



PROPOSIÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Fábio Josende Paz¹, Liane Mahlmann Kipper¹, Rejane Frozza¹

¹Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Santa Cruz do Sul – Brasil

E-mails: fabiojpaz@gmail.com; liane@unisc.br; frozza@unisc.br

RESUMO

Atualmente, as organizações necessitam adotar políticas e práticas sustentáveis, o que vem ocasionando uma maior busca e utilização de modelos sustentáveis. Contudo, as organizações não sabem se estão aptas a utilizar esta metodologia sustentável. Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de metodologia para avaliar a maturidade e a educação para a sustentabilidade organizacional. Como fontes de informação utiliza-se a bibliográfica para entender o “estado do conhecimento” em relação à sustentabilidade e explicativa quando ao modelo, que possibilitou o desenvolvimento de uma ferramenta de análise da maturidade, com foco na sustentabilidade, tendo como base conceitos do *Triple Bottom Line* e o ciclo de aprendizagem vivencial. Como resultado, gerou-se um método que permite o diagnóstico das organizações e o respectivo posicionamento quanto ao grau de maturidade para a sustentabilidade, além de promover a educação e ser um indutor de mudanças e como complemento será desenvolvido um sistema computacional utilizando técnicas de usabilidade.

Palavras-chave: Maturidade, MESO e Sustentabilidade Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos em um novo paradigma, o da sustentabilidade, no qual devemos pensar em um mundo holístico, participativo, com ética em suas relações. Neste contexto, as relações organizacionais têm causa e efeito no todo e as organizações precisam redefinir seus planejamentos e ações voltadas a este novo pensamento. Esta adesão a modelos mais sustentáveis requer uma postura não imediatista e sim uma visão de planejamento de curto, médio e longo prazo (Almeida, 2002). Para isso a utilização de modelos sustentáveis empresariais é imprescindível para a continuação e sucesso das organizações, contudo é necessário saber se a organização está pronta para este desafio.

Desta forma este artigo propõe um modelo teórico e metodológico para avaliar a maturidade e educação para a sustentabilidade organizacional e verificar se as organizações estão realmente prontas para implantarem modelos sustentáveis.

O artigo está organizado da seguinte maneira: a próxima seção apresenta aspectos teóricos sobre os temas envolvidos na pesquisa; a seção três aborda o método utilizado; a seção quatro descreve a proposição do modelo e os resultados encontrados até o momento. Finaliza apresentando as considerações finais, sugestões para trabalhos futuros e as referências utilizadas.



2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sustentabilidade nas organizações

Sustentabilidade pode ser definida como uma abordagem de negócio que considera de forma equilibrada e holística os aspectos econômicos, sociais e ambientais gerando em longo prazo benefícios a gerações futuras e as partes interessadas “*stakeholders*”, afirmam Lange, Busch and Delgado-Ceballos (2012), estes mesmos autores e GRI - *Global Reporting Initiative* (2014) e Campos *et. al.* (2013) complementam informando que desde que o termo sustentabilidade surgiu no mundo dos negócios, um crescente número de empresas perceberam a importância da sustentabilidade para alavancar seus negócios. Segundo Almeida (2002) uma empresa para ser sustentável e competitiva atualmente deve buscar em todas suas ações e decisões a eco eficiência, produzir mais e melhor com menos poluição e menos uso de recursos naturais, além de ser socialmente responsável. Ignorar essa realidade custará sua existência mais cedo ou mais tarde.

Sustentabilidade parte também do diálogo, ouvir as pessoas é fator chave e primordial para que a organização consiga implantar esta nova política necessária a sua sobrevivência. Almeida (2002) fala que deve-se levar em consideração as opiniões e expectativas dos *stakeholders*, ou seja, instituições, indivíduos, empregados e suas famílias, consumidores, fornecedores, comunidades e outras empresas que com ela interagem. Ainda pode-se dizer que sustentabilidade, portanto, é colaboração e é evoluir perante a si mesmo, e evoluir não seria inovar? Conforme Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009), Wals e Schwarzin (2012) e Silveira (2013) a busca da sustentabilidade deve gerar indiscutivelmente inovações organizacionais, as empresas precisam reformular produtos, tecnologias, processos e muitas vezes modelos de negócios que transformam o cenário competitivo. Almeida (2002) complementa dizendo que cabe às empresas de qualquer porte descobrir novas formas de produzir bens e serviços que gerem mais qualidade de vida com menor quantidade de recursos naturais.

