



Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa

Eduardo Luiz Hepper¹, Osmar Tomaz de Souza^{2*}, Maira de Cássia Petrini¹ e Carlos Eduardo Lobo e Silva²

¹Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

²Programa de Pós-graduação em Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Av. Ipiranga, 6681, 90619-900, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. *Autor para correspondência. E-mail: osmar.souza@puocs.br

RESUMO. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiu para expandir a responsabilidade das empresas. Além de produzir bens e serviços necessários para a sociedade, obtendo lucro e assegurando a continuidade dos seus negócios, a organização passa a contar também com o aspecto da responsabilidade legal e o respeito às regras; da responsabilidade ética, que diz respeito a um componente orientador das demais dimensões; e da responsabilidade discricionária, que introduz a filantropia às atividades da empresa. Após reconhecerem que a sua responsabilidade não se limita apenas à questão econômica, mas também aos aspectos sociais e ambientais, as organizações passaram a incorporar as práticas de sustentabilidade nos seus negócios. Os modelos de maturidade servem para orientar e guiar as empresas no avanço deste processo, com a finalidade de atingir estágios avançados de incorporação da sustentabilidade nos negócios. Partindo do conceito de RSC e da sustentabilidade corporativa, o objetivo deste ensaio teórico é promover uma discussão sobre a incorporação das iniciativas de sustentabilidade nas organizações, através da pesquisa teórica sobre os modelos de maturidade da sustentabilidade corporativa. Baseado em sete modelos que possuem o foco na sustentabilidade, foi elaborado um modelo de maturidade das iniciativas de sustentabilidade mais generalista, sendo esta a contribuição deste ensaio.

Palavra-chave: responsabilidade social corporativa, estágios de maturidade.

Proposing a maturity model for corporate sustainability

ABSTRACT. Corporate Social Responsibility emerged to expand the responsibility of companies. In addition to producing goods and services to society, obtaining a profit and ensuring the continuity of its business, the organization shall also have the aspect of legal liability and compliance with the rules; ethical responsibility, which relates to a component guiding the other dimensions; and discretionary responsibility introducing philanthropy to the company's activities. After recognizing that their responsibility is not limited to the economic issue, but also the social and environmental aspects, organizations began to incorporate sustainability practices in their businesses. The maturity models serve to orient and guide companies in the advancement of this process, in order to achieve advanced stages of incorporating sustainability in business. Based on the concept of CSR and corporate sustainability, the objective of this theoretical essay is to promote a discussion on the incorporation of sustainability initiatives in organizations, through theoretical research on maturity models of Corporate Sustainability. From seven models focusing on sustainability, a maturity model containing more general sustainability initiatives has been prepared, which is the contribution of this essay.

Keywords: corporate social responsibility, maturity stages.

Introdução

O desenvolvimento sustentável representa um desafio tanto para a sociedade quanto para o mundo dos negócios. A visão de um negócio focado, exclusivamente, no crescimento econômico parece descolar da realidade atual, uma vez que não se pode considerar mais a organização isolada do ambiente e da sociedade. Ao mesmo tempo, o tema sustentabilidade está influenciando o sucesso

econômico das empresas, tornando-se um direcionador para riscos e oportunidades nos negócios.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável já faz parte da agenda das organizações, através do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), englobando a atuação das organizações nas dimensões econômicas, legais e éticas, com um olhar para aspectos sociais e ambientais (Carroll, 1979; Elkington, 1994).

Desta forma, após reconhecerem que a sua responsabilidade não se limita apenas à questão econômica, mas também aos aspectos sociais e ambientais, as organizações passaram a incorporar as práticas de sustentabilidade nos seus negócios. São várias as razões que motivam as organizações na adoção das práticas de sustentabilidade, incluindo, entre outras, a necessidade de conformidade regulamentar, a conscientização de que os recursos naturais são limitados, a pressão dos consumidores por organizações socialmente responsáveis, ou a redução de custos com o consumo de recursos e eliminação de resíduos (Hynds et al., 2014). Sob o aspecto social, a Conferência de Estocolmo (1972), a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) e a Rio 92 debatem a relação entre a pobreza e as agressões ambientais e devido a este fato, o modelo de desenvolvimento sustentável deve abranger não somente questões relativas ao meio ambiente, mas também a discussão de equidade social e qualidade de vida. A solidariedade inserida neste modelo deu início à dimensão social. No aspecto econômico busca-se o crescimento econômico e a lucratividade, mas em sintonia com a capacidade dos recursos naturais disponíveis, sem comprometer a capacidade das gerações futuras (Brundtland, 1987).

