3

DESAFIO

Transversalizar a gestão responsável nas empresas

Implantar a sustentabilidade em toda a organização, e não apenas em uma ou outra área, utilizando um conjunto de ferramentas e sistemas

Sustentabilidade na estratégia, na cultura e na empresa como um todo

Se há décadas Peter Drucker já considerava a expressão "gestão responsável" um pleonasmo, uma vez que qualquer atividade de gerenciamento deveria ser automaticamente responsável pelos impactos sociais gerados, por que insistir até hoje no debate deste tema? A razão é simples: o assunto não se esgotou. Ao contrário, frente aos desafios atuais, ele ganhou destaque.

Inúmeros workshops e conferências sobre gestão responsável acontecem em diversos países, agregando uma série de atores da academia e da indústria. Apenas o **PRME** (**Principles for Responsible Management Education**) executou, em 2014, **nove** eventos diretamente relacionados ao assunto, todos realizados em países distintos — Polônia, Índia, África do Sul, por exemplo — e sediados por universidades de renome, envolvendo empresas líderes como Unilever, Johnson & Johnson e Accenture, além de especialistas de escolas de negócios ao redor do mundo.

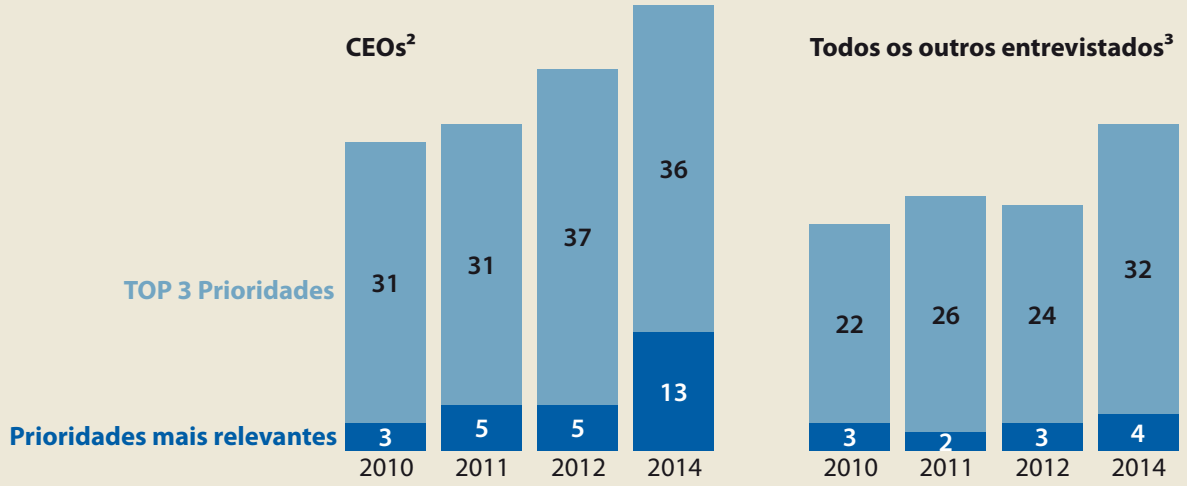
Realizada pela McKinsey em 2014, a pesquisa *Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results* (Valor estratégico da sustentabilidade: resultados da Pesquisa Global da McKinsey) aponta que a maioria dos **3.344** executivos entrevistados — representantes de variadas indústrias e regiões — considera a gestão responsável para a sustentabilidade um elemento estratégico devido aos seus potenciais benefícios de reputação, os quais são vistos como uma tendência ainda pelos próximos cinco anos. As ações para gerenciar a imagem variam por indústria, mas, em geral, as empresas se empenham em comunicar suas atividades aos consumidores e manter relações com as partes interessadas.

