



empresas.

Segundo Thomaz Wood, nessa linha evolutiva a tendência é que as empresas se tornem sistemas mais abertos, porosos e influenciados pela sociedade. Para ele, dado seu peso na economia e sua influência sobre outras esferas da vida, há uma coevolução em curso: sociedade e empresas se influenciam mutuamente, alterando valores, comportamento e padrões de consumo. "O alerta a ser dado é que nem sempre os interesses são convergentes. Por isso a sociedade não pode abdicar de exercer controle sobre as organizações", afirma o professor, que intui a existência de diferentes graus de adesão às novas práticas, no quadro Quem é você?

Assim como no IBGC, que reúne representantes do mainstream econômico, a sustentabilidade começa a entrar em fóruns como o do Prêmio Nacional da Qualidade, que tradicionalmente laureia o setor empresarial. Os fundamentos da premiação que até então eram basicamente a qualidade, na edição de 2006 passaram a incluir a capacidade de "atuar como sistema vivo em ecossistema complexo".

QUE QUALIDADE? Mas, para Maria Ester de Freitas, da FGV, as empresas estão pulando de conceito ainda sem ter plenamente absorvido o anterior. "Penso que não apenas os termos 'sustentabilidade' e 'responsabilidade social' não tenham ainda sido compreendidos. A própria 'qualidade' tem deixado a desejar em muitos sentidos", afirma.

Ela cita exemplos: do ponto de vista do cliente, a qualidade do atendimento hoje, predominantemente eletrônico, "é um desastre e uma falta de respeito com o consumidor". Do ponto de vista do trabalhador, a qualidade de seu tempo no trabalho não raro piorou em virtude da maior competição, pressão por metas e ameaça permanente de desemprego. Do ponto de vista pessoal, a qualidade de vida fora do trabalho tem sido sacrificada e o lazer ainda é tratado como supérfluo e não como uma necessidade para preservar a saúde física e mental.

Se os primeiros passos nessa linha evolutiva, que não pediam mudanças profundas no jeito das empresas de operar e entender o mundo, ainda apresentam problemas, o que dizer do atual desafio, que exige mudanças estruturais? E como isso deve acontecer num mundo corporativo que se deixa levar por modas gerenciais, como foram nos anos 90, além da qualidade total, a reengenharia, o comércio eletrônico, a terceirização?

A palavra 'paradigma', exemplifica Maria Ester, hoje aparece frequentemente na fala de muitos dirigentes de empresas para se referir a alguma mudança de meios, métodos ou formas de fazer. "Só isso. Mas ela tem um sentido muito mais complexo e profundo, que implica um acordo sobre uma forma de ver o mundo, agir sobre ele ou estudá-lo." Para ela, o mesmo se dá em relação à palavra sustentabilidade - ou desenvolvimento sustentável -, que passa a ser tratada apenas como ferramenta de gestão ou ponto de chegada, e não como uma profunda mudança de mentalidade, uma construção permanente, uma opção pelo futuro, e que envolve frentes simultâneas como meio ambiente, comunidades, direitos humanos, governança.

VERDADE INCONVENIENTE Por que é tão difícil mudar o paradigma de fato nas organizações, fazer com que a sustentabilidade entre no seu core business? "De certa forma, a opção pela sustentabilidade é uma aposta ou um ato de fé no futuro que você não vai ver. E pensar o futuro é difícil - e inconveniente - porque a gente assume que não está aqui, portanto, assume a morte", responde a professora.

Além disso, ressalta Paulo Durval Branco, da consultoria Ekob é, há um choque brutal de pensamentos. De um lado, a visão sistêmica do mundo; de outro, o modelo mental das empresas que impera sob a lógica de Descartes - segundo a qual mente, corpo, espírito e emoção estão em caixas separadas. "As empresas seguem esse modelo cartesiano, reducionista e fragmentário. A visão de Descartes é de dominação da natureza pelo homem, a partir do momento em que o homem enxerga a natureza como 'o outro'."

Modelos de gestão menos rígidos e hierarquizados, segundo Branco, estariam mais alinhados à prática da sustentabilidade nas organizações. Um deles é o da sociocracia (leia entrevista à pág. 32), que tem sido aplicada na construção da terceira geração de normas ISO, a 26000, discussão na qual se busca um entendimento entre diversos stakeholders, que têm visões discordantes entre si.