A sustentabilidade organizacional segundo Araújo *et. al.* (2006) são as ações que as organizações realizam visando à promoção de programas sociais e à redução dos impactos ambientais e se mantendo economicamente viável no mercado. O mesmo autor afirma que uma organização ecologicamente sustentável está agindo de forma socialmente responsável atendendo o interesse dos *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades, Nidumolu, Prahalad and Rangaswami (2009) e Lange, Busch and Delgado-Ceballos (2012) complementam e afirmam que a busca pela sustentabilidade não precisa e nem é financeiramente inviável como muitos empresários e organizações julgam ser, pensar e agir sustentavelmente pode reduzir custos e aumentar as receitas, sendo a base para inovações, assim sustentabilidade pode ser percebida como um diferencial competitivo para as organizações, proporcionando uma maior eficiência e ganhos de desempenho através da inovação. Ainda Lameira *et. al.* (2012) em seus estudos com 205 empresas abertas brasileiras demonstra em seus resultados que foi possível estabelecer que organizações que possuem condutas sustentáveis têm melhores desempenhos financeiros e menores riscos, portanto foi possível concluir que a maior sustentabilidade caminha junto com a melhor gestão, afirmando que sustentabilidade tem valor para as organizações, o que é também comprovado nos estudos de Noguti *et. al.* (2008) com a empresa Natura que apesar de aplicar políticas sustentáveis é líder de mercado e seu faturamento vem aumentando a cada ano.



Nessa linha Wals and Schwarzin (2012) afirmam que a sustentabilidade parte das pessoas envolvidas na organização e que é grande a importância da aprendizagem nos conceitos que envolvem a sustentabilidade e que é imprescindível educação dos colaboradores e para corroborar Oliveira *et. al.* (2012) em seus estudos demonstram cinco princípios necessários para que ocorra uma melhor implantação da sustentabilidade nas organizações.

- Incentivar iniciativa voluntária dos profissionais da organização.
- Inclusão de profissionais motivados para a sustentabilidade e sua participação no planejamento estratégico.
- Desenvolvimento e implantação de indicadores estratégicos, táticos e operacionais (nos âmbitos social, econômico e ambiental).
- Estabelecer processo interno de participação dos diversos níveis hierárquicos na formulação dos objetivos e metas estratégicos vinculados à sustentabilidade organizacional.
- Estabelecer vínculo entre o plano de desenvolvimento de carreira ao engajamento dos profissionais à sustentabilidade organizacional.

Segundo Lehtonen (2004) para que ocorra essa sustentabilidade nas organizações é necessário que todos os elos estejam bem, o financeiro para estar bem necessita que o social e o ambiental também estejam. Corroborando com Lehtonen (2004), Careon e Silva (2010) realizaram um estudo com 32 micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo – SP, onde constataram a dificuldade em implantar os conceitos da sustentabilidade e que é principalmente no elo social o maior problema e o principal motivo foi o desconhecimento por parte dos colaboradores de conceitos de sustentabilidade, além da falta de interesse e da percepção que é trabalho desnecessário, pois não impactará no resultado financeiro da organização, o que demonstra a necessidade de educação de todos os *stakeholders*, quando da implantação dessa metodologia. Para entender melhor essa questão da sustentabilidade, é preciso explicar melhor estes três elos: ambiental, financeiro e social e seu inter-relacionamento.

2.2 Triple Bottom Line

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender as necessidades e as expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve atuar de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interage, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental (FNQ, 2011, 2013).

