



**Instituto para o Desenvolvimento  
do Investimento Social**

## Sustentabilidade: a construção de uma nova gestão para empresas\*

A sustentabilidade é uma prática em constante ascensão junto às empresas. O termo está permanentemente em construção e em adaptação, de acordo com as contribuições de pesquisas acadêmicas realizadas ao redor do planeta. Portanto, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são conceitos ainda não sacramentados pela comunidade técnica e científica, embora hoje estejam vulgarizados em documentos e estudos sobre o desenvolvimento regional e urbano como sinônimos, por exemplo.

Os conceitos se relacionam. Uma das primeiras concepções de desenvolvimento sustentável foi apresentada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em abril de 1987, durante a Assembléia Geral da ONU. Na ocasião, a Comissão Mundial de Meio Ambiente apresentou o relatório *Nosso Futuro Comum*, que define o conceito como "o desenvolvimento que preenche as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de preencherem suas próprias necessidades". (ONU, 1998)

Anos mais tarde, o sociólogo britânico John Elkington, um dos maiores protagonistas nas discussões sobre sustentabilidade e responsabilidade social, concebeu o *Triple Bottom Line* (TBL), termo utilizado mundialmente e sem tradução para o português.

O TBL é um conceito que mostra a importância de as empresas incorporarem três componentes à sua estratégia de negócio. São eles: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente. Todos se tornam parte do desenvolvimento dos processos e produtos (ELKINGTON, 1999). Ao gerar valores econômico, social e ambiental, as empresas podem valorizar sua marca e fortalecer sua participação no mercado.

Uma empresa sustentável significa ser economicamente lucrativa, agregada a uma postura ambientalmente adequada – de harmonia com a natureza – e socialmente responsável – mais justa respeitando as diversidades (conforme mostra a figura 1 abaixo). Esse é o grande desafio que permeia, inclusive, muitos fóruns de discussão – o Instituto Ethos, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), entre outros.

---

\* Elaborado por Daniela Saraiva Santos e Mirza Laranja, gerentes de Projetos do IDIS.



Figura 1: Conceito de Sustentabilidade.

Fonte: Nichioka (2008)

A complexidade dos desafios requer mobilizações globais e compromissos diretos do Estado. Consequentemente, o conceito de desenvolvimento sustentável passa a estar na pauta dos governos, e influenciar políticas públicas, tornando ainda mais urgente a necessidade de as empresas o colocarem em prática.

No século 21, não basta apenas cumprir as legislações de um país, de um estado ou de um município. As instituições precisam atuar ativamente para que a sustentabilidade seja incorporada ao seu negócio, por meio do planejamento e da gestão estratégica. As organizações que de fato se comportam e se comprometem com o desenvolvimento sustentável – e consequentemente com o futuro – podem conseguir melhor desempenho nos seus negócios.

Para o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), portanto, a política de sustentabilidade deve ser inerente à estratégia de negócio da empresa. Nesse contexto, os códigos de ética e de conduta, que regem os relacionamentos com os diferentes públicos de interesse (stakeholders), devem refletir o entendimento da instituição sobre o tema. Internamente, o reflexo será o engajamento de todas as áreas da corporação, como recursos humanos, financeiro, compras, entre outras.

## Gestão

O processo de adoção do desenvolvimento sustentável envolve diversos processos da gestão da empresa:

- Repensar as metas de curto, médio e longo prazos;
- Definir a rota de sustentabilidade: o que se deseja alcançar, quando, como irá ser feito, que recursos e adaptações serão necessários e como se quer ser reconhecido;
- Propor objetivos estratégicos, analisar os riscos e adotar prioridades;

- Aplicar os métodos imprescindíveis para alcançá-las;
- Determinar o valor que pretende gerar e buscar mantê-los em toda a sua execução;
- Monitorar e acompanhar o desempenho da empresa. Quando necessário, redefinir metas.

Para que o monitoramento e o desempenho sejam acompanhados segundo os princípios da sustentabilidade, a empresa deve criar indicadores de processos, de produtos e de impactos – ou se valer do uso daqueles pré-existentes mais adequados ao seu negócio. O indicador é o instrumento de avaliação que permite mensurar as modificações ocorridas na organização. Um sistema de indicadores é um conjunto de instrumentos capazes de satisfazer certos princípios. Neste caso, o desenvolvimento sustentável considera as dimensões ambiental, econômica e social.

A escolha coerente de um sistema de indicadores requer clareza sobre os aspectos a serem avaliados, pois são eles que deverão orientar a definição sobre o tipo de indicador recomendado para o monitoramento de cada empresa. A escolha é individual e adaptável às necessidades locais, o que inclui o momento de desenvolvimento.

Toda a avaliação servirá de base para diferentes ações, entre elas:

- Sintetizar as informações necessárias para a gestão local com base no Triple Bottom Line;
- Medir as lacunas, pontuando a diferença entre o desempenho atual e os objetivos previamente estabelecidos;
- Reorientar rotas, quando necessário;
- Identificar as prioridades de ação.

## Comunicação

Comunicar os resultados para os públicos de interesse é outro ponto importante. Dois dos propósitos legítimos da adoção da sustentabilidade são a manutenção e o fortalecimento da imagem, influenciando diretamente na reputação da empresa. A confecção de relatórios ou outros tipos de comunicação que atinjam os stakeholders é uma estratégia que pode ser adotada.

Hoje, e cada vez mais no futuro, será exigido das companhias um posicionamento condizente com o desenvolvimento sustentável e perpetuação da vida no planeta. Isso envolve:

- Mudança de paradigma e parâmetro para autoavaliação e tomada de decisão;
- Capacidade de inovar e de se adaptar a mudanças
- Percepção de impacto e responsabilização (no longo prazo, seu entorno e ciclo de vida de produto, cadeia produtiva)
- Boa comunicação e interação com outros setores e atores.

Enfim, requer o uso de diversas competências e recursos, entre as quais se destacam os recursos humanos. Quem estiver fora dessa demanda da sociedade, poderá se considerar, no longo prazo, fora do jogo.

#### Referências Bibliográficas

- Doing Good: Business and Sustainability Challenge: The Economist Intelligent Unit, 2008.
- ELKINGTON, John. Cannibals with Forks - The Tipple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, 1999.
- NISHIOKA, J., Instrumento para análise da Sustentabilidade Organizacional: O caso da Construção Civil. Tese (Doutorado). Centro Tecnológico Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal Fluminense, 2008.
- Relatório Brundtland, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU), 1987.
- The Natural Step Framework Guidebook, 2000.
- VAN PEBORG, Ernesto and the Odiseo Team. Sustainability 2.0: Networking enterprise and citizens to face world challenges, 2007.
- WILLIARD, Bob. The Business Case for Sustainability: UW–Green Bay, 2009.