



#9

GESTÃO  
SUSTENTÁVEL

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

1. Apresentação
2. O que é sustentabilidade
3. Estágios da sustentabilidade nas organizações
4. *Tripple Bottom Line*
5. Sustentabilidade e MEG
6. Corporação 2020 - O desafio futuro
7. Dicas para manter uma gestão sustentável
8. Sobre a FNQ

# Apresentação

Com o objetivo de auxiliar aqueles que pretendem fazer um processo de capacitação ou atualizar seus conhecimentos na área de gestão, a Fundação Nacional da Qualidade disponibiliza *e-books* gratuitos sobre assuntos relacionados ao tema.

Neste mês, a publicação aborda a gestão sustentável, como forma de introduzir o tema do Congresso FNQ de Excelência em Gestão #CEG2015, que acontecerá em junho de 2015, com presença do palestrante internacional Pavan Sukhdev, principal relator do *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (TEEB), da ONU, apresentando o tema “O Novo Capitalismo”.

Como fazer com que a organização em que atuamos adote medidas mais sustentáveis e continue gerando lucro? Essa e outras questões são respondidas neste *e-book*, que também traz conceitos sobre sustentabilidade nas organizações e como o tema está relacionado e integrado no nosso Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), além de dicas de como implementar e manter uma gestão sustentável em seu negócio.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão.

Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

# O que é sustentabilidade

Do latim *sustentare*, o termo “sustentável” significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar. Já o conceito de sustentabilidade está relacionado ao termo “desenvolvimento sustentável” e foi primeiramente usado em 1987 pela presidente da Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, a norueguesa Gro Brundtland, que definiu o conceito como: “Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas necessidades”.

Pensando em sua aplicação em termos econômicos, a sustentabilidade significa viver da “renda” proporcionada pela natureza e não do seu “capital”, o chamado capital natural, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Responsável pela provisão dos serviços ambientais, o capital natural são os benefícios obtidos pela natureza, como oxigênio, água, madeira, clima, entre outros. Já o capital social é fundamental na busca da sustentabilidade, uma vez que está relacionado ao grau de estabilidade social e prosperidade.

Além disso, a sustentabilidade, assim como o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, é um conceito sistêmico, que correlaciona e integra aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade. Em outras palavras, trabalhar o tema sustentabilidade requer um olhar mais holístico, que atue conjuntamente em diversas vertentes e variáveis.

## O QUE É UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL?

É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ética, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

# Estágios da sustentabilidade nas organizações

O Núcleo Petrobras de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral realizou, em 2012, a primeira edição da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras, com o objetivo de avaliar a gestão empresarial, considerando diversos aspectos relacionados à sustentabilidade. O levantamento considerou como sustentabilidade as atividades organizacionais que geram resultados ambientais, econômicos e sociais positivos e equilibrados a todos os seus *stakeholders*.

A pesquisa definiu cinco estágios de sustentabilidade.

	ESTÁGIO 1 ELEMENTAR	ESTÁGIO 2 ENGAJADO	ESTÁGIO 3 INOVADOR	ESTÁGIO 4 INTEGRADO	ESTÁGIO 5 TRANSFORMADOR
Conceito de sustentabilidade	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 o processo de sustentabilidade 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
Capacidade de resposta	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, proativa	Definidora
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multi-organizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Figura 1: As sete dimensões dos estágios de sustentabilidade corporativa.  
Fonte: MIRVIS, GOOGINS, 2006

# Estágios da sustentabilidade nas organizações

E para definir a sustentabilidade, as organizações foram questionadas quanto às seguintes ações:

- operar com ética e transparência nos negócios;
- valorizar colaboradores e tratá-los com respeito e dignidade;
- trabalhar com os fornecedores/vendedores para assegurar que eles operem de forma ética e responsável;
- proteger o meio ambiente natural, identificando, tratando e mitigando os impactos ambientais e sociais decorrentes das atividades na oferta dos produtos e serviços;
- proteger consumidores;
- gerir e reportar as finanças precisamente;
- realizar *marketing* e propaganda dos produtos de maneira responsável;
- promover benefícios aos colaboradores;
- responder à comunidade/aos grupos de interesse as questões com as quais eles se preocupam e as quais afetam seu desenvolvimento e bem-estar;
- melhorar as condições da sua comunidade;
- gerar valor para as partes interessadas;
- prover vagas de trabalho bem remuneradas, bem como o bem-estar de seus colaboradores;
- gerar diversidade de colaboradores dentro da empresa;
- apoiar voluntariado entre os colaboradores;
- inovar na forma de gerir as organizações, a fim de buscar modelos mais enxutos, limpos e inteligentes e para trazer soluções para os problemas presentes e futuros.