Mas além dessas razões de cunho interno, há razões externas à empresa. Apesar de ser causadora de grandes impactos econômicos, sociais e ambientais, a organização não faz isso sozinha. "Quando a gente fala em externalidades, acha que só o empresário ou acionista se beneficiam disso. Não é verdade", afirma José Carlos Barbieri, professor da FGV-Eaes. p.

Por exemplo, quando se critica a construção de usinas hidrelétricas na Amazônia, há outros atores em jogo. O governo atual não quer se submeter ao vexame do "apagão", como aconteceu com Fernando Henrique Cardoso. A indústria também quer energia barata para produzir. E o consumidor quer energia para ter acesso aos produtos - e a produtos baratos. Tudo isso "conspira" a favor das hidrelétricas.

"Essa é a dinâmica do sistema capitalista", diz Barbieri. O mesmo ocorre quando a sociedade civil defende banir o uso de carros. A Central Única dos Trabalhadores quer emprego nas fábricas de automóveis. A indústria automobilística, obviamente, quer produzir e vender cada vez mais. E o governo age como um importante parceiro dessa indústria porque recebe grande volume de recursos na forma de impostos.

Essa dinâmica, que aparentemente funciona muito bem, mas é insustentável, ainda é favorecida por um ambiente regulatório que inibe mudanças. "O não surgimento de uma nova cultura corporativa na velocidade necessária da emergência socioambiental deve-se muito aos atuais incentivos de mercado e sua regulação", afirma Ricardo Young, diretor-presidente do Instituto Ethos.

"A legislação trabalhista, por exemplo, contempla muito a segurança do trabalhador e sua liberdade de associação. Mas não trata da 'camada' da sustentabilidade, que inclui trabalho decente, interlocução, salubridade. Há toda uma nova geração de regulações a ser feita", diz.

Outro caso é o da reciclagem, lembra Branco da Ekobé: o lixo reciclado, ao contrário do produto virgem, é tributado, enquanto há uma série de subsídios que estimulam indústrias poluidoras.

OVO E GALINHA Por isso, segundo Young, para que haja mudanças de paradigma, é preciso que a sociedade caminhe junto. Mas deve partir de pelo menos um setor a faísca que "incendeia" os demais. Em geral, ela tem partido da sociedade civil organizada, até porque pressionar por mudanças é sua característica. O que não exige as empresas de assumir um papel mais proativo.

O caso do enxofre no diesel é emblemático. O Brasil, na contramão de países desenvolvidos, tem uma das mais altas taxas de enxofre no diesel, fabricado pela Petrobras. São 500 partes por milhão, enquanto o parâmetro internacional é de 50 ppm. Uma campanha encabeçada pelo Movimento Nossa São Paulo - Outra Cidade cobra a redução da taxa, comprovadamente responsável por prejuízos à saúde e até mortes.

Mas segundo Luís Cesar Stano, gerente de desempenho em segurança, meio ambiente e saúde da estatal, para se reduzir é preciso uma regulamentação do mercado, por parte da Agência Nacional do Petróleo. Ele argumenta que não adianta a Petrobras investir nisso se a indústria automobilística não se adaptar anteriormente à mudança. E a indústria alega que só fará mudanças depois da regulamentação, e que precisa de tempo para adaptar os motores. "Os consumidores também terão de pagar pela redução, pois o custo dos investimentos será repassado a eles. Por isso, a sociedade toda precisa estar engajada", afirma Stano.

O mesmo vale para a substituição de combustíveis fósseis por renováveis ou menos poluentes. "A Petrobras tem de manter sua lógica econômica. Não adianta colocar na praça um produto menos poluente e mais caro se o consumidor não estiver disposto a pagar por ele."

Mas se a Petrobras é uma empresa estatal, não caberia a ela atuar como instrumento de uma política pública que provoca mudanças, em vez de se entregar às leis de mercado? Stano responde que a companhia hoje é muito business oriented, e atua em uma sociedade de mercado, na qual o uso de subsídios não é uma política sustentável. Enquanto a Petrobras, a ANP e a indústria automobilística aguardam umas às outras, o enxofre continua no diesel.

