

FATOR DE INOVAÇÃO

SUSTENTABILIDADE É ASSUNTO QUE NÃO DÁ MAIS PARA FICAR EM ILHAS DE EXCELÊNCIA, DIZ PAULO BRANCO, DO EKOBÉ

MAURÍCIO CARNEIRO

Há 17 anos, o co-fundador e sócio-diretor do Instituto Ekobé Paulo Branco desenvolve uma carreira profissional focada em três dimensões: acadêmica, como professor da Fundação Getúlio Vargas e da PUC-Rio; empresarial, como executivo nas áreas de desenvolvimento organizacional e gestão de pessoas; e como consultor em sustentabilidade e responsabilidade social.

Fundado no Rio de Janeiro em 2003, mas com sócios em São Paulo e Campinas, o Ekobé – “vida” em tupi antigo – já é uma das principais consultorias do setor, especializada em diagnóstico, desenvolvimento e gestão estratégica de sustentabilidade, desenvolvimento e facilitação de diálogos multi-stakeholders e balanço social.

Entre seus clientes, estão fortes organizações (Instituto Ethos, Uniethos e Febraban) e empresas nacionais e multinacionais do porte da ArcelorMittal, Banco Real, Natura, Sadia, Promon e Medley. Mestre em administração de empresas pela PUC-Rio, Paulo Branco tem diversos trabalhos nas áreas de educação gerencial e responsabilidade corporativa publicados no Brasil e no exterior.

Carioca, entre seus hobbies estão a horticultura orgânica e a prática de esportes: é atleta de triatlo.

CLÁUDIA PERRON/DMVUCAÇÃO



Qual o papel das empresas na construção de uma sociedade menos desigual e mais justa?

Quando se fala em menor desigualdade e mais justiça, isso tem que estar presente na gestão do público interno, o que traz à tona questões como diferença entre maior e menor salário, de relações mais ou menos democráticas e de que maneira essa empresa expressa igualdade e justiça na gestão dos funcionários. Outra dimensão é de que forma ela expressa igualdade e justiça no seu modelo de negócios. Pragmaticamente significa, por exemplo, dar oportunidade para pequena e média empresa como fornecedor e não ter negócios com fornecedores somente de grande porte, o que já é uma forma de contribuir para melhorar a distribuição de renda. E quando se fala num produto com qualidade ampliada, com transparência sobre eventuais impactos potenciais desse produto ou serviço, estamos falando em ofertar um produto e serviço onde a justiça está presente. Quando pensamos num modelo de negócios voltado para incluir a base da pirâmide, seja via bancarização ou microcrédito, no caso do setor financeiro, seja soluções de produto que atendam necessidades dos 4 bilhões que estão na base da pirâmide, isso também é promover mais justiça social a partir do negócio.

Quando uma empresa deve começar a desenvolver suas atividades de forma sustentável?

Temos lidado com empresas que se propõem a incorporar o tema da sustentabilidade em diferentes fases do seu ciclo de vida. Algumas, na própria concepção do empreendimento, quando a empresa já nasce tendo sustentabilidade inserida no modelo do negócio e portanto na gestão. Outras que são negócios já estabelecidos, com uma certa atuação num modelo clássico ou tradicional de gestão, em que a sustentabilidade chega como novo paradigma e implica uma série de mudanças. Então, acho que não existe momento adequado. É claro que para alguns o tema gera mais facilidade do que para outros. Começar o negócio com sustentabilidade presente no modelo mental na visão de mundo, no cenário futuro para os investidores e os acionistas, facilita e acelera muito o processo, mas não impede que isso também se dê nos estágios seguintes.

E por onde começar?

Necessariamente, sustentabilidade deve começar dentro de casa. Responder uma pergunta fundamental: quais impactos meu negócio gera, sejam eles negativos ou positivos? O que posso fazer para minimizar os negativos ou maximizar os positivos em relação aos meus empregados, prioritariamente e ampliando para os demais stakeholders? É uma pergunta que passa pela minha visão de futuro, pela identidade do meu negócio e pela maneira em que sustentabilidade, meio ambiente mais equilibrado e uma sociedade mais justa, com distribuição de renda mais igualitária, estão expressas ali.

Com raríssimas exceções, pequenos empresários estão sempre lamentando a falta de tempo e de recursos para não investirem em responsabilidade social e ações de sustentabilidade. Qual o seu recado para essas empresas?

A mensagem muito clara para a pequena empresa é: você faz parte de uma cadeia de valor e, para o pequeno empresário, sustentabilidade pode e deve ser tratada como fator de inovação. E a pequena empresa ainda leva uma grande vantagem em relação às outras, que é a agilidade de incorporar tendências e de trans-

formar idéias em soluções. É preciso acabar com essa visão de que agir de forma sustentável é custoso ou não dá tempo, e trazer para um olhar de que é uma oportunidade e é urgente.