A evolução nos debates sobre as questões de cunho social e ambiental têm alterado os valores e demandas da sociedade e, conseqüentemente, transformado as oportunidades de atuação empresarial, benéficos para a sociedade e para as organizações. Nestes termos, o desenvolvimento sustentável representa uma fonte de criação de valor para a empresa e para a sociedade (Mcwillians & Siegel, 2010).

Identificando a preocupação com o desenvolvimento sustentável como uma oportunidade de negócio, as estratégias de sustentabilidade devem ser projetadas para melhorar o desempenho das questões econômicas, sociais e ambientais, mas muitas vezes as ligações entre estes aspectos e as estratégias falham na prática (Baumgartner, 2009). As causas de tais insucessos são várias, entretanto, evidencia-se a importância da inserção dos princípios de sustentabilidade como um elemento integrante da proposta de valor da organização. A incorporação destes princípios à estratégia de negócio das organizações é o embrião para a emergência da sustentabilidade corporativa, a qual pode ser definida como os esforços de gestão sistemáticos que visam agregar valor à empresa na criação e produção tanto dos seus produtos e serviços, como também dos seus processos, tornando estes sustentáveis, reduzindo os impactos ecológicos e sociais negativos e ao mesmo tempo

aumentando os impactos positivos dos mesmos (Schaltegger & Burrit, 2005),

sendo a sustentabilidade corporativa uma forma de gestão das iniciativas de sustentabilidade integradas à estratégia organizacional, faz-se necessário ter ferramentas e modelos que permitam desenvolver e acompanhar tais iniciativas ao longo do tempo. Nesta lacuna insere-se o objetivo deste artigo que busca contribuir na compreensão da integração das questões de sustentabilidade à estratégia da organização através de um quadro referencial para analisar o nível de maturidade das práticas de sustentabilidade na organização. O modelo de maturidade proposto fornece uma estrutura progressiva para guiar o avanço organizacional rumo à integração total da sustentabilidade em seus processos, considerando os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema em constante construção. Um dos primeiros autores a abordar este assunto foi Howard Bowen e Johnson (1953), no seu livro *Social responsibility of the businessman*. Ele aborda a ação social praticada pelas organizações sob uma ótica de livre iniciativa. O foco é expandir as obrigações do denominado *businessman* para além da organização, expandindo também para um enfoque social. Depois deste registro aparece a obra de Carroll (1979), que, em linha com a proposição de Bowen and Johnson (1953), aborda a responsabilidade social corporativa como a expansão do papel empresarial para além de suas atividades econômicas. O Modelo Conceitual Tridimensional Corporativo de Carroll (1979) divide-se em quatro categorias: a categoria econômica, a legal, a ética e a discricionária. A categoria econômica refere-se à produção de bens e serviços necessários para a sociedade, com o objetivo de lucrar e assegurando a continuidade dos negócios, mantendo a atratividade para os *stakeholders* e acionistas. A dimensão da responsabilidade legal refere-se ao aspecto das regras, leis e regulamentos sob as quais as organizações estão submetidas, com o intuito de atender as expectativas sociais. A responsabilidade ética diz respeito a um componente orientador das dimensões econômicas, legal e discricionária de acordo com as expectativas sociais. A responsabilidade discricionária introduz a filantropia às atividades da empresa. Estas ações caracterizam-se pela voluntariedade e partem da vontade da empresa de prestar assistência no âmbito social, mesmo que isto não esteja previsto por questões éticas ou legais.