As questões acima fazem parte da pesquisa Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras, de 2012, e foram complementadas de acordo com a 20ª edição dos Critérios de Excelência da Gestão da FNQ.

# Triple Bottom Line

O *Triple Bottom Line*, também conhecido como o tripé da sustentabilidade, é um conceito criado por John Elkington, cofundador da ONG SustainAbility, definido como: “termo criado para representar a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo, que passa a considerar a performance ambiental, social e econômica da organização”. O tripé é sustentado pelos três “p”: *people, planet and profit*, em português, pessoas, planeta e lucro.

Ao adotar esse conceito, a organização não considera apenas as questões econômicas, mas também as sociais e as do meio ambiente, isto é, a sua estratégia passa a coincidir com os interesses dos *stakeholders* e considera a sustentabilidade dentro do processo.

Além dos três itens do tripé, deve-se levar em conta outros aspectos para assegurar o desenvolvimento sustentável, seja da organização, de uma cidade, Estado ou País. São questões políticas e culturais, ou seja, é preciso que haja coerência entre o que é esperado e a prática adotada e, também, que a instituição entenda as limitações e as qualidades culturais da comunidade onde está inserida.



# Triple Bottom Line



Pessoas



Planeta



Lucro



Generosidade

O jornalista e consultor em sustentabilidade Rogério R. Ruschel defende a adoção de um quarto elemento no *triple bottom line*, a **generosidade**. Em seu artigo para o Portal Envolverde, o conceito corresponde “à qualidade do que é generoso, pródigo, do que perdoa facilmente, nobre, leal; a virtude de quem acrescenta algo ao próximo”. E complementa que, no universo corporativo, pode ser entendida como altruísmo, ou seja, a organização tem de ser “menos gananciosa, tomar a decisão de reduzir um pouquinho a margem de lucro ou aumentar em alguns meses o prazo de retorno de um investimento para ser ambientalmente correta e socialmente justa – sem deixar de ser economicamente viável”, define.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, considera esses e outros aspectos para que a organização adote uma gestão sustentável. Implementar o MEG é uma ação concreta do que se pode fazer para contribuir na adoção dos conceitos do *Tripple Bottom Line*.



# Sustentabilidade e o MEG

Apesar de ser parte essencial do quarto Critério de Excelência, praticar uma gestão sustentável significa praticar todos os outros sete Critérios do MEG, uma vez que não basta realizar ações sociais excepcionais sendo que, internamente, o cumprimento da legislação, o tratamento dos impactos sociais e ambientais e a prevenção de acidentes e incidentes não acontecem.

Para se manterem ativas, cooperativas, competitivas e sustentáveis, as organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, independentemente do porte, precisam interagir e adaptar-se ao complexo cenário de transformações globais.

A FNQ, por meio do MEG, contribui para que as organizações brasileiras promovam a melhoria da sua gestão e desenvolvam-se de forma ética e sustentável, gerando valor à sociedade, em ambientes cada vez mais voláteis e exigentes, que pressupõem acessibilidade aos produtos e serviços por todos, disseminação da educação ambiental em toda a cadeia de valor, recuperação e preservação dos ecossistemas, incorporação de tecnologias limpas e de baixo impacto ambiental, reciclagem, reutilização, bem como consumo consciente de recursos renováveis e não renováveis.

Ao adotar o MEG e seus Critérios e Fundamentos, é exigido da organização uma maior capacidade de interação e maior velocidade de aprendizado e adaptação. O objetivo é que inovem, transformem-se e sejam protagonistas na construção de um mundo melhor e mais conectado, desenvolvendo ações para minimizar desigualdades socioeconômicas.

# Sustentabilidade e o MEG

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) orienta a estruturação de práticas sustentáveis, a partir do Critério Sociedade, que, por sua vez está, embasado pelo Fundamento Responsabilidade Social, o qual pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas de uma empresa.

# Corporação 2020

## O desafio futuro

Em seu livro “Corporação 2020 - Como transformar as empresas para o mundo de amanhã”, Pavan Sukhdev - palestrante do **Congresso FNQ de Excelência em Gestão (#CEG2015)** - define a corporação atual como sendo “Corporação 1920”, que é “uma espécie de anacronismo”, com limitações às responsabilidades dos acionistas, personificações corporativas e redução das restrições impostas às atividades sobre tempo, local e propósito. “Os principais fatores que levaram ao sucesso da Corporação 1920 são expansão e criação de demanda, inovação dos produtos e produção barata. Ela é caracterizada pela presença multinacional, bem como pelo sucesso em utilizar uma ‘arbitragem de preços’ internacional em grande escala em todos os aspectos de suas operações”.