Como o senhor avalia iniciativas como o SRE, criado pela ArcelorMittal em Minas e que acabou inspirando o programa nacional, o Tear, em parceria com o Instituto Ethos e o BID? O trabalho em cadeia de valor é mesmo uma tendência irreversível para a RSE?

Temos atuado desde 2001 com cadeias de valor pelo viés de sustentabilidade, inicialmente com o Banco Real e depois, em 2003, com a ArcelorMittal, na época Belgo. Essa dimensão é a grande oportunidade para que empresas dêem escala ao tema da sustentabilidade. Porque, para se impactar o que interessa, as ações precisam ganhar escala: não dá para a ação permanecer em ilhas de excelência, somente em grandes corporações. E além disso, se trabalha na questão fundamental que é qualidade das relações comerciais, a relação da empresa com seus fornecedores, com sua rede de distribuição e seus clientes e consumidores. Como é que eu seleciono, avalio, contrato, remunero um fornecedor, como é que coloco um produto na casa do cliente, do consumidor final. É a sustentabilidade inserida pragmaticamente no dia-a-dia das relações comerciais.

É preciso acabar com essa visão de que agir de forma sustentável é custoso ou não dá tempo, e trazer para um olhar de que é uma oportunidade e é urgente

Mesmo sem finalidade de certificação e não servir como sistema de gestão, a futura norma internacional ISO 26000, de responsabilidade social, irá mesmo trazer novos avanços ao movimento?

A Ekobé apoia e facilita o grupo de trabalho com empresas associadas pelo Instituto Ethos, uma das organizações que participam do fórum internacional para a criação da ISO 26000, que percebo com um grande avanço e uma grande contribuição. Apesar de não ser uma norma certificável, mas de auto-declaração, está provocando um fortíssimo movimento de diálogo com os stakeholders. Pela primeira vez, uma norma internacional conta com a participação dos vários atores que são e serão afetados por ela: a indústria, a academia, os repre-

sentantes dos trabalhadores, dos consumidores e as consultorias, numa abordagem multi-stakeholder. Isso, no mínimo, cria um processo mais legítimo e inclusivo. Um avanço importante, considerando que a ISO tem uma enorme influência em organismos internacionais importantes como a Organização Mundial de Comércio e tantos outros que definem a agenda das negociações internacionais. Um terceiro aspecto é que ela está voltada para qualquer tipo de organização, não apenas empresas, o que traz uma discussão interessante junto às organizações não-governamentais e organizações públicas sobre questões de transparência, uso de recursos naturais e relações com empregados e fornecedores.

Depois de aproximar a área de finanças das empresas, por pressão do acionistas, a responsabilidade socioambiental tem atraído o interesse dos profissionais de gestão de marcas ou branding. Quais outras áreas ainda faltam despertar para o movimento?

Vejo duas áreas em particular que podem e deveriam avançar bastante nessa incorporação e que precisam rapidamente se alinhar nesse movimento e contribuir para sua ascensão. Uma é a área de recursos humanos que é fundamental, quando se fala em processo de mudança de cultura organizacional, para que a sustentabilidade seja efetivamente incorporada na estratégia e no modelo de negócios. Passa por questões de diversidade, de educação e de rever os processos de gestão de pessoas. Será que estou pondo filtros invisíveis quando recruta, eliminando a possibilidade de diversidade? Ou quando abordamos a avaliação, o triple-bottom line está lá ou continuamos remunerando e recompensando apenas pelo viés financeiro e de curto prazo? A área de gestão de pessoas tem um papel fundamental para desenvolver, atrair e reter talentos com um olhar de sustentabilidade. E, também, de ressignificar o trabalho das pessoas. Se eu me dou conta que meu trabalho está a serviço de algo mais nobre, da construção de um mundo que eu quero para mim e meus descendentes, isso ressignifica o meu trabalho. Outra área é a do planejamento estratégico, que também vemos pouco atuante num papel-chave. E aqui estamos falando em construção de cenário, em estabelecer vínculos entre visão de futuro, estratégia e planos operacionais.

Qual é sua avaliação do movimento do consumo consciente? Punir empresas irresponsáveis com o boicote a seus produtos será, um dia, prática acessível a toda população?

O consumo consciente ainda está longe da base da pirâmide, mas é um tema fundamental que se manifesta, muitas vezes, em situações que a gente não se dá conta. Acho que existe uma tendência de ampliação do movimento, apesar da existência no Brasil de desafios grandes por conta da má distribuição de renda, o que faz com que a prioridade ainda seja o preço e, em segundo lugar, a qualidade. Às vezes, a gente se assusta com o livre comércio de produtos no mercado informal, praticado até por pessoas de alto nível de escolaridade e executivos de organizações. Ou seja, existe uma enorme dimensão para se avançar, além do próprio combate à pirataria e desestímulo aos produtos ilegais. Muitas vezes, as pessoas não têm um olhar sistêmico e não consideram que aquilo acarreta um alto custo para toda sociedade. É produto originado de contrabando ou roubo de carga, que gera violência urbana e que vai se voltar contra o consumidor final de diferentes formas. ■