PODER DE EROTIZAÇÃO Responsável pelo branding de organizações como Natura e ABN Amro Real, o publicitário Ricardo Guimarães tem uma visão bem particular do tema. Para ele, a questão é que a sustentabilidade entrou no mundo corporativo pela porta da accountability, a prestação de contas. Foi motivada pela culpa, na busca de licenças para operar. "Com isso, a sustentabilidade perdeu o poder de erotização, com as empresas tendo de fazer algo, e não querendo fazer algo. Assim, não ingressou no planejamento estratégico", afirma.

Mas, para ele, começa uma nova fase em que não se buscará mais o produto "menos pior", e sim produtos bons. "A Eco-92 falou do dever. Entramos agora na fase do poder, em que empresas começam a enxergar a sustentabilidade como oportunidade", diz. Por isso, Guimarães não considera ruim o tema de entrar no radar dos departamentos de marketing, uma vez que lá pode ser explorado o seu aspecto sedutor.

Enquanto isso, as companhias voltadas à sustentabilidade vivem conflitos existenciais diariamente. "No relatório GRI (Global Reporting Initiative) da Natura, a empresa enfatiza a redução do consumo de água. Ao mesmo tempo, quando mostra o aumento das vendas, indica que aumentou o consumo", exemplifica Young, do Ethos. "Como lidar com essa contradição?", questiona ele.

A Amanco, fabricante de tubos e conexões adquirida do Grupo Nueva, com base no Chile, pela mexicana Mexchem, foi fundada por um dos criadores do Conselho Mundial de Desenvolvimento Sustentável, Stephan Schmidheiny. Todos os funcionários são avaliados segundo o tripple botton line, ou seja, pelo seu desempenho econômico, ambiental e social, informa Marise Barroso, diretora corporativa de marketing. A empresa ainda persegue metas de eficiência, buscar respeitar a comunidade no entorno, seleciona fornecedores de acordo com atributos socioambientais e busca a geração mínima de resíduos. Mas como lida com a ideia de que sustentabilidade não combina com crescimento? Marise não tem muito o que responder, a não ser que se busca reduzir os impactos e cumprir um papel social fornecendo soluções para países em desenvolvimento que não atingiram condições mínimas de saneamento.

Na Unilever, um calcanhar-de-aquiles é a geração imensa de embalagens, que se transformam rapidamente em lixo pela sociedade de consumo. Resíduos sólidos, água, energia e aquecimento global são os temas buscados que entrarão no radar do GRI da empresa. Elaine Molina, gerente de responsabilidade social, afirma que se tem buscado aplicar critérios de ecodesign às embalagens, com diminuição no tamanho, e reduzir as emissões de poluentes por meio da substituição energética nas fábricas, pelo bagaço de cana-de-açúcar. Outra medida é a preocupação com o pós-consumo, por isso a empresa participa do programa de coleta seletiva na rede Pão de Açúcar.

A iniciativa da reciclagem é louável, mas, como questiona Barbieri, da FGV, não se trata de mais uma forma de reduzir a culpa e manter a licença para operar, assim como se adere a projetos de neutralização de carbono?

Nem tudo, entretanto, é só redução de passivo, ou culpa. Para Young, do Ethos, pode estar em esboço um movimento de reconhecimento do ativo da sustentabilidade, talvez mostrando que ela começa a se tornar sedutora, como quer Guimarães. "Interessante observar que empresas com esse histórico, como o ABN, estão sendo compradas", afirma Young. A Serasa é outro exemplo, adquirida em julho pelo grupo irlandês Experian. A Amanco foi adquirida em fevereiro, e a compra levou a uma alta significativa na ação da Mexchem. Pode ser mera coincidência, ou o reconhecimento de que empresas com esse perfil acabam sendo mais bem geridas.

Para Young, embora o Santander tenha uma cultura centrada em custo, pagou pelo good will de sustentabilidade do ABN, ainda que o motivo da compra tenha sido puramente a expansão dos negócios no mundo. O que fará com essa política é por ora desconhecido. A reportagem procurou o Santander no Brasil, mas por meio de sua assessoria de imprensa o banco informou que não comentaria o assunto. Segundo Guimarães, "se o grupo espanhol não for arrogante e estiver lendo os jornais, saberá manter esse ativo".