Após Carroll, encontra-se outro importante trabalho, este desenvolvido por Elkington (1994). Com a publicação original da década de 90, este autor sugere que as sociedades industriais despertam nas últimas décadas para o que se refere à dimensão dos problemas ambientais e de recursos naturais que enfrentavam. O autor ainda menciona uma série de etapas através das quais as organizações devem mover-se, antes mesmo de reconhecer que a responsabilidade de tratar estes problemas é delas, e não das gerações futuras. Estas etapas compõem-se de ignorância, despertar, negação, deslocamento ou *tokenismo*, conversão e finalmente, a integração. Na etapa da ignorância, as organizações realmente desconhecem os problemas ambientais; no despertar, as organizações reconhecem que problemas ambientais existem; na etapa da negação, elas negam que sejam de sua responsabilidade, mesmo reconhecendo a existência destes problemas; no *tokenismo* as organizações alegam estarem tratando destes problemas, mas na realidade não o fazem na prática, agindo desta forma apenas para atender as exigências dos clientes ou do mercado; na conversão, elas assumem suas responsabilidades e executam ações para reduzir ou prevenir o dano ambiental. Na última etapa, que é a conversão, as organizações, ao assumir sua responsabilidade sobre as questões da sustentabilidade, as integram nos seus negócios. Elkington (1994) expande o conceito do negócio convencional para um tripé de valores fundamentais, que são o sucesso econômico, social e ambiental. Os estudos apresentam a sustentabilidade sendo composta pelo inter-relacionamento destes três aspectos. Esses aspectos são também conhecidos como *triple bottom line*. As organizações que até então focavam única e exclusivamente no seu lucro, passam agora a considerar as questões sociais e o meio ambiente como valores essenciais para o seu desenvolvimento.

Na Figura 1 é apresentado o *Tripple Bottom Line*. A área de intersecção entre o desempenho ambiental, social e econômico representa a área na qual a organização pode desenvolver as suas atividades em conformidade com os princípios da sustentabilidade, ou seja, minimizando impactos negativos para o meio ambiente e a sociedade, bem como gerando o sucesso econômico desejado para a organização (Carter & Rogers, 2008).

De acordo com Almeida (2007), o aspecto econômico inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que disponibilizam serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida destes. O aspecto ambiental ou ecológico estimula as organizações a considerarem o impacto de suas

atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. O aspecto social está relacionado às questões que envolvem qualidade de trabalho e de vida das pessoas, abrangendo tanto o ambiente interno (funcionários) quanto o externo da organização (comunidade do entorno e sociedade em geral). Fernandez (2011) aponta a preeminência dos valores humanos sobre o lucro do mercado e do crescimento econômico a qualquer custo, para que desta forma ocorra o desenvolvimento de maneira sustentável.

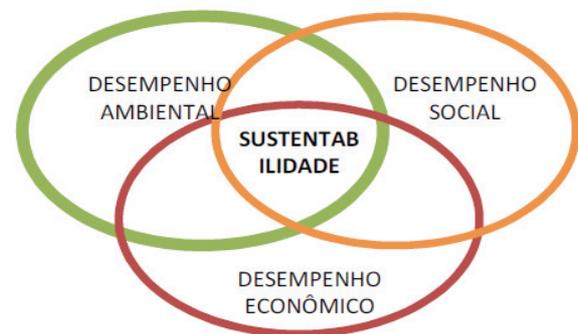


Figura 1. Tripplebottomline.

Fonte: Carter e Rogers (2008, p. 365).

Em outras palavras, a RSC trata do reconhecimento da responsabilidade das organizações com o meio ambiente e com a sociedade, e não apenas com a sua lucratividade. O conceito de RSC continua presente nas pesquisas acadêmicas. Entretanto, identificam-se na literatura da área outros termos que apresentam interdependência com a definição de RSC, como a sustentabilidade corporativa.

Sustentabilidade corporativa

A ideia de uma economia sustentável refere-se à garantia duradoura para todos os indivíduos das necessidades básicas e também alcançar uma qualidade de vida superior, aliado à preservação da natureza e das relações sociais. Desta forma, a sustentabilidade corporativa não deve significar a reparação superficial ou corretiva das atividades empresariais, mas fazer dos princípios de sustentabilidade um elemento integrante da criação de valor corporativo para o desenvolvimento social e ecológico, e também para o sucesso empresarial (Hansen & Schaltegger, 2013). A sustentabilidade corporativa é definida como sendo os esforços de gestão sistemáticos que visam agregar valor à empresa na criação e produção tanto dos seus produtos e serviços, como também dos seus processos. Buscam-se por produtos, serviços e processos sustentáveis, reduzindo os impactos

ecológicos e sociais negativos e ao mesmo tempo aumentando os impactos positivos dos mesmos (Schaltegger & Burrit, 2005). Isto se dá pela melhoria ou substituição de processos, produtos e modelos de negócios tradicionais por outros que inovem no sentido da sustentabilidade, tornando-os mais corretamente no sentido ecológico ou social do que suas versões anteriores (Boons & Ludeke-Freund, 2013; Hansen, Grossedunker & Reichwald, 2009; Hansen & Grossedunker, 2013).