A alta gerência também precisa se convencer de que sustentabilidade é extremamente importante para a organização. A urgência imposta pelos problemas atuais do aquecimento global, da crise hídrica e da corrupção nas empresas já não permite ao conselho diretivo se dividir em conflitos. E, a menos que os líderes compreendam a oportunidade estratégica do tema, dificilmente haverá êxito em implementá-lo em toda a corporação. Apesar dos grandes desafios, existe um indício de avanço. A McKinsey identificou, na pesquisa citada anteriormente, que desde 2010 o engajamento de CEOs vem aumentando, como observado no gráfico abaixo.

O número de CEOs que, em 2014, afirmaram priorizar a sustentabilidade na agenda da alta administração praticamente dobrou em relação a 2012. Um crescimento, porém, ainda tímido, se considerado o poder dos líderes de mudar o negócio na sua esfera de influência.

A mensagem da sustentabilidade precisa ser coerente tanto para quem toma

A POSIÇÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE NA AGENDA DO CEO (%)[1]



Fonte: Sustainability's Strategic Worth: McKinsey Global Survey Results (2014).

1 Não entraram na amostra entrevistados que responderam "é uma prioridade, mas não do TOP 3", "não é um item significativo da agenda" e "não sei responder"

2 Em 2010, n = 175; em 2011, n = 265; em 2012, n = 364; e em 2014, n = 281. A pesquisa não ocorreu em 2013.

3 Em 2010, n = 1.574; em 2011, n = 2.691; em 2012, n = 3.483; e em 2014, n = 2.623. A pesquisa não aconteceu em 2013.

decisões coletivas como para quem as executa. Para P.J. Simmons, presidente da **Corporate Eco Forum**, a sustentabilidade não deve se concentrar nas mãos do CSO (Chief Sustainability Officer) e sua equipe. Esses atores deveriam ser técnicos, não atacantes. Eles desenham estratégias, mas quem executa é o time de pessoas espalhadas pela organização. Cabe a áreas diversas, portanto, como marketing, infraestrutura ou RH, incorporar o uso de ferramentas de gestão sustentável, o que pode acontecer de duas formas.

De um lado, há empresas já munidas de serviços terceirizados capazes de colaborar na integração do conceito aos departamentos tradicionais. A americana **Oracle**, por exemplo, oferece soluções para a redução dos impactos ambientais por meio de uma infraestrutura de TI otimizada, com menores custos de energia.

Do outro lado, nada impede os próprios profissionais de incorporar valores da sustentabilidade em suas atribuições rotineiras. Por exemplo: um contador que, além de cumprir as funções primárias da contabilidade, direciona seu conhecimento para solucionar problemas socioambientais, como a crise hídrica (precificando

a água para evitar a escassez) ou emissão de gases de efeito estufa (lidando com imposto sobre carbono). Para mensurar as alternativas apontadas, porém, o contador precisaria se aproximar de engenheiros, cientistas, advogados ou qualquer outro profissional capaz de contribuir com o desenvolvimento dessa métrica.

Oliver Laasch e Roger Conaway, em seu livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014, destacam que a efetiva inserção da sustentabilidade na estratégia depende de sua implantação nas diversas áreas da empresa, de recursos humanos à finanças, passando por marketing, comunicação e outras. A mudança deverá ocorrer da sustentabilidade do negócio para a gestão da sustentabilidade; da responsabilidade empresarial para a gestão da responsabilidade; e da ética de negócios para a gestão da ética. Uma mudança fundamental da organização deve caminhar para a perspectiva individual, levando os mais diversos funcionários, especialmente os gestores, a atuar como intraempreendedores, fazendo com que suas organizações sejam mais responsáveis.

Em *Palavra de Especialistas*, o leitor confere ferramentas e comportamentos voltados para a transversalização da sustentabilidade em diversas áreas da gestão.

PALAVRA DE ESPECIALISTAS

CONTABILIDADE GERENCIAL

Na contabilidade tradicional, a maioria dos indicadores, não todos necessariamente, tem por base o desempenho econômico, como performance dos negócios — vendas, lucro, retorno sobre investimento — ou presença no mercado. Já em um conceito mais atual — a contabilidade responsável —, utilizam-se indicadores mais abrangentes, que contribuem para melhor entender, prever e considerar crescentes riscos, pressões e oportunidades para as empresas. Reúne também os fatores ambientais (energia e água usados na produção, porcentagem de água reciclada, quantidade de emissões de dióxido de carbono) e os sociais (diversidade, treinamento, saúde e segurança).