### Características fundamentais da Corporação 1920

1. Busca determinada por tamanho e escala para conseguir dominar o mercado.
2. Lobby agressivo para obtenção de vantagens regulatórias e competitivas.
3. Amplo uso da publicidade, sem qualquer consideração ética, para influenciar a demanda do consumo e criar uma demanda nova.
4. Uso agressivo de fundos emprestados para “alavancar” o investimento feito pelos acionistas.

Já a Corporação 20/20 é uma iniciativa internacional do *Tellus Institute*, com vários parceiros e que tem por objetivo “o desenvolvimento e a disseminação da visão e do rumo para a corporação do século 21, em que o propósito social deixe de ser fator secundário para se tornar o principal objetivo da organização”. Para Sukhdev, é preciso que um novo DNA da

# Corporação 2020

## O desafio futuro

corporação começa a marcar presença na economia global até 2020, quando a Terra deverá estar perigosamente próxima de muitos limites ou até mesmo os tenha ultrapassado.

### Quatro elementos de um novo DNA

1. Alinhamento das metas com a sociedade.
2. A corporação como uma fábrica de capital.
3. A corporação como uma comunidade.
4. Compromisso para desenvolver a corporação como um instituto de aprendizado.

Assim como já defenderam outros teóricos, o capitalismo em que vivemos atualmente está em crise, uma vez que se pensa em períodos curtos. A proposta para esse novo modelo é ter um “capitalismo de longo prazo”. O presidente mundial da McKinsey defendeu essa tese e explica que, ao se pensar em uma gestão trimestral, por exemplo, tem-se em conta o desempenho e, por isso, investimentos sociais e ambientais são descartados, porque afetam os resultados a curto prazo. Entretanto, esse modelo já se mostrou insustentável.

Antes, as organizações eram admiradas pelo seu papel no desenvolvimento social, agora, são acusadas de serem protagonistas da destruição do nosso ambiente. Por isso, Sukhdev propõe um novo modelo corporativo, baseado em novos incentivos e regulamentações, que permita às organizações aumentar o bem-estar humano e a igualdade social, além de diminuir os riscos ambientais e os prejuízos ecológicos e continuar gerando lucro.

# Corporação 2020

## Um desafio para a sustentabilidade

Para isso, não basta mais tratar de algumas ações sustentáveis, é preciso repensar a forma de trabalhar, o modelo de negócio e seus reais impactos a curto, médio e longo prazos.

Pavan defende que a mudança irá acontecer e o desafio urgente é a nossa sobrevivência. Para isso, é preciso que as organizações realizem uma agenda de mudanças que nos guie até a economia verde. “Enquanto o meio ambiente muda, as espécies dominantes definham e as emergentes se tornam dominantes. A busca por transformações empresariais em quatro áreas importantes - externalidade, alavancagem, publicidade e tributação dos recursos naturais - criará as circunstâncias para o florescimento de um novo tipo de corporação. Essas são as condições capacitadoras necessárias para que o DNA da Corporação 2020 domine nossa economia”, ressalta em sua publicação.

# Dicas para manter uma gestão sustentável

Organizações que buscam o sucesso de seus negócios devem ter como premissa o desenvolvimento sustentável. Para isso, um dos requisitos básicos é investir em sustentabilidade. “Atitudes voltadas à sustentabilidade ambiental e ao uso consciente dos recursos naturais precisam fazer parte do processo de gestão empresarial independentemente do porte ou segmento das organizações. Dessa forma, é fundamental que o empresário trabalhe com essa ideia, adaptando seu negócio às demandas da sociedade, que exige postura ética e responsável diante das transformações ambientais que afetam o mundo”, explica o superintendente-geral da FNQ, Jairo Martins.

Para auxiliar a sua organização na adoção dessas atitudes, definimos nove dicas para implementar a gestão sustentável:

## 1. Identificar impactos negativos ao meio ambiente

Mapear as atividades que podem gerar impactos negativos ao meio ambiente, para tratá-las de forma planejada, estabelecendo metas para eliminar, minimizar ou compensar tais consequências. Incluem-se, nos impactos, consumo não controlado de água, de energia elétrica e de combustível, bem como o descarte incorreto de sobras de produção, de lixo, de lâmpadas fluorescentes, cartuchos de impressora e embalagens.

