. Nesse material, os resultados selecionados buscam avaliar até que ponto as organizações brasileiras possuem capacidades internas para lidar com as questões colocadas.

A seguir, a pesquisa será brevemente apresentada, seguida dos resultados encontrados na avaliação, na seção dois. Na seção três serão apontados alguns caminhos que visam a auxiliar as organizações a melhorarem nos aspectos encontrados na avaliação. Por fim, na seção quatro algumas considerações finais são feitas. O Anexo A traz algumas informações sobre a teoria utilizada na pesquisa, denominada Estágios de Cidadania Corporativa.

A PESQUISA

Em 2012, o Núcleo Petrobras de Sustentabilidade, através de seu Centro de Desenvolvimento da Sustentabilidade na Construção (CDSC), realizou a primeira edição da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras. O objetivo dessa avaliação foi observar como anda a questão da sustentabilidade nas empresas brasileiras.

A abordagem utilizada se chama “Estágios de Cidadania Corporativa”, arcabouço que permite avaliar a gestão empresarial para a sustentabilidade em diversos aspectos e categorizar as empresas de acordo com as características encontradas.

Com essa avaliação, é possível não somente entender como a sustentabilidade tem sido trabalhada nas organizações, mas também quais são os principais aspectos que ainda precisam de melhorias. A partir dessas definições, as empresas foram questionadas sobre os diversos aspectos da gestão para a sustentabilidade, além dos desafios e barreiras que as organizações enfrentam. Dentre os aspectos avaliados na pesquisa, consta a capacidade de resposta das empresas brasileiras frente às diversas demandas socioambientais que a sustentabilidade traz.

¹O relatório completo está disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/relatoriodepesquisa.aspx?COD_ACERVO=27699

RESULTADOS

A pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas brasileiras contou com uma amostra de 172 empresas dos três setores da economia, com destaque para o de comércio e serviços, com 93 empresas. Com relação ao número de empregados diretos, 119 corporações tinham mais de 250 funcionários. Os 169 executivos que responderam sobre suas respectivas idades tinham entre 22 e 67 anos de idade. A média era de 38 anos, com maior incidência de profissionais de 27 e 28 anos.

A avaliação contou com diversas perguntas relacionadas à capacidade de resposta das empresas brasileiras frente às demandas da sustentabilidade. Esse aspecto busca avaliar o quão responsiva é a empresa em termos de políticas de sustentabilidade, programas e performance. Para essa avaliação, foram utilizadas algumas perguntas gerais sobre metas e impactos das atividades e produtos das empresas, além de dois blocos de perguntas específicas:

Iniciativas voltadas à comunidade - Quais são as áreas priorizadas pelas empresas no apoio à comunidade, em termos de recursos monetários?

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas - Em que medida as empresas devem estar mais ou menos envolvidas do que atualmente na solução de questões de políticas públicas?

A seguir, os resultados serão brevemente apresentados.

PERGUNTAS GERAIS

As empresas foram questionadas sobre a criação e divulgação de produtos e serviços sustentáveis, levando em consideração aspectos ambientais ou sociais. De maneira geral, os dados sinalizam que muitas

organizações ainda não geram produtos ou serviços levando em consideração aspectos da sustentabilidade. É interessante observar a existência de metas globais nas organizações sobre alguns aspectos de sustentabilidade, mas o mesmo não é observado no nível individual. Essa característica mostra a necessidade de engajar todos os profissionais nas questões de sustentabilidade e uma dissociação entre o que é proposto e o que é praticado, já que os conceitos de sustentabilidade estão muito claros para as empresas brasileiras.

A resposta mais positiva obtida reflete a preocupação das empresas em ofertar produtos ou serviços que beneficiam o meio ambiente natural, apontado por 71% dos respondentes, como mostra o Quadro 1. Todavia, as questões sociais ainda precisam ser trabalhadas nas empresas, especialmente na geração de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades das pessoas e comunidades de baixa renda. Essa situação é preocupante, na medida em que se considera o grave problema social que a desigualdade representa no País. Essa questão é, ao mesmo tempo, uma oportunidade para as organizações que conseguem inserir essa significativa parcela da sociedade brasileira no mercado, seja através de novas oportunidades de emprego ou do desenvolvimento de produtos acessíveis.