As unidades financeiras da mensuração, utilizadas para medir o desempenho econômico, não são necessariamente apropriadas para registrar os impactos sociais e ecológicos, que exigem um conjunto de ferramentas capazes de incorporar a multiplicidade da natureza e a dimensão da equidade social da sustentabilidade.

Em um primeiro momento, pode parecer que muitos impactos sociais e ambientais não tenham consequências de mercado ou efeito financeiro. Frequentemente, no entanto, as externalidades acabam internalizadas no futuro, afetando as operações e a lucratividade da empresa no longo prazo. Além disso, muitos benefícios econômicos da conduta responsável são, em geral, vistos como intangíveis e, portanto, difíceis de mensurar.

Como consequência, apesar de algumas formas de contabilidade responsável estarem apoiadas em unidades monetárias para medir os impactos socioambientais, uma tendência crescente é o uso de unidades múltiplas para avaliar desempenho quanto às três dimensões da sustentabilidade.

Entre as técnicas de análise financeira que fornecem estimativas razoáveis para mensurar desempenho social e ambiental, incluem-se a contabilidade de custo total, o custo baseado na atividade, a avaliação do ciclo de vida e a contabilidade de estoques de capital natural. Após avaliar os efeitos sobre o negócio responsável e o desempenho financeiro tradicional, os gerentes podem desenvolver os processos apropriados para medir os resultados da performance daquele primeiro tipo. O GRI e o SROI (Retorno Social Sobre o Investimento) constituem outros exemplos de mensuração de desempenho, capazes de adicionar valor às praticas empresariais.

Ulpiana Kocollari, professora assistente de Marketing Empresarial na University of Modena, no livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

GESTÃO DE RH

A performance responsável da área de Recursos Humanos difere da perspectiva tradicional devido ao foco nos resultados das decisões sobre pessoas, sociedade e meio ambiente, não apenas na eficiência e no crescimento da empresa.

Trata-se, portanto, de uma gestão que busca o desenvolvimento organizacional

e o crescimento econômico, mas também a sustentabilidade, a responsabilidade e a ética em todos os aspectos da área, a fim de demonstrar visivelmente como os colaboradores ajudam a otimizar o *triple bottom line*, a criar valor para os *stakeholders* e a tomar decisões moralmente corretas.

Além disso, a gestão responsável de Recursos Humanos visa fornecer ferramentas e processos que permitam e suportem a incorporação de uma cultura de práticas de negócios responsáveis em todos os níveis da organização, que por sua vez, devem estar totalmente alinhados com os objetivos da empresa.

Em resumo, de um lado, é necessário entender como a empresa implementa a gestão responsável e fornece soluções apropriadas às questões dá área de Recursos Humanos; de outro, compreender as diversas implicações de suas iniciativas na sociedade, praticando uma gestão pessoal responsável como ação principal, o que requer uma reflexão por parte dos gestores sobre os efeitos mais amplos de suas estratégias nas comunidades locais, assim como procurar engajar funcionários por meio de medidas que os conectem à agenda da organização. Tais ações implicam também proatividade em liderar a criação de uma cultura de negócios responsáveis, isto é, adaptar processos de recrutamento e retenção, programas de treinamento, desenvolvimento, remuneração e premiação.

Precisa-se, ainda, estar consciente dos diferentes estágios do ciclo de vida do colaborador, desenvolvendo funcionários-embaixadores para o negócio responsável. Esse novo olhar sobre o RH não é só uma opção, mas um imperativo, uma rota para uma empresa melhor.

Roger Conaway, em *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

GESTÃO ORGANIZACIONAL

Muitas corporações, especialmente as responsáveis pelas marcas mais valorizadas, excederam o estágio da negação e da conformidade em seus sistemas gerenciais: elas têm aspirações estratégicas para determinados aspectos de sua pegada sustentável que criam valor para o negócio.