Similar ao RSC, o conceito de sustentabilidade corporativa apresenta as três dimensões da sustentabilidade aplicada ao contexto empresarial: a dimensão econômica, ambiental e social.

Dimensão econômica da sustentabilidade corporativa

Na dimensão econômica da sustentabilidade encontra-se a inovação e tecnologia, colaboração, conhecimento de gestão, processos, compra e relatórios de sustentabilidade. Estes aspectos têm de ser respeitados e o foco não deve ser mantido apenas nos aspectos que envolvem os resultados financeiros, a fim de atingir bons resultados financeiros e de sustentabilidade para a empresa (Baumgartner & Ebner, 2010). A Figura 2 apresenta estes aspectos.

Dimensão ecológica da sustentabilidade corporativa

Esta dimensão lida com os impactos ambientais causados pela atividade empresarial e é medida principalmente pelos impactos causados ao meio ambiente. Dentro das organizações, as estratégias de sustentabilidade devem ter ênfase nas causas ao invés de nos efeitos. Quanto maior o nível de maturidade da empresa quanto a sustentabilidade, maior deverá ser a concentração nas causas, em vez dos efeitos. Aborda, entre outros aspectos, as emissões atmosféricas, a contaminação da água, do solo, o impacto na biodiversidade e o ciclo de vida do produto (Baumgartner & Ebner, 2010). O ciclo de vida do produto deve ser considerado por inteiro, considerando os impactos ambientais em todas as suas etapas e não apenas em locais de produção e descarte. O objetivo é reduzir as emissões para o ambiente considerando que o produto pode ter diferentes impactos ambientais durante as diferentes fases do seu ciclo de vida (Mani, Lyons & Sriram, 2010). A Figura 3 apresenta estes aspectos.

Dimensão social da sustentabilidade corporativa

A sustentabilidade social de uma organização pode ser definida como a “[...] consciência da responsabilidade pela sua própria ações, bem como um compromisso autêntico e credível (principalmente de longo prazo) em todas as atividades de negócios, com o intuito de se manter

com sucesso no mercado por um longo tempo”¹ (Baumgartner & Ebner, 2010, p. 79). Esta dimensão se destina a atender a satisfação e a lealdade da empresa com as partes interessadas, influenciando as relações presentes e futuras de maneira positiva. (Baumgartner & Ebner, 2010).

Estes aspectos sociais podem ser divididos quanto aos seus aspectos internos e externos, conforme mostra a Figura 4:

Inovação e tecnologia	Esforço em sustentabilidade relacionada à pesquisa e ao desenvolvimento, a fim de reduzir os impactos ambientais em novos produtos e em atividades empresariais. Utilização das melhores técnicas disponíveis e tecnologias ambientais integradas, concentração sobre a produção mais limpa e tecnologias de emissão zero.
Colaboração	A boa cooperação e colaboração ativa com vários parceiros de negócios (por exemplo, fornecedores, desenvolvedores e pesquisadores, instituições, universidades) trabalhando em programas e redes para a criação de produtos e tecnologias inovadoras. Intercâmbio de informações e conhecimento.
Gestão do conhecimento	Atividades e abordagens para manter conhecimentos relacionados com a sustentabilidade na organização. Métodos para planejar, desenvolver, organizar, manter, transferir, aplicar e medir o conhecimento específico e melhorar a base de conhecimento organizacional.
Processos	Processos limpos e os papéis definidos de modo que as atividades de negócios sejam conduzidas de forma eficaz e que cada funcionário saiba o que a organização espera dele (também relativo a sustentabilidade). Adaptação de gestão de processos em necessidades de sustentabilidade para implementar a sustentabilidade corporativa sistematicamente. Integração da sustentabilidade na rotina empresarial.
Compra	As questões de sustentabilidade são consideradas na compra de insumos. A consciência e consideração da sustentabilidade são estendidas para a cadeia de abastecimento. O relacionamento com fornecedores tem foco também na sustentabilidade.
Relatórios de sustentabilidade	As questões de sustentabilidade são consideradas na comunicação dos relatórios da empresa, em um relatório separado de sustentabilidade ou integrados em um único corporativo.

Figura 2. Aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa

Fonte: Traduzido de Baumgartner eEbner (2010).