Com relação às questões ambientais, o País possui intensa participação nas conferências internacionais que tratam do tema, o que reflete a importância dada pela opinião pública e sociedade como um todo a essa discussão. A preocupação das organizações em oferecer produtos e serviços que beneficiam o meio ambiente natural é então mais um indicador desse contexto, mas é preciso ainda incentivar a adoção de práticas que envolvam todos os colaboradores nessas questões.

Quadro 1 – Perguntas gerais

Perguntas Gerais	Taxa de resposta
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à responsabilidade ambiental	71%
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à educação, treinamento e carreira dos trabalhadores	66%
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados a produtos e serviços sustentáveis	66%
Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis	56%
Minha empresa desenvolve produtos e serviços levando em consideração os impactos de seus ciclos de vida	56%
Minha empresa oferece produtos ou serviços que beneficiam o meio ambiente natural	56%
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados ao apoio à comunidade	55%
Investimos recursos em P&D, em novos produtos e serviços sustentáveis	48%
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados a direitos humanos dentro da nossa cadeia de suprimentos	46%
Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à diversidade	46%
Minha empresa oferece produtos certificados e rotulados como “verdes” ou “amigáveis ao meio ambiente”	42%
Os produtos e serviços da minha empresa vão de encontro com as necessidades das pessoas e comunidades de baixa renda	38%

Por que metas para todos os colaboradores são importantes? Para que a sustentabilidade se torne parte da rotina organizacional, é preciso que os colaboradores atentem sobre a importância de realizar atividades e processos que envolvam aspectos da sustentabilidade. Um forte indicador de que a sustentabilidade é estratégica e faz parte das atividades de gestão da organização é então a incidência de metas a gestores individuais.

As empresas brasileiras ainda se encontram em um estágio no qual as organizações são reativas, com a existência de políticas e declarações escritas sobre a sustentabilidade, mas sem a devida estruturação para a gestão das questões emergentes, especialmente

questões sociais e condições laborais. Essa deficiência compromete a capacidade de resposta que essas organizações possuem frente aos desafios da sustentabilidade.

São cada vez maiores as pressões para que as organizações atuem de forma a modificar o ambiente ao seu redor de maneira positiva, ao oferecerem produtos de qualidade sem utilizar grandes quantidades de recursos naturais. Com isso, espera-se que haja aumento da qualidade de vida no trabalho e também fora dele, para a sociedade como um todo, e que a atuação das organizações seja voltada cada vez mais à de geração valor compartilhado em parceria com as comunidades.

Sem a criação de metas e políticas que reflitam esses novos contextos e situações, as organizações perdem competitividade para aquelas que já se desenvolvem em prol da sustentabilidade. Em um contexto de globalização, a situação é ainda mais complexa, já que as organizações em outros países podem já adotar princípios que incorporem a sustentabilidade em seus sistemas de gestão empresarial, tornando assim o tema uma estratégia e fonte de competitividade.

ÁREAS PRIORIZADAS DE APOIO À COMUNIDADE

Baseando-se na quantidade de recursos investidos em atividades de apoio à comunidade, como dinheiro, tempo, produtos e serviços de doações, as empresas deviam indicar quais foram as três áreas priorizadas no ano passado, como mostra o Gráfico 1. A área que recebe maior atenção das empresas, apontada por 52% dos entrevistados, é o treinamento de trabalho, seguido pela educação, com 49%, e questões ambientais, com 48%.

É importante ressaltar que 51% da amostra afirma não saber parcial ou totalmente quais são as áreas priorizadas de apoio à comunidade de sua organização. Esse dado mostra a necessidade de se difundir as práticas realizadas pelas empresas internamente. O treinamento de trabalho e a educação são questões importantes para as organizações brasileiras, fato explicado parcialmente pelas próprias necessidades do mercado, cada vez mais competitivo. Além disso, as questões ambientais aparecem mais uma vez como destaque, o que reforça a hipótese de que o discurso do País como um todo é muito favorável à manutenção e proteção ao meio ambiente natural. Por outro lado, questões como alfabetização, artes, cultura e esportes não são atividades que recebem recursos de maneira significativa das organizações.