Baseado nas dimensões econômica, social e ambiental, a ideia baseia-se na correlação entre estas três dimensões, para que a sustentabilidade realmente aconteça. Internacionalmente essas dimensões são conhecidas como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade de um negócio (FDC, 2013), Elkington (1994) criou o TBL para auxiliar as empresas no desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente, dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática. O conceito TBL questiona e pondera sobre a necessidade de as empresa basearem suas decisões estratégicas neste tripé, onde deverão manter a sustentabilidade econômica do seu negócio ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor, também a sustentabilidade social estimulando atividades



ligadas à educação, cultura, lazer, bem estar e justiça social da comunidade onde a empresa está inserida e tudo isso mantendo o cuidado com o meio ambiente através de cuidados ambientais como programas de reciclagem, preservação, dentre outros aspectos.

O TBL é um índice corporativo que se diferencia das demais por mensurar também as inter-relações entre as dimensões do desenvolvimento sustentável: eco-ambiental, eco-social, socioambiental e eco-sócio-ambiental. Também adota o conceito de sustentabilidade do resultado triplo: melhorar o crescimento financeiro reduzindo os impactos ambientais negativos e atendendo às expectativas da sociedade (Silveira, 2013).

Para uma organização estar plenamente conectada e alinhada com seus clientes é necessário que suas estratégias contemplem os ambientes econômicos, sociais e ambientais conforme descreve a Figura 1.

Figura 1. A sustentabilidade em suas dimensões ambientais, sociais e econômico-financeiras



Fonte: Alledi Filho, C. (2003). *O tripé da sustentabilidade*. [Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis]. LATEC Business School.

Um das maiores dificuldades é o entendimento das metodologias e sua aplicação, além do pouco conhecimento sobre sustentabilidade dos *stakeholders*. Como o modelo a ser criado tem o objetivo de ser um indutor de mudanças é necessário compreender alguns conceitos sobre educação para a sustentabilidade.

2.3 Educação para a Sustentabilidade

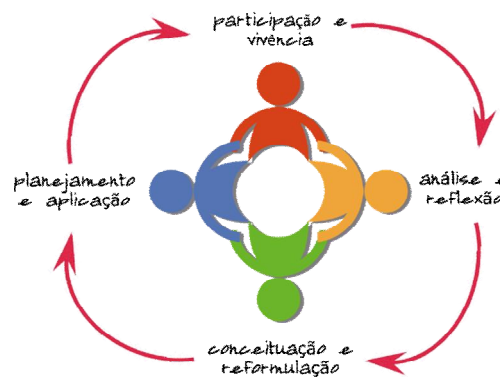
A sociedade é aprendiz e educadora ao mesmo tempo e está em constante mutação. Estamos migrando de um paradigma dominante onde o conhecimento era fragmentado e as especialidades não eram inter-relacionadas para um paradigma emergente onde unir, reintegrar, religar são atitudes pertinentes, onde a busca do generalista fica evidente. Este novo paradigma foca em um mundo holístico centrado em um pensamento sistêmico (MORAN, 2009).

O autor ainda nos diz que a educação tem uma dimensão claramente social, de aprender com a experiência de outros, de saber conviver melhor com diversidades, apoiando o desenvolvimento das potencialidades de cada um e oferecer condições para a progressão do indivíduo.



Percebe-se que as organizações precisam dessa mudança em suas atitudes e pensamentos, para tanto é necessário usar este novo pensamento emergente na educação em que o processo de aprendizagem baseia-se nas experiências do aprendiz, neste caso, a própria empresa. Isso demonstra que indicadores não podem ser estáticos, fixos e imutáveis, eles precisam reintegrar, unificar, sendo indutores de mudanças na organização.

Figura 02: Ciclo de aprendizagem vivencial



Fonte: adaptado de KOLB, 1990 e 2014.

