

## GESTÃO DO CONHECIMENTO - COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL.

ANNE LOUETTE ( [anne@institutoatkwhh.org.br](mailto:anne@institutoatkwhh.org.br) , [ferramentasrse@globo.com](mailto:ferramentasrse@globo.com) )  
INSTITUTO ANTAKARANA

Cada organização tem seus próprios desafios, externalidades, cultura corporativa, diferentes partes interessadas e sistemas próprios de gerenciamento. A proliferação de modelos de ferramentas de gestão dificulta o entendimento e clareza dos gestores para sua escolha e utilização. Alguns modelos são complementares, enquanto outros apresentam muitas sobreposições.

Mas as ferramentas de gestão têm em comum a capacidade de ordenar o tema da RS nas organizações. Talvez seja esta a principal motivação para quem procura um modelo de gestão: integrar as práticas de RS de forma natural, respeitando os diferentes estágios de evolução de cada organização, desmistificando seus aspectos abstratos, tornando-as, assim, uma atividade cotidiana da organização.

Ao escolher uma ferramenta, o gestor deve ponderar entre as limitações e os benefícios de sua escolha. Assim, considerará, como adequada, aquela que influencia o comportamento da organização de maneira desejável e previsível, promovendo uma mudança significativa, direcionada e monitorada, que impacta, em diferentes aspectos, seus processos organizacionais rumo à sustentabilidade do planeta. O processo de escolha das ferramentas inicia e se detém quase sempre na reflexão sobre questões básicas<sup>1</sup> :

Quais as oportunidades e/ou ameaças a RS traz para sua organização?

- *Como a organização deve posicionar-se estrategicamente diante dos desafios apresentados?*

- *Como transformar desafio em oportunidade, integrando essa oportunidade na estratégia central das organizações?*

Este amplo panorama das diversas ferramentas de gestão apresentadas nesta publicação pode ser integrado na agenda do gestor da seguinte forma:

### **Legislação – Conformidade Legal.**

A legislação é um mecanismo eficiente e democrático de indução de boas práticas de RS, mesmo se sua existência nem sempre é suficiente para assegurar o seu cumprimento. Promover a criação e o aperfeiçoamento de políticas públicas, assim como cumprir e fazer cumprir a lei, propicia o avanço do movimento da RS em prol da sustentabilidade do planeta. Para os mais regulacionistas, a determinação das organizações em não deixar o Estado impor-lhes novos constrangimentos legislativos é confirmada ao antecipar-se a eles.

### **Princípios e Diretrizes - capítulos 2, 3 e 4.**

Os princípios e diretrizes devem estar presentes nas organizações desde o início da trajetória para a sustentabilidade, pois esses instrumentos definem o seu escopo e auxiliam no seu entendimento por trabalhar com a visão integrada da RS. Nem todos os princípios e diretrizes são adequados para as organizações mais iniciantes; no entanto, fazem parte da sua realidade e dos mercados onde atuam. Vale observar que não há uma separação tão explícita entre a legislação e os princípios e diretrizes, uma vez que a lei se fundamenta neles.

### **Exercício de Diagnóstico - capítulos 5 e 6.**

O exercício de diagnóstico das ações de responsabilidade socioambiental das organizações auxilia na reflexão do status da organização em relação à RS e seu correspondente planejamento. A ferramenta de diagnóstico/indicadores é um ótimo exemplo de instrumento para esta finalidade. Além de a organização realizar uma auto-avaliação, oferece padrões de comparabilidade com o mercado.

### **Instrumentos de Gestão - capítulos 5 e 6.**

Gerenciar de forma cada vez mais efetiva as relações com seus públicos de interesse diretos e indiretos — além dos impactos sociais, ambientais e econômicos decorrentes de suas atividades em toda sua cadeia de valor — é a palavra de ordem dos instrumentos de gestão nesta fase de integração da temática na estratégia de gestão da organização. Por mais que persista uma gradação ampla entre os instrumentos segundo o nível de detalhe, de mensuração e de verificação, o grau de interatividade da organização com seus *stakeholders*, cadeia produtiva, de valor e redes de cooperação, além do acompanhamento externo (auditoria), é hoje o fator mais importante de diferenciação dos instrumentos observados. A relevante formação de redes de cooperação, em que uma organização influencia as demais e é por elas influenciada, induz à melhora contínua desse processo.

### **Normas e Certificações - capítulo 7.**

Além das leis, os princípios e diretrizes também fundamentam as normas e certificações. Vale dizer que muitas vezes as normas e certificações tornam-se “obrigatórias” para posicionamentos estratégicos e acesso a mercados. Uma das principais forças motrizes do avanço da RS é o mercado: o maior castigo não são as multas governamentais, mas a perda de mercado imposta por um consumidor consciente e bem-informado.

### **Espiritualidade, Valores e Consciência Organizacional - capítulo 8**

Por fim, e indo além da eficiência econômica, equidade social e equilíbrio ambiental, a RS requer um processo de entendimento que demanda atitude, princípios, valores, DNA: uma forma de ser, pensar, decidir, agir, conduzir e reagir (Plan, Do, Check, Act) diante de suas atividades. Requer também um processo de entendimento em que os comportamentos éticos trazem ganhos econômicos e não prejuízo. É preciso entender que se trata de nosso desafio: ter a responsabilidade pelo todo começando por nós mesmos, individualmente. Superar-se passa a ser, então e também, o grande objetivo.

Sair da zona de conforto para encontrar novos modelos, novas tecnologias e novos parceiros na busca e melhoria das soluções em vez de usar a mesma mentalidade, esperando resultados diferentes, mas que não resolvem os mesmos desafios. “O mundo não evoluirá para além de seu atual estado de crise, usando o mesmo pensamento que criou a situação” (Albert Einstein).

É preciso visão, inovação, ousadia e espírito empreendedor para dar um grande salto rumo a um mundo diferente. A escala de desafios é imensa e exige abordagens radicais para mudanças essenciais, salto de consciência, desenvolvimento espiritual, conciliando razão e emoção, cabeça e coração.

São estas as principais exigências do cenário global para uma evolução sustentável. Uma revisão dos valores humanos diante de uma crise civilizatória...

Impõe ainda o exercício do diálogo com alicerce na ética, capaz de conciliar e concertar três forças distintas: o chamado primeiro setor, ou poder público; o segundo setor, constituído pelo poder privado, e o terceiro setor, representado pelas organizações não-governamentais. O terceiro setor tem idéias, mas não tem dinheiro; o segundo setor tem dinheiro, mas não desfruta credibilidade; o primeiro, por sua vez, tem poder, mas sem eficácia.

Construir um ambiente institucional favorável à evolução sustentável exige da sociedade um nível mínimo de conscientização sobre o desafio e de consenso sobre as possíveis soluções: ações articuladas entre Estado, empresas e sociedade civil. O caminho da transformação exige estratégia, metodologia, persistência e muita coerência. Requer o reconhecimento de políticas públicas como fator de universalização de interesses coletivos e a coerência dos agentes econômicos entre esse consenso e suas práticas cotidianas.

A capacidade de articulação entre governo, empresa e sociedade civil vai determinar a velocidade da mudança de atitude que pode acelerar a transição de um mundo baseado em um modelo esgotado de relações ambientais, sociais e econômicas para a nova era da sustentabilidade.

Não por acaso a falta de articulação institucional, entre empresas, setor público e sociedade civil, tem sido apontada como principal obstáculo à incorporação dos desafios da sustentabilidade aos objetivos e ações estratégicas das organizações.  
Os desafios são incomensuráveis e a labuta inesgotável.