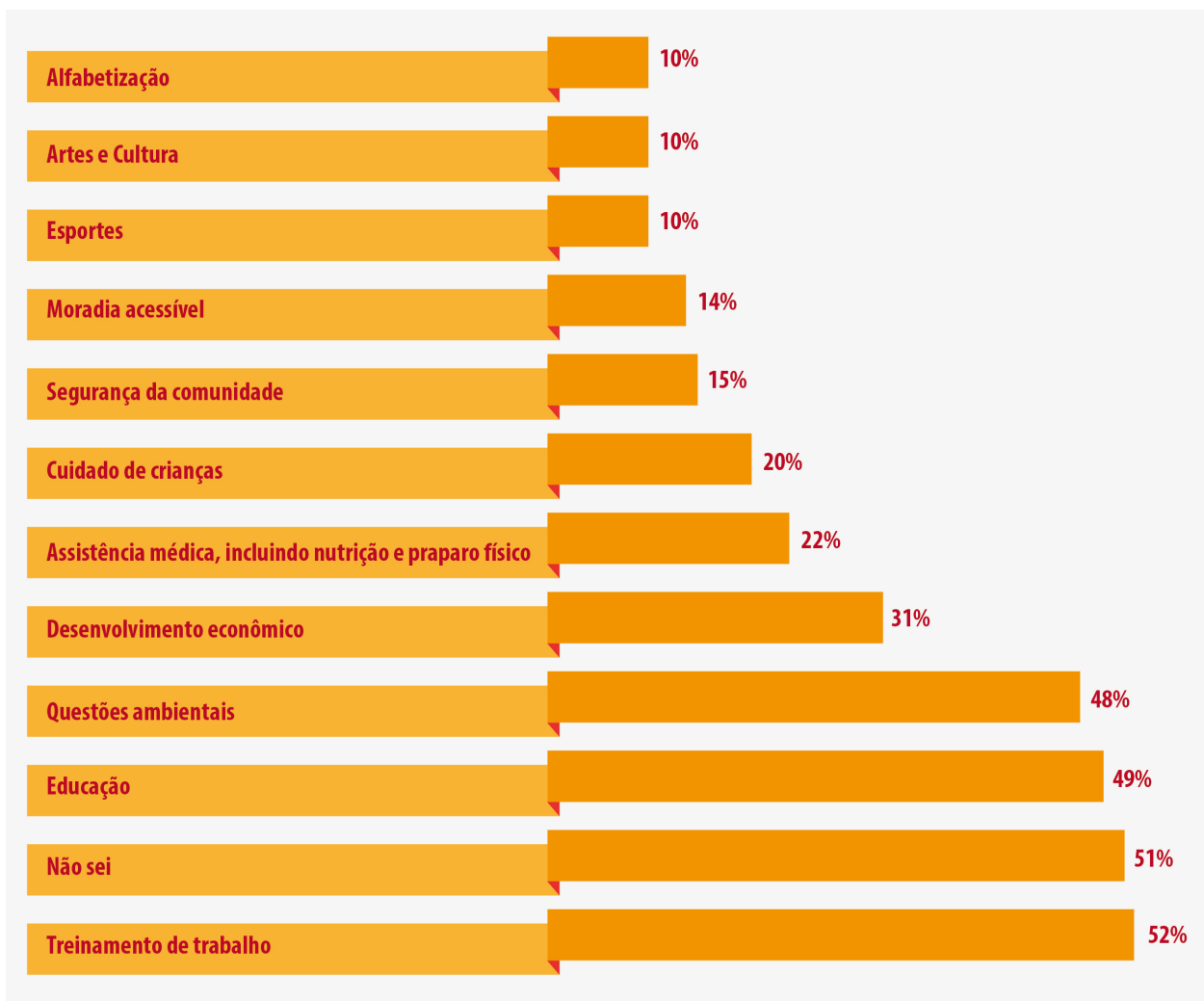


Gráfico 1 - Áreas priorizadas de apoio à comunidade
 Fonte: LAURIANO *et al.*, 2012.

ENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS EM QUESTÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Os respondentes deveriam apontar em que medida as empresas devem estar mais ou menos envolvidas do que atualmente estão na solução de algumas questões de políticas públicas. Em geral, as empresas apontaram que em todas as questões colocadas deveria haver um envolvimento muito maior das empresas do que ocorre hoje, mas a segurança do produto é a questão na qual deve haver maior envolvimento.

Os resultados do Quadro 2 sugerem o reconhecimento do empresariado com relação à necessidade de ir além em questões que envolvem a sustentabilidade e o poder público. Tradicionalmente, o empresariado brasileiro sempre esteve muito atento aos passos do governo, especialmente em um contexto de instabilidade política e monetária. Nesse sentido, os últimos 15 anos têm sido um período relativamente estável, o que dá mais segurança aos investidores e à comunidade internacional.

Com relação ao poder público, as empresas brasileiras acreditam que ainda é necessário seu maior envolvimento em questões como mudanças climáticas e desigualdade social. Além disso, há a percepção de que não é somente o governo que deve se mobilizar para a mudança do país e conseqüente diminuição dos problemas que hoje enfrentamos. As empresas reconhecem que, em grande parte, a segurança de seus produtos ultrapassa a criação de normas, leis, auditorias externas e regulamentações, e envolvem a própria gestão empresarial.

A mesma situação é observada para as outras questões colocadas, as mudanças climáticas, por exemplo. Por mais que existam hoje algumas mobilizações locais, estaduais ou até mesmo nacionais com o objetivo de diminuição das emissões de CO₂, essas iniciativas devem também partir das organizações, já que grande parte dessas emissões advém dos diversos processos produtivos das empresas.

A grande questão apontada pelas perguntas colocadas aqui é: se as empresas percebem a necessidade de se envolver em questões de políticas públicas e veem a necessidade de ir além na incorporação da sustentabilidade em seus sistemas de gestão, por que as políticas e metas no nível individual ainda são muito baixas? Uma hipótese para esse comportamento é a própria dificuldade de compreensão do que vem a ser a sustentabilidade corporativa, e consequente dificuldade de colocá-la como estratégica. Outra possível resposta a essa pergunta é a percepção errônea de que a sustentabilidade é um ônus, e não uma estratégia de negócios. Essas questões merecem ser estudadas mais a fundo, em estudos qualitativos que observem os discursos e ações das organizações, com o objetivo de estudar o fenômeno e buscar soluções que estimulem o aumento da capacidade de resposta das organizações brasileiras frente aos desafios e demandas da sustentabilidade.

Quadro 2 – Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas

Envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas	Taxa de resposta
Segurança do produto	89%
Mudanças climáticas	81%
Desigualdade social	80%
Educação pública	76%
Assistência médica	75%

Fonte: LAURIANO *et al.*

COMO MELHORAR A CAPACIDADE DE RESPOSTA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS?

Os resultados da pesquisa demonstram que já há certo envolvimento das organizações em questões de sustentabilidade, com a criação de metas ambientais, de treinamento e que se relacionem a outras partes interessadas. Há o reconhecimento de que as empresas devem se envolver muito mais em questões de políticas públicas do que na atualidade. Mesmo já havendo certa

preocupação com as questões socioambientais, ainda é preciso ir além, de maneira a aumentar a capacidade de resposta das organizações brasileiras frente aos desafios da sustentabilidade.

Com o objetivo de avaliar o sistema de gestão existente nas empresas e sua capacidade de resposta às demandas ambientais e sociais, é possível realizar alguns questionamentos, como apontado no Quadro 3. Quanto mais positivas forem as respostas, maior é a capacidade de resposta da gestão empresarial para as demandas socioambientais.

Quadro 3 – Como sua empresa responde às demandas socioambientais?

- Possuímos metas relacionadas à carreira dos trabalhadores.
- Minha empresa avalia seus fornecedores de acordo com critérios ambientais e sociais.
- Minha empresa possui metas relacionadas a processos e produtos sustentáveis.
- Minha empresa possui metas e objetivos relacionados à diversidade.
- Eu possuo metas individuais relacionadas a questões socioambientais.
- Meus gestores possuem metas individuais relacionadas a questões socioambientais.
- Realizamos auditorias e acompanhamentos de indicadores que envolvam aspectos ambientais, sociais, saúde, segurança e qualidade de vida no ambiente laboral.
- As práticas de P&D na minha empresa são claras, robustas e contínuas, gerando ganhos ambientais, econômicos e sociais refletidos em nossas práticas e produtos.
- Há metas relacionadas ao apoio às comunidades carentes em minha empresa.
- Nossos produtos vão ao encontro das necessidades das comunidades de baixa renda.
- Minha empresa se envolve claramente em questões de políticas públicas, como segurança dos produtos, educação, mudanças climáticas, desigualdade social e assistência médica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas perguntas são apenas o início de um processo que deve ser acompanhado de uma estratégia para fortalecer o sistema de gestão empresarial para a sustentabilidade. É preciso compreender que a sustentabilidade é um tema transversal que exige a colaboração e a participação de todas as áreas e empregados. Ainda, é preciso levar em consideração que esse é apenas um dos aspectos que envolvem a sustentabilidade, e outras questões também devem ser trabalhadas, como o relacionamento com as partes interessadas, liderança, transparência, dentre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este caderno de ideias buscou-se aprofundar nos questionamentos sobre a capacidade de resposta das empresas brasileiras com relação a questões de sustentabilidade.

As organizações do País já possuem certa capacidade de responder às demandas socioambientais que lhe são colocadas, mas ainda é preciso capacidades internas para lidar com os temas colocados.

As empresas podem realizar um processo de autoavaliação e observar aquelas questões que já são consideradas pela gestão empresarial e aquelas que ainda precisam ser melhoradas. Apesar de ser apenas o primeiro passo, essa reflexão pode incentivar um processo de sustentabilidade efetivo nas organizações.

A pesquisa Estágio da Sustentabilidade abre diversas possibilidades e aprofundamentos e serve também de ferramenta para que as empresas compreendam como a sustentabilidade está sendo gerida no País e em suas respectivas organizações.

REFERÊNCIAS

LAURIANO, Lucas Amaral; CARVALHAES, Eduarda; TELLO, Rafael. *Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras*. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rio%20de%20Pesquisa%202012/Relat%C3%B3rio%20-%20Est%C3%A1gio%20da%20Sustentabilidade%20das%20Empresas%20Brasileiras.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2013.

MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. *Stages of Corporate Citizenship*. 2006. Disponível em: <<http://digilib.bc.edu/reserves/mm902/wadd/mm90201.pdf>> Acesso em: 27 nov. 2012.

ANEXO A - ESTÁGIOS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

A ideia da cidadania corporativa é a de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses das pessoas, sejam elas funcionários, fornecedores, comunidade etc. Em uma perspectiva ampla, a cidadania corporativa pode ser definida como sinônimo da sustentabilidade, isto é, a busca por atividades e processos corporativos com resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todas as partes interessadas da organização (MIRVIS; GOOGINS, 2006)². O interessante da abordagem é poder identificar em qual estágio as organizações se encontram, avaliando os principais desafios, barreiras e características de suas atitudes voltadas à sustentabilidade.

Estudos consideráveis sobre os estágios de cidadania corporativa têm sido realizados pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College, Estados Unidos, incluindo uma survey bianual com o objetivo de verificar em qual estágio de cidadania corporativa as empresas americanas se encontram (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Os estudos apontam que, com a avaliação de diversas dimensões da gestão empresarial, é possível observar em qual estágio a empresa se encontra, como é mostrado na Figura 1:

²A cidadania corporativa pode ser considerada sinônimo de sustentabilidade em seus estágios mais avançados; dessa forma, os termos serão utilizados da mesma forma, compreendendo que ambos demandam a geração de resultados ambientais, econômicos e sociais equilibrados para todos os stakeholders das organizações.



Figura 1 – Os Estágios de Cidadania Corporativa
Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em MIRVIS; GOOGINS, 2006.

Os cinco estágios de cidadania corporativa são avaliados de acordo com sete dimensões, que representam aspectos que influenciam na gestão da sustentabilidade empresarial. No Quadro 1 é possível observar as dimensões e os estágios de cidadania corporativa:

Quadro 1 – Estágios de Cidadania Corporativa

	Estágio 1 Elementar	Estágio 2 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito de cidadania	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de <i>stakeholder</i>	Sustentabilidade ou <i>Triple Bottom Line</i>	Mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de cidadania corporativa	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	<i>Mainstream:</i> Direcionada ao negócio
Gestão das questões	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multiorganizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Fonte: MIRVIS; GOOGINS, 2006.

Existem outros modelos de estágios de cidadania corporativa que consideram algumas questões diferentes, ou mesmo outros estágios. Contudo, o modelo aqui apresentado inclui a maior parte das questões e é satisfatório nesse sentido.

Cabe ressaltar os motivadores internos e externos da cidadania corporativa, apontada pela *survey* bianual

realizada pelo Centro para Cidadania Corporativa. Dentre os motivadores internos, os mais fortes são as tradições e valores, reputação/imagem, estratégia de negócios e recrutamento/retenção de funcionários. Já as pressões externas podem ser compradores ou consumidores, expectativas da comunidade ou leis e pressões políticas (MIRVIS; GOOGINS, 2006).