A figura 02 demonstra o ciclo de aprendizagem vivencial que é uma metodologia de aprendizado que permite à pessoa vivenciar uma experiência concreta, que possibilitará que ela caminhe do relato da experiência vivida e chegue a uma ação concreta para aplicar nas situações reais do cotidiano (KOLB, 1990 e 2014). O autor diz ainda que a base da aprendizagem vivencial é a experimentação e que a noção de criação e transferência de conhecimento é muito mais do que uma mera reprodução e sim um processo que passa pela reflexão, crítica e internalização do que é vivido.

Este conceito aplicado nas organizações pode demonstrar a importância da empresa aprender constantemente. Observa-se também a necessidade de seus sistemas gerenciais serem mais dinâmicos e ágeis. Assim a utilização deste conceito é para que realmente os sistemas sejam indutores de mudanças significativas na organização, não só mostrando resultados, mas também ensinando e mostrando caminhos a seguir, podendo ser um caminho para o desenvolvimento de um sistema computacional que indique ações mais sustentáveis.

3 METODOLOGIA

Este trabalho se originou por uma pesquisa exploratória que, segundo Barros (2000), busca a aproximação e a familiaridade com o tema. Também é descritiva na medida em que descreve as características conhecidas e busca criar uma teoria explicativa para o método construído. Conforme Santos (2000) pode-se indicar como fontes de informação a bibliográfica para entender o “estado do conhecimento” em relação à sustentabilidade nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção encontra-se a proposta de modelo de maturidade e educação para a sustentabilidade organizacional (MESO) confeccionado para atingir os objetivos propostos no estudo (figura 3).



Segundo Siqueira (2005) e Assis *et. al.* (2012) maturidade organizacional pode ser entendida como os processos são explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados. Ainda que avaliar a maturidade de algum aspecto da organização auxilia no reconhecimento de oportunidades de melhoria e no planejamento e monitoração das ações para a implantação desta.

Figura 3: Modelo para Avaliar a Maturidade e Educação para a Sustentabilidade Organizacional (MESO).



Fonte: Dos autores, 2014.

A sustentabilidade organizacional é um conjunto de ações e práticas alinhadas com o *Triple Bottom Line* – TBL e suas três dimensões: Econômica / Financeira; Social e Ambiental considerando suas correlações. O modelo para avaliar a Maturidade e Educação para a Sustentabilidade Organizacional (MESO) é uma forma da organização avaliar o seu estágio de maturidade relativo à sustentabilidade, para verificar se a organização está pronta para implantar uma forma de agir mais sustentável. O MESO é dividido em cinco estágios e divididos nas três dimensões do TBL.

O MESO começa no Estágio 1, o qual é chamado de **Falta de Consciência Sustentável**. Neste estágio, a organização não reconhece o valor da sustentabilidade, existe pouco ou inexistente conhecimento sobre a sustentabilidade e a dimensão financeira apresenta-se mais relevante em sua gestão do que as demais dimensões propostas no tripé da sustentabilidade.

O Estágio 2 é chamado de **Iniciação à Sustentabilidade**. Já existem práticas sustentáveis, porém poucas e sem correlação entre os pilares do TBL, a gerência não percebe a sustentabilidade como diferencial competitivo e não relaciona sustentabilidade com maior lucratividade. O conhecimento sobre sustentabilidade já existe porém não difundido na organização, as ações sociais e ambientais são vistas como custos adicionais e sustentabilidade é tratada da “boca para fora”, pois apenas cumpre-se a legislação do setor.