Recursos (materiais, energia), incluindo a reciclagem	Utilização de recursos renováveis e não renováveis e energia através da empresa, incluindo recursos reciclados
Emissões para o ar	Emissões para a atmosfera devido às atividades empresariais
Emissões para a água	Emissões para a água devido às atividades empresariais
Emissões para o solo	Emissões para o solo devido às atividades empresariais
Resíduos e resíduos perigosos	Resíduos e resíduos perigosos devido às atividades empresariais
Biodiversidade	Impacto sobre a biodiversidade, devido às atividades empresariais.
Questões ambientais do produto	Aspectos ambientais do produto ao longo de todo o ciclo de vida

Figura 3. Aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa.

Fonte: Traduzido de Baumgartner e Ebner (2010).

¹ No original em inglês: “[...] consciousness of responsibility for its own actions as well as an authentic and credible commitment (mostly long term) in all business activities and more aiming to stay successfully in the market for a long time”.

ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS	Governança corporativa	Transparência em todas as suas atividades a fim de melhorar o relacionamento com as suas partes interessadas, dando uma visão sobre todos os dados relevantes; seguindo as regras dos mercados (de ações) na governança corporativa e definindo responsabilidades e comportamentos do <i>board</i> .
	Motivação e incentivos	Participação ativa e exemplar da gestão sobre temas de sustentabilidade. Consciência das necessidades, reivindicações e fatores de motivação dos funcionários, a fim de implementar a sustentabilidade para a organização com o apoio da gestão que age de forma sustentável (por exemplo, tempo, dinheiro, recursos). Desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensa (monetária e não-monetária).
	Saúde e segurança	Garantia de que não há riscos para a saúde e segurança quando se trabalha em/para a organização. Não há impacto negativo de saúde física dos empregados a qualquer momento. Criação de programas para os funcionários evitarem perigos e se manterem saudáveis.
	Desenvolvimento do capital humano	Desenvolvimento do capital humano para as questões relacionadas com a sustentabilidade através de programas específicos tais como educação permanente, orientação ou treinamento. Educação e trabalho estão aliados a fim de tornarem os funcionários conscientes dos diferentes desafios das questões de sustentabilidade corporativa.
ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS	Comportamento ético e direitos humanos	O comportamento ético, os pressupostos básicos e princípios relativos à cooperação dentro de uma organização e o comportamento para com as partes interessadas (externas) para a questão da sustentabilidade são bem estabelecidos. Quanto à sustentabilidade, os elementos importantes são uma cultura de respeito e regras justas dentro de uma organização (e entre suas subsidiárias) e uma distribuição equitativa da riqueza/lucro, bem como grande consideração de ideais e necessidades das partes interessadas. Nenhum prejuízo aos funcionários seja devido a sua crença religiosa, sexo, nacionalidade, cor ou a respeito de pessoas que são deficientes ou idosos.
	Não há atividades controversas	Nenhuma prática de ações definida como não sustentável (por exemplo, a mineração de urânio). Nenhum uso ou venda de ativos próprios e de mercadorias para atividades que não sejam sustentáveis.
	Sem corrupção e cartel	Comporta-se de forma justa no mercado, evitando manipulação nas práticas de negócios. Isto inclui nenhuma quebra de regras, nenhum preço fixado ou aderência a cartel, sem corrupção ou obtenção de vantagem.
	Cidadania corporativa	Ser um bom cidadão corporativo em nível nacional; conservação das subsidiárias e o estabelecimento do poder econômico de um país, bem como um aumento no estilo de vida da sociedade. Apoio das partes interessadas e suas questões a nível regional; participação ou criação de atividades relacionadas com a sustentabilidade para a comunidade local. Orientação de preservação dos recursos para as gerações futuras.

Figura 4. Aspectos sociais internos e externos da sustentabilidade empresarial.

Fonte: Traduzido de Baumgartner e Ebner (2010).

Estes aspectos sociais internos e externos da sustentabilidade empresarial devem guiar a organização em busca da integração da sustentabilidade nos negócios. Para auxiliar as organizações nesta integração, a literatura apresenta modelos de maturidade, que serão abordados a seguir.

Modelos de maturidade

Um modelo de maturidade descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo (Hynds et al., 2014). De acordo com Antunes (2001, p. 45) “[...] a maturidade permite a avaliação de qualquer ser, coisa ou sistema, visando determinar as suas características e desempenhos, nomeadamente os seus pontos fortes e fracos em plena atividade”. O modelo de maturidade fornece uma visão geral, composta por pequenos elementos e, assim, de forma abrangente, explica como implementar o desenvolvimento de um produto ou de um processo.