## 2. Prevenir-se constantemente

Estar preparado para eventuais acidentes ou situações de emergência para evitar ou mitigar seus impactos no meio ambiente. Uma ação planejada e eficiente ajuda a conter esses imprevistos. Recomenda-se realizar treinamentos de situações emergenciais, documentar e comunicar seus resultados para saber qual o nível de preparação da empresa para essas ocasiões.

# Dicas para manter uma gestão sustentável

## 3. Comunicar a sociedade de forma transparente

Informar com clareza os possíveis impactos ambientais de seus processos, produtos e instalações, assim como as políticas e resultados das ações empreendidas, a fim de ser transparente e responsável com a sociedade, gerando mais credibilidade. Para isso, é preciso definir as informações que devem ser divulgadas, assim como os canais que serão adotados.

## 4. Conhecer a legislação vigente

É preciso estar ciente da legislação ambiental para a área onde está localizada. Para assegurar o atendimento às leis, é importante manter-se atualizado em relação às exigências legais aplicáveis aos seus serviços, produtos, processos e às instalações. Assim, torna-se mais fácil atuar de forma proativa, tratar pendências e evitar eventuais sanções.

## 5. Contribuir para o desenvolvimento sustentável

Empreender iniciativas sustentáveis, de forma voluntária, faz com que a organização se destaque das demais e construa uma imagem positiva perante o mercado e a sociedade. Para isso, é interessante desenvolver parcerias para a implantação ou apoio de ações que contribuam para a solução de grandes problemas mundiais, como o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a preservação de ecossistemas, a minimização do consumo de recursos naturais, a reciclagem e reutilização de materiais, entre outros.



# Dicas para manter uma gestão sustentável

## 6. Atuar de forma ética

A ética reflete o comportamento do ser humano, que age tomando por base os seus valores. Pressupõe que o comportamento humano seja dirigido para o bem comum. Quando se pensa em organização, o que se deve levar em conta são os valores da instituição, porém, não há como dissociar os valores dos indivíduos da sua atuação como empresário ou como colaborador. Os valores e a missão são essenciais para nortear as metas e a postura de todos, deixando clara a vocação das organizações de respeitar e beneficiar todos os públicos de interesse. A disseminação desses valores pode ser feita por meio de programas de *compliance* e também por comitês de ética.

## 7. Ter lideranças transformadoras

Não basta ter líderes que atuem unicamente no dia a dia de seus trabalhos sem perspectivas para a organização. É preciso que eles ajam de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas. Além disso, é importante que as lideranças sejam patrocinadoras e protagonistas da gestão sustentável dentro e fora de suas organizações.

## 8. Olhar para o futuro

É primordial projetar e entender diferentes cenários e prováveis tendências e seus possíveis efeitos sobre a organização, seja a curto ou a longo prazos. Além disso, é preciso avaliar alternativas e estratégias apropriadas para a empresa.

# Dicas para manter uma gestão sustentável

## 9. Considerar a cadeia de valor como um todo

É comum pensarmos a cadeia de valor de forma fragmentada, seja considerando a relação com fornecedores de maneira diferenciada ou desconsiderando a opinião de clientes e colaboradores, por exemplo. A cadeia de valor deve ser vista como um todo, ou seja, o conjunto de atividades realizadas pela organização deve ser entendido não em partes, mas, sim, como uma única operação do produto final. Isto é, não devemos pensar a sustentabilidade apenas dentro da empresa. É importante que tanto os fornecedores como os *stakeholders* também sejam considerados no processo.

# Sobre a FNQ

Para a Fundação Nacional da Qualidade, as organizações são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios de interdependência, do pensamento sistêmico e da sustentabilidade da gestão. Por isso, a cada dia, a FNQ reafirma seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País e segue ampliado e fortalecendo a sua rede de parceiros, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão.

Uma das formas de promover esse debate é por meio dos Núcleos de Estudos, sendo que um deles é dedicado, exclusivamente, à sustentabilidade e tem como objetivo enfatizar o aspecto econômico em sua defesa. O pressuposto é que, à medida em que empresas e executivos entenderem que a realização de ações sustentáveis proporciona não só a perpetuação da empresa como também melhores resultados econômicos e financeiros, haverá maior incentivo a esses agentes para a promoção da sustentabilidade. Para saber mais sobre esse Núcleo de Estudos, acesse: <http://www.fnq.org.br/nucleos-de-estudos>.

Outra forma de promover a disseminação de conhecimento será durante a primeira edição do Congresso FNQ de Excelência em Gestão #CEG2015, a ser realizado em junho de 2015, com o tema "O Novo Capitalismo". Para mais informações, acesse: [www.fnq.org.br/CEG2015](http://www.fnq.org.br/CEG2015).

## Patrocínio

MÁSTER



APOIO