A **AccountAbility**, quanto aos padrões internacionais e sua influência na conduta do negócio, trouxe à tona o vínculo entre sustentabilidade e responsabilidade: ela não só gerenciou suas próprias normas, notadamente a **Série AA1000**, como também ajudou a estruturar muitas outras, sobre relatórios, *commodities* e até corrupção. Embora importantes, essas normas não representam por si só uma solução. Por isso, nos últimos anos de minha liderança na AccountAbility, foquei meus esforços em governança corporativa, estratégia de negócios, governança de investidor e ferramentas das nações para avançar na transformação econômica.

Simon Zadek, Senior Fellow no Global Green Growth Institute (Instituto Global para o Crescimento Verde) e no International Institute of Sustainable Development (Instituto Internacional de Desenvolvimento Sustentável), em entrevista para o livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

GESTÃO OPERACIONAL

Processos são séries gerenciáveis e restritas de atividades; empresas são sistemas de processos interconectados. A gestão operacional resume-se ao gerenciamento desses processos e, por isso, precisa estar no núcleo de qualquer negócio e esforço de performance responsável, combinando a excelência em todos os níveis.

A **excelência empresarial responsável** define-se como um desempenho operacional acima da média para as demandas do *triple bottom line*, da geração de valor para o *stakeholder* e das questões de ética e transparência. Isso requer o uso sistemático de estratégias, princípios, práticas e ferramentas da gestão da qualidade na empresa, com o objetivo de elevar a performance.

CAMINHO DAS PEDRAS

Quatro competências para o gestor responsável

As atividades de um gestor para a sustentabilidade são influenciadas por questões externas e internas, essenciais para a transição da gestão tradicional para a sustentável. Em *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*, Oliver Laasch e Roger Conaway apontam as quatro principais competências desse novo estilo de gestor:

1. **Domínio (o saber)**: transição da habilidade técnica — conhecimento e proficiência em um campo especializado — para os domínios de conhecimento da gestão responsável. Ela leva em conta o *triple bottom line*, a responsabilidade com os valores dos *stakeholders* e a ética nas tomadas de decisão. Além disso, envolve ferramentas para a sustentabilidade dentro da esfera de influência do gestor.
2. **Processual (o fazer)**: transição de uma atividade mais conceitual e diagnóstica para atividades que envolvem pensamento sistêmico, trabalho interdisciplinar e tomada de decisão baseada na sustentabilidade, responsabilidade e ética.
3. **Social (a interação)**: remete à esfera política (no sentido de exercer influência) e envolve comunicação, delegação de responsabilidade, *network* com *stakeholders*, habilidades críticas e de liderança.
4. **Indivíduo (o ser)**: transição do foco em eficiência, de lealdade à empresa, resistência a situações de trabalho intensivo e de alto estresse para uma metaperspectiva, caracterizada por empatia pelos *stakeholders* e por questões de responsabilidade, como senso de urgência e autopercepção (especialmente sobre poder).

NO RADAR

O plano da Unilever

Em 2010, a **Unilever** lançou seu *Plano de Sustentabilidade* e uma meta global ambiciosa, incorporada à sua gestão da sustentabilidade: dobrar de tamanho até 2020, diminuir pela metade a pegada ambiental e aumentar o impacto positivo na sociedade. Compõem os objetivos do Plano a melhoria da saúde e o bem-estar dos colaboradores, a redução dos impactos ambientais e a qualificação das condições de vida e trabalho na cadeia de valor.

A missão da empresa é melhorar a saúde e o bem-estar de **1 bilhão** de pessoas em **10** anos. Desde o início de sua prática, há quatro anos, a parcela das matérias-primas de origem sustentável passou de **10%** para **48%** do total, e a intenção é chegar a **100%**. A iniciativa orienta-se por metas monitoradas globalmente, associadas a diversos aspectos socioambientais. Desse modo, a Unilever garante que comunidades, clientes, fornecedores, governos, consumidores e demais públicos acompanhem e colaborem com a transformação dos negócios da companhia, valorizando sua visão de crescer reduzindo continuamente o impacto ambiental.