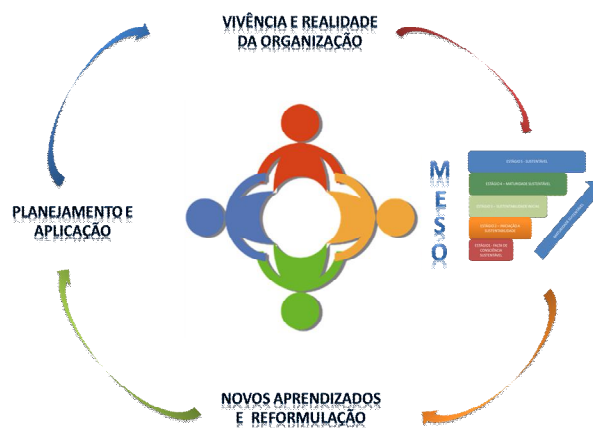
No Estágio 3 que é chamado de **Sustentabilidade Inicial** os gestores já percebem que práticas sustentáveis podem reduzir custos e aumentar o retorno financeiros das operações, as ações sociais, ambientais e financeiras possuem uma ligação e objetivos concretos, neste nível, já é possível à implantação de metodologia sustentável com uma boa probabilidade de sucesso.



O Estágio 4 é chamado de **Maturidade Sustentável**. É nesse nível que se considera o melhor momento de implantar modelos sustentáveis na sua totalidade na organização, pois os gestores estão convictos que práticas sustentáveis trazem muitos benefícios e que é imprescindível para o crescimento da empresa, além de implantarem em suas estratégias a sustentabilidade como fator chave de sucesso; são desenvolvidos produtos e serviços com olhar sustentável os quais agrega valor a todos os envolvidos.

O mais alto nível é o Estágio 5 que se chama **Sustentável**. A organização adota práticas sustentáveis por que entende que não faz sentido contribuir para um mundo insustentável, as iniciativas sustentáveis vêm da organização como um todo. Os *stakeholders* são ouvidos e o diálogo e os questionamentos são as principais ferramentas sustentáveis e a inovação é constante. A metodologia MESO ainda incorpora preceitos de Kolb (1990 e 2014) através de seu ciclo de aprendizagem vivencial conforme figura 4.

Figura 4: MESO e o Ciclo de Aprendizagem Vivencial.



Fonte: Dos autores, 2014.

Na figura 4, visualiza-se a proposta de ferramenta completa, perfazendo todas as fases. Primeiramente, é preciso identificar a vivência e a realidade da organização a ser estudada para determinar em qual nível de maturidade e educação para a sustentabilidade organizacional a mesma encontra-se; posteriormente, a descoberta de novos conhecimentos e aprendizados sobre sustentabilidade e a reformulação de conceitos sobre o assunto, gerando o planejamento de ações para a organização avançar em níveis de maturidade da sustentabilidade. A partir das ações realizadas, é possível gerar um novo ambiente e uma nova realidade organizacional. A ferramenta possibilitará verificar a evolução da organização em busca da sustentabilidade plena.

Como complemento da metodologia será desenvolvido um sistema computacional para facilitar a utilização do MESO, sendo importante ressaltar que este utilizará técnicas de usabilidade que segundo Nielsen (2012) é componente importante e podem prevenir muitos problemas e reduzir custos de projetos, além de promover satisfação aos usuários com uma maior flexibilidade e uma maior interação.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar a sustentabilidade como diferencial competitivo para as organizações, demonstrando a importância da implantação deste novo paradigma. Para que isto ocorra, propõe-se um novo modelo que será capaz de auxiliar as organizações no planejamento de suas práticas sustentáveis, além de promover a educação para a sustentabilidade sendo um indutor de mudanças organizacionais, porém algumas limitações surgem como o modelo é apenas uma proposição se faz necessário à validação do modelo com organizações.

