

SISTEMÁTICA PARA O GERENCIAMENTO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS COM FOCO NOS STAKEHOLDERS PARA A GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

DANIELLE ASSAFIN VIEIRA (dassafin@yahoo.com.br , dassafin@yahoo.com.br)
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

ADELINO AUGUSTO POLICARPO NETO (apolycarpo@gmail.com , apolycarpo@gmail.com)
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

CAROLINA DE OLIVEIRA VIEIRA (carolinavieira_uff@yahoo.com.br , carolinavieira_uff@yahoo.com.br)
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

GILSON BRITO ALVES LIMA (gilson@latec.uff.br , gilson@latec.uff.br)
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Na “Era da Responsabilidade”, marcada pela espantosa aceleração nos avanços das comunicações globais e a conseqüente mobilização dos atores sociais, dois movimentos são conjugados: ao mesmo tempo em que as organizações mais facilmente percebem seus impactos no meio em que atuam e sua zona de influência social, mais intensa e interativamente a sociedade exige que as organizações assumam a responsabilidade sobre seu poder social (Savitz, 2007). Paralelamente, os efeitos de um sistema de sociedade baseado no idealismo da abundância, aquele que desconsidera a escassez dos recursos, e que nem sempre se norteia por relações econômico-sociais justas, hoje provocam urgência para se repensar os paradigmas que orientam a sociedade.

Nesse contexto, a mobilização global para o desenvolvimento sustentável faz emergir a discussão sobre o papel das empresas para a sustentabilidade. Hoje, a gestão responsável para a sustentabilidade, que no passado poderia parecer modismo de gestão, é paradigma de bom desempenho organizacional. Alinhar-se aos requisitos da sustentabilidade não é questão de opção, mas de sobrevivência. No entanto, nem sempre a organização tem suas capacidades estruturadas para assumir sua responsabilidade para o desenvolvimento sustentável.

O presente artigo tem por objetivo a breve apresentação da sistemática desenvolvida e proposta para viabilizar a geração de valor sustentável pela organização considerando suas capacidades, isto é, sua estrutura de recursos, processos e valores (Christensen, 2001). A sistemática proposta é construída a partir de ferramentais de análise, integrados entre si, para garantir a consistência analítica e a precisão das conclusões.

O objetivo geral é contribuir para os esforços da gestão responsável para a sustentabilidade – entendida como o conjunto de práticas organizacionais para a minimização dos impactos negativos e maximização dos impactos positivos gerados internamente à organização sobre os stakeholders –, de forma a conciliar os interesses financeiros da empresa com os não-financeiros e possibilitar a atuação no Ponto Doce (Savitz, 2007). Para a aplicação da sistemática, ressalta-se a importância da adoção de metodologias participativas, garantindo, pela transparência e diálogo, a precisão e a legitimidade das informações.

O passo a passo parte do entendimento sistêmico da organização por meio do “Quadro de Síntese da Cadeia de Valor”. Para isso, sugere-se o mapeamento dos processos primários organizacionais – logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços – e dos secundários – infraestrutura, gerenciamento dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição (Porter, 2006).

Em seqüência, dá-se a identificação dos stakeholders e dos atributos de desempenho organizacional requeridos por cada uma das partes interessadas. Sugere-se a utilização da seguinte tipologia para a identificação dos stakeholders: público interno, meio ambiente, fornecedores, clientes e consumidores, comunidade, governo e sociedade (Adaptado: Instituto Ethos, 2007). Cada classe de stakeholder deve ser detalhada e ter associada a ela atributos de desempenho, completando o “Quadro de Identificação dos Stakeholders”. A análise termina com o “Quadro de Análise de Impacto”, preenchido com o levantamento dos impactos

gerados pela organização, que podem ser positivos – quando estão em alinhamento com o atributo de desempenho requerido por determinado stakeholder – ou negativos – quando corre em contramão à satisfação deste stakeholder.

Após, considerando a visão corporativa, são identificados os riscos existentes face ao nível de desempenho anteriormente definido. Por meio do “Quadro de Desdobramento dos Impactos em Riscos”, são levantados os possíveis eventos vindos dos impactos mapeados, que podem contribuir ou desfavorecer o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Para a análise dos riscos, sugere-se a utilização da matriz “Análise dos Riscos”, que plota num diagrama bidimensional as pontuações quanto ao efeito e probabilidade de ocorrência de cada risco. Aqueles eventos possíveis que se enquadraram no quadrante de probabilidade e efeito altos são priorizados para serem tratados na etapa seguinte.

Em seqüência, tem-se a determinação das linhas de ação para a sustentabilidade, que devem compor um plano de ação estruturado, que responda às perguntas *o que fazer?*, *por quê?*, *quando?*, *quem?*, *como?*, *quanto custa?*. Para a definição das linhas de ação, a questão orientadora deve ser “o que fazer para frear essa ameaça ou aproveitar essa oportunidade, de forma a garantir os interesses financeiros da organização atendendo os não-financeiros?”.

O diagnóstico das capacidades internas, etapa seguinte, consiste em verificar se a estrutura de processos, recursos e valores da área está adequada para o plano de ação proposto em etapa anterior. Para isso, sugere-se a utilização do “Campo de Forças para o Diagnóstico das Capacidades Internas”, que possibilita o levantamento tanto dos aspectos da estrutura de capacidades que favorecem a execução das linhas de ação – forças indutoras –, quanto daqueles que dificultam – forças restritivas – e que, portanto, precisam ser desenvolvidos (criados, aprimorados, eliminados ou reduzidos) para a execução das linhas de ação.

Finalmente, tem-se o “Plano de Respostas ao Risco para a Sustentabilidade”. Para sua formulação, adequa-se o plano de ação preliminar, anteriormente desenvolvido, frente aos resultados do diagnóstico das capacidades. Assim, caso haja necessidade de alinhamento entre a estrutura de capacidades da organização e as linhas de ação, ou se adapta o *como fazer*, ou se reformula a própria linha de ação em si, tornando exequível o plano para a sustentabilidade.

Em conclusão, enfatizam-se os pontos relevantes relacionados ao mecanismo proposto: (1) é uma sistemática que coloca os stakeholders como o ponto de partida para se obter os insumos para o planejamento, em alinhamento com os conceitos fundamentais da gestão responsável para a sustentabilidade; (2) introduz o conceito de risco como a ameaça ou oportunidade gerada a partir da diferença entre a expectativa do stakeholder sobre um determinado atributo de valor e o desempenho organizacional face a este atributo; (3) contribui para o alcance da visão corporativa a partir da análise dos interesses dos stakeholders; (4) permite a justificativa estruturada do investimento em sustentabilidade, pois para cada ação formulada é associada a um risco existente; e, finalmente, (5) considera as capacidades internas ao novo paradigma, respeitando a maturidade dos processos, recursos e valores organizacionais para a incorporação da sustentabilidade na cadeia de valor.

Referências Bibliográficas:

CHRISTENSEN, Calyton. *O Dilema da Inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. Tradução: Edna Emi Onoe Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - 2007*. Disponível em <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Indicadores_2007_PORTUGUES.pdf>. Acesso em 02 nov. 2007.

PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. Dez. 2006, p. 1-15.

SAVITZ, Andrew & WEBER, Karl. *A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.