As unidades de produção da empresa têm o objetivo de consumir menos água, menos pesticidas e gerar menos lixo (gastam-se anualmente **€ 50 milhões** para levar resíduos até aterros sanitários em caminhões). Além disso, a empresa pretende reduzir o teor de gordura, açúcar e sódio dos produtos alimentícios, estimular a mudança de hábitos para uma melhor qualidade de vida, reduzir as emissões de gases poluentes, colaborar para a inserção de pequenos fornecedores na cadeia de suprimentos e promover o consumo consciente.

Segundo Paul Polman, CEO da Unilever, problemas como mortalidade infantil e falta de saneamento apenas revelam que as soluções consagradas, isto é, unidimensionais e não integradas, não funcionaram. Por isso, espera que todos os executivos assumam a sustentabilidade como parte da estratégia do negócio.

Para saber mais: *www.unilever.com/sustainable-living-2014 e www.unilever.com.br/sustentabilidade*

Práticas relevantes de excelência empresarial, aplicadas ao longo de áreas funcionais, incluem contínuo melhoramento incremental, gestão preventiva e gestão por fatos. Entre ferramentas e práticas usualmente empregadas na busca pela excelência, estão o *Balanced Scorecard*, *benchmarkings* e as abordagens DMAIC (Definir-Medir-Analisar-Incrementar-Controlar) e DMADV (Definir-Medir-Analisar-Desenvolver-Verificar), usadas para projetos focados em: 1) melhorar processos de negócios já existentes e 2) criar novos desenhos de produtos e processos, respectivamente.

Zhaohui Wu, professor associado de Gestão Operacional e Cadeia de Suprimentos da Oregon State University, no livro *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*, de 2014.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Como ser verdadeiramente sustentável se os fornecedores — produtores de matéria-prima ou componentes, serviços de logística e transporte e outros negócios interconectados — não são? A cadeia de suprimentos responde por cerca de **50%** a **70%** do total de despesas e emissões de gases de efeito estufa para a maioria das indústrias de manufatura. Estima-se que fabricantes e varejistas, por exemplo, gastem normalmente ao menos metade de suas receitas em matérias-primas e embalagens.

Em 2010, quando a Accenture entrevistou mais de **700** membros do Pacto Global das Nações Unidas sobre práticas de negócios sustentáveis, **96%** dos CEOs disseram que a sustentabilidade deveria ser integrada a todos os aspectos de operações e estratégia; **88%** apontaram a cadeia de suprimentos como uma área de singular importância; e apenas **54%** afirmaram que atingiram, de fato, a sustentabilidade na cadeia de suprimentos. As empresas podem fazer muito mais para motivar seus fornecedores, começando, por exemplo, por ajudá-los a quantificar os benefícios financeiros, reputacionais e de gestão de risco.

Desenvolver mecanismos que possam capturar e calcular todos esses ganhos e compartilhá-los com os fornecedores é realmente um desafio, para não falar de um custo adicional considerável. Mas, à medida que evoluem em direção à sustentabilidade, como indutores de vantagens competitivas e de alta performance, as grandes empresas precisarão desenvolver times ainda mais colaborativos e interfuncionais na cadeia de suprimentos, além da possibilidade de se beneficiar com a exploração de novos modelos de negócios com seus fornecedores, inclusive oportunidades para *co-branding*.

Gary L. Hanifan, diretor da Accenture para a América do Norte; Aditua E. Sharma, gestora de sustentabilidade da Accenture Supply Chain; e Paras Mehta, diretora de estratégia de serviço da Accenture Global Talent&Inovation, no artigo *Why Sustainable Supply Shain is Good Business*, publicado no portal da organização em 2012.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Baseado em medição, o *Balanced Scorecard* é um quadro de mensuração de performance formado por categorias do interesse primário de gerentes e executivos. Oferece poucos *insights* estratégicos no modo como uma organização cria valor para seus clientes e outros *stakeholders*.

A maioria das métricas da sustentabilidade — inclusive relatórios GRI — enquadra-se nesse modelo. Outra possibilidade é um sistema estratégico de performance de *scorecard*, uma organização integrada à escala de planejamento, gestão e sistemas de mensuração, ou seja, um modelo

capaz de alinhar o trabalho das pessoas com a visão corporativa, comunicando-a interna e externamente.

A sustentabilidade torna-se estratégica quando integrada ao processo de planejamento e gerenciamento. Os dois lugares mais visíveis onde ela deveria ser destacada são os temas e objetivos estratégicos de alto nível da companhia. A decisão por empreender o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* implica uma jornada, não trabalhar em um projeto. O verdadeiro valor de um sistema integrado de *scorecard* baseado em estratégia vem de uma contínua e aprofundada autoavaliação, que está no centro de todo planejamento estratégico de sucesso e sistemas de gestão de performance.

Dan Montgomery, associado sênior do Balanced Scorecard Institute, no artigo *Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard*, de 2012.

PERFIL DOS GERENTES DO FUTURO

O renomado acadêmico Henry Mintzberg disse que gestão é uma prática que combina uma grande dose de habilidade (experiência) com certa quantidade de arte (insight) e alguma ciência (análise). A indústria atual tem enfatizado as capacidades construídas por meio da experiência. Com o surgimento de novos conhecimentos, no entanto, os gerentes de hoje não apenas têm sido mais bem treinados como também aprendido a pensar com mais criatividade e cientificidade. Estas pessoas não estão mais limitadas a um domínio: elas combinam conhecimentos de diferentes correntes para criar soluções únicas. Cada vez mais, a tendência será não se limitar a trabalhos monótonos; pelo contrário, esses gerentes deverão participar de diálogos, discussões e debates. Irão contribuir para além de um formato padrão. Por exemplo, enquanto alguns procuram se tornar empreendedores de meio expediente, outros irão colaborar com *think tanks*. A essência por trás desse quadro é buscar uma mudança que seja sistêmica e alinhada com o pensamento e as ações dos gerentes.

Jonas Haertle, presidente do Secretariado do *PRME (Principles for Responsible Management Education)*, em entrevista ao livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.

COMPETÊNCIAS COM QUE A EDUCAÇÃO EXECUTIVA PODE CONTRIBUIR

No estudo *Business Skills for a Changing World* (Habilidades Empresariais para um Mundo em Mudança), publicado pela Net

NO RADAR

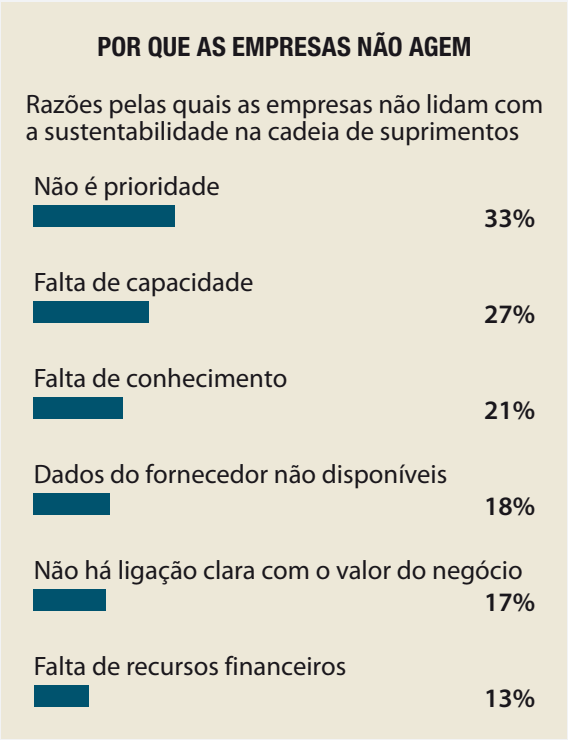
Gestão responsável da cadeia de fornecedores

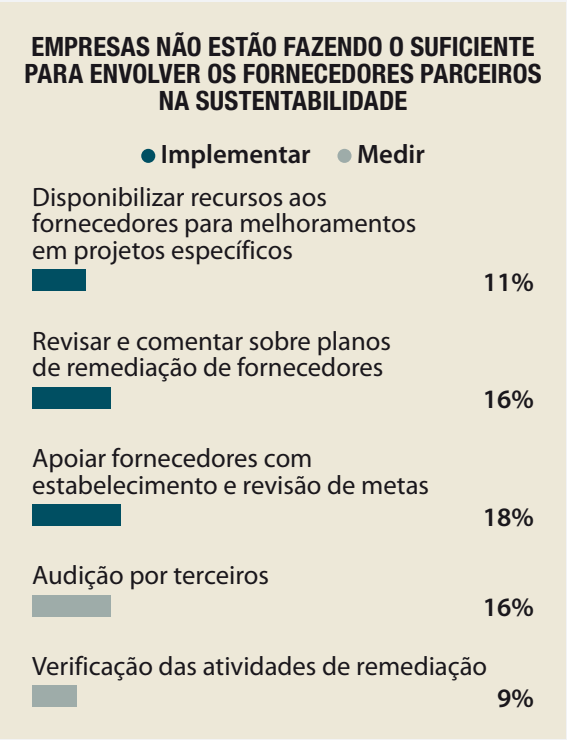
Segundo o *Relatório de Sustentabilidade 2013*, do **Pacto Global**, as empresas signatárias não estão ajudando seus fornecedores a alcançar suas metas de sustentabilidade. Elas criam expectativas na cadeia de suprimentos — **57%** comunicam estas expectativas aos seus fornecedores —, mas não acompanham o cumprimento dos objetivos. A principal razão é a falta de compromisso, já que para **33%** delas o tema não é uma prioridade. A iniciativa ainda é tímida tanto na implementação das ações quanto na mensuração de seus resultados.

A razão para que passem a se preocupar com o envolvimento da cadeia de suprimentos nas estratégias de gestão da sustentabilidade é o potencial de impacto que ela tem. Quando se trata de implementar e mensurar ações de sustentabilidade que elevam as expectativas acerca dos fornecedores, a taxa de execução dentro das empresas cai significativamente.

As ações são desafiadoras. No entanto, um movimento liderado pelas grandes empresas pode servir de inspiração para que as demais também passem a induzir seus fornecedores a adotar práticas responsáveis. Afinal, as grandes organizações são mais exigentes e compreendem os riscos sociais, ambientais e de governança atrelados à cadeia de suprimentos. Assim, elas podem demandar de seus fornecedores sistemas mais robustos de gestão e, por outro lado, protegerem-se contra riscos de reputação. Diante da cobrança de consumidores e investidores, a tendência é uma gestão cada vez mais responsável da cadeia de suprimentos.

Para saber mais: *www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/Global_Corporate_Sustainability_Report2013.pdf*





Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013, Pacto Global

Impact e o Centro Mundial de Meio Ambiente, destacamos inúmeras competências críticas que os líderes das empresas listadas na *Fortune 500* disseram esperar dos estudantes de MBA.

Classificamos um conjunto de habilidades como *"de dentro para fora"*, que se referem a aptidões técnicas e comportamentais para o dia a dia da gestão empresarial que permitem aos empregados tomar decisões responsáveis usando a lente da sustentabilidade. Há também as competências *"de fora para dentro"*, que ajudam o colaborador a entender e processar as realidades e os fatos externos, os quais podem remodelar a estratégia da companhia. Finalmente, as habilidades *"cruzadas"* são necessárias para aplicar sistemas de pensamento, comunicação com *stakeholders* e gerenciar as interações sociais para influenciar uma mudança.

Liz Maw, CEO da Net Impact, em entrevista ao livro *Principles of Responsible Management*, de 2014.