Como sugestão para trabalhos futuros, é preciso o aprofundamento dos estudos e a criação da metodologia completa com suas devidas etapas demonstradas e validadas em organizações do segmento do agronegócio. O desenvolvimento de um sistema computacional utilizando técnicas de usabilidade para facilitar a divulgação e utilização deste modelo pró-sustentabilidade junto às organizações também será realizado dando continuidade ao trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, FERNANDO. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- ARAÚJO, GERALDINO CARNEIRO DE; BUENO, MIRIAN PINHEIRO; SOUSA, ADRIANA ALVARENGA DE; MENDONÇA, PAULO SÉRGIO MIRANDA. Sustentabilidade empresarial: Conceitos e Indicadores. **Congresso Online Convibra**, 2006.
- ASSIS; BRUNA F. DE S. P.; MACHADO, LUCIANA G.; ANJOS, MARIANA C.; LIMA, GILSON B. A.. Metodologia para análise de maturidade de inovações sustentáveis. **Sistemas & Gestão**. Vol. 7, p. 416-427, 2012.
- BARROS, AIDIL JESUS DA SILVEIRA, LEHFELD, NEIDE APARECIDA DE SOUZA. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para iniciação científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- CAMPOS, LUCILA M. DE S.; SEHNEM, SIMONE; OLIVEIRA, MURILO DE A. S.; ROSSETTO, ADRIANA M.; COELHO, ANA LÚCIA DE A. L.; DALFOVO, MICHAEL S... Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras Segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.
- CAREON, LUCIANA H.; SILVA, SÔNIA F. Sustentabilidade ambiental nas organizações: Sustentabilidade empresarial para a micro e pequena empresa. **SEMEAD**, São Paulo, Setembro de 2010.
- ELKINGTON, J. Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. **Australian CPA**, v. 69, p. 75, 1999.
- FDC. FUNDAÇÃO DOM CABRAL**. Abordagens para a Sustentabilidade nas Organizações. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes>> Acesso em: 30 dez. 2013.
- FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**. Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/292/default.aspx>> Acesso em: 24 Ago. 2013.
- GRI** - Global Reporting Initiative Portal. About GRI. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>> Acesso dia 29 de março de 2014.
- KOLB, D. A., **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOLB LEARNING STYLES. Disponível em: <<http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>>. Acesso em: 03 setembro. 2014.
- LAMEIRA, VALDIR DE JESUS; NESS JR, VALTER LEE; QUELHAS, OSVALDO LUIS GONÇALVES; PEREIRA, ROBERTO GUIMARÃES. Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no Mercado de capital brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 76-90. 2013.



- LANGE, DEBORAH E. DE; BUSCH, TIMO; CEBALLOS, JAVIER DELGADO. Sustaining Sustainability in organizations. **Journal of Business Ethics**, p. 151-156. 2012.
- LEHTONEN, M. The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. **Ecological Economics**, n. 49 , p. 199– 214, 2004.
- MORAN, JOSÉ MANUEL. *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá*. Campinas: Papirus, 2009.
- NIDUMOLU, RAM, PRAHALAD, C. K. e RANGASWAMI, M.R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação? **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 87, n.9, 2009.
- NIELSEN, JAKOB. Usability 101: Introduction to Usability. (jan., 2012) Disponível em <http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/> Acesso dia 04 de setembro de 2014.
- NOGUTI, MARIANA B.; CAMPOS, SIMONE VOLKMANN B.; RODRIGUES, TAMARA M.; PULLIG, THIAGO; DIAS; JULIANA DE C.. Sistema de Gestão Ambiental – Natura Cosméticos S/A. **CNEG**, Niterói, 01 a 02 de agosto de 2008.
- OLIVEIRA, LUCAS REBELLO DE; MEDEIROS, RAFFAELA MARTINS; TERRA, PEDRO DE BRAGANÇA; QUELHAS; OSVALDO LUIZ GONÇALVES. Sustentabilidade: da evolução dos conceito à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, Vol. 22, Num. 1, p. 70-82, jan/fev. 2012.
- SANTOS, ANTONIO RAIMUNDO DOS. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- SILVEIRA; MARCO ANTONIO. Strategic management of innovation towards sustainable development od brazilian electronic. **Journal Technologic Management & innovation**, Vol. 8, 2013.
- SIQUEIRA, Jairo, O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. 60° **ABM CONGRESS**, Belo Horizonte – MG, Julho de 2005.
- WALS, ARJEN E. J.; SCHWARZIN LISA. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**. Vol. 19 No. 1, p. 11-27, 2012.