Um modelo de maturidade de sustentabilidade indica o estágio de desenvolvimento e aplicação das iniciativas sustentáveis no qual a organização se encontra, e pode ser usado por equipes ou indivíduos para situar o seu progresso na jornada para integrar a sustentabilidade nos seus processos (Hynds et al., 2014). A maioria dos frameworks dos modelos de maturidade encontrados na literatura incluem quatro ou cinco níveis de maturidade, no qual cada nível representa um grau maior de competência de capacidade do que o anterior. Assim que uma organização atinge plenamente o nível atual, está apta a evoluir para o próximo nível.

Modelo de maturidade de Kirkwood, Alinaghian e Srai (2008)

Kirkwood et al. (2008) apresentam uma ferramenta que permite mapear o estado atual e desejado dos futuros requisitos de sustentabilidade através de sua rede de operações e, assim, auxiliar

com precisão o processo de tomada de decisão por meio da análise das lacunas entre os dois estados fornecidos pela abordagem de mapeamento de capacidade. Este modelo de maturidade se divide em cinco estágios: acidental ou inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado, porém estes estágios não são detalhados no seu trabalho.

Modelo de Baumgartner e Ebner(2010)

Baumgartner e Ebner (2010) desenvolveram um trabalho que tem como objetivo apresentar perfis de aspectos específicos para implementação das práticas de sustentabilidade, de acordo com diversas estratégias. As questões-chave de sustentabilidade são pré-determinadas e têm de ser implementadas a fim de alcançar as metas de sustentabilidade definidas de forma eficiente. Nas empresas que já possuem as práticas implementadas, o foco é verificar se possuem estratégias consistentes. O modelo de maturidade é dividido em quatro níveis: iniciante, elementar, satisfatório e sofisticado/excepcional.

Modelo de maturidade de Curry e Donnellan (2012)

O trabalho de Curry e Donnellan (2012) oferece uma estrutura que por meio dela as organizações podem avaliar a maturidade da sua TICS (Tecnologia de Informações e Comunicação Sustentável), com o intuito de melhorar sistematicamente as capacidades para cumprir os objetivos de sustentabilidade, incluindo a redução dos impactos ambientais e aumentando a rentabilidade. O modelo de maturidade deste trabalho apresenta cinco níveis distintos: inicial, básico, intermediário, avançado e otimizado

Modelo de maturidade de Hynds et al. (2014)

Com o foco na área de desenvolvimento e inovação de produtos, Hynds et al. (2014) descrevem o desenvolvimento de um modelo de maturidade para avaliar e orientar as organizações na criação de produtos e serviços que impulsionem o crescimento sustentável. Enquanto a sustentabilidade no sentido mais amplo inclui pessoas, meio ambiente e lucratividade, as oportunidades de desenvolvimento de novos produtos das organizações geralmente são focadas nos aspectos ambientais da sustentabilidade. Portanto, o modelo de maturidade desenvolvido neste trabalho se concentra principalmente na sustentabilidade ambiental. Este modelo de maturidade apresenta quatro fases: iniciante, aprimorado, próspero e principal.

Modelo de maturidade de Mani et al. (2010)

O trabalho desenvolvido por Mani et al. (2010) discute um modelo de maturidade de sustentabilidade usado para avaliar o progresso da sustentabilidade nas indústrias de transformação. É dividido em cinco estágios: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado.

Modelo de maturidade de Ngai, Chau, Poon e To (2013)

O trabalho de Ngai et al. (2013) fornece um quadro de avaliação para analisar o nível de maturidade da gestão de energia e utilidade nas organizações, fornecendo uma estrutura progressiva para guiar o avanço organizacional. O enfoque da sustentabilidade é principalmente no aspecto ambiental. O modelo proposto apresenta cinco fases: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado.

Modelo de maturidade de Sloan, Klingenberg e Rider (2013)

Este modelo trata da necessidade de descrever como as organizações podem gerenciar com sucesso a mudança de seus produtos e processos rumo à sustentabilidade. Entre os trabalhos encontrados sobre modelos de maturidade que abordam a temática sustentabilidade, este é o único que considera as etapas de oposição e ignorância, ou seja, atribui estágios de maturidade para aquelas organizações que não possuem iniciativas de sustentabilidades implementadas. Sloan, Klingenberg e Rider (2013) apresentam um modelo de evolução com 'ondas de mudança'. Ao todