

ANEXO A – TEORIA UTILIZADA NA PESQUISA “ESTADO DA GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO BRASIL – 2014”

A abordagem teórica utilizada na pesquisa, denominada Estágios de Cidadania Corporativa, foi desenvolvida pelo Centro para Cidadania Corporativa da Boston College (BCCCC - sigla em inglês). 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.

Na pesquisa, utilizamos o termo sustentabilidade por ser mais familiar ao empresariado brasileiro, em comparação à cidadania corporativa. A abordagem teórica tem como aspecto positivo a possibilidade de identificar em qual estágio as organizações se encontram frente à sustentabilidade, avaliando os principais desafios, barreiras e características de suas atividades. As organizações podem ser classificadas em cinco estágios de sustentabilidade diferentes, com a avaliação de sua gestão em diversos aspectos.

A seguir, será feita uma breve descrição das características das organizações em cada um dos estágios considerados.

Estágio 1 – Elementar

A sustentabilidade é esporádica, e os programas não são elaborados. Empresas nesse estágio são reativas, atuando de acordo com as obrigações previstas em lei. Mirvis e Googins (2006) apontam que as razões para esse comportamento são falta de compreensão do que é sustentabilidade corporativa, liderança sem comprometimento com a causa, relacionamento limitado com *stakeholders* externos e setores ligados a questões sociais e ambientais isolados, quando existe.

O que as impulsiona nesse nível a melhorar sua atuação nas questões de sustentabilidade é a busca pela credibilidade, sendo um desafio responder a novas expectativas e ir além dos requerimentos legais, além de mobilizar e conscientizar a liderança sobre a importância da sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 2 – Engajado

Nesse estágio, a liderança possui uma atuação que leva em consideração alguns aspectos da sustentabilidade e modifica o papel da empresa na sociedade, indo além da legislação. Com isso, o gestor visa à manutenção e melhoria da reputação da organização. Empresas nesse estágio ainda tendem a ser reativas, com comunicação limitada com *stakeholders*. O próprio esforço de engajamento com esses grupos gera um sentimento de impotência frente à inexistência de estrutura corporativa para lidar com as diversas demandas das partes interessadas. Assim, um dos desafios desse estágio é criar capacidades internas que permitam uma comunicação mais efetiva com seus *stakeholders* (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 3 – Inovador

Quando ocorre o aumento da percepção da sustentabilidade corporativa, ampliando o escopo a questões sociais e ambientais, as empresas passam para o estágio inovador. Nesse estágio, as empresas possuem uma visão mais ampla da sustentabilidade, e os líderes tomam frente do processo, coordenando assim as atividades referentes ao tema. As empresas possuem alto nível de aprendizado e inovação, geralmente entrando em contato com uma diversidade de *stakeholders*, como empresas mais avançadas em sustentabilidade corporativa, experts, fóruns, conferências e reuniões profissionais.

Essa mudança na percepção, contudo, geralmente não é acompanhada por desenvolvimentos em transparência e ética (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

A principal barreira desse estágio é a falta de coordenação entre as atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa. Cada setor atua de uma forma, com sua própria agenda. O desempenho social e ambiental nesse estágio começa a ser monitorado, mas em nível no qual as informações são apenas colhidas, e não analisadas e utilizadas como insumo para melhorias na gestão. Assim, o grande desafio desse estágio é o alinhamento da estratégia da organização com os programas e processos que visam à sustentabilidade, gerando coerência entre as atividades das diversas áreas da empresa e a sustentabilidade. (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 4 – Integrado

Três características marcam as empresas presentes nesse estágio: liderança à frente dos processos de sustentabilidade; uma visão inclusiva de sustentabilidade e uma estrutura integrada para lidar com os temas, articulando sistemas e processos. Empresas nesse estágio possuem metas, indicadores-chave de desempenho e monitoramento contínuo. Um dos desafios desse estágio é mover a empresa

da coordenação para a colaboração, isto é, mobilizar os esforços de todos os colaboradores e aprofundar o comprometimento com as questões relacionadas à sustentabilidade corporativa, mostrando que o tema está sendo expresso na estratégia de negócios da empresa. A empresa nesse estágio começa a se questionar sobre o quão profundo é o seu comprometimento com a sustentabilidade (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Estágio 5 – Transformador

Nesse estágio, a empresa coloca a sustentabilidade como parte central de seu modelo de negócios, adapta seus produtos de maneira a gerar mercados inclusivos e possui ativismo social e ambiental. O desafio desse estágio é a criação de novos mercados, nos quais a sustentabilidade e os negócios se fundem. Empresas nesse estágio operam em parceria intensa com ONGs, governo e outras empresas, com o objetivo de resolver problemas e transformar o mundo em um lugar melhor (MIRVIS, GOOGINS, 2006).

Os cinco estágios de sustentabilidade corporativa são avaliados de acordo com sete dimensões, que representam aspectos que influenciam na gestão da sustentabilidade empresarial. No Quadro seguinte é possível observar os estágios dos aspectos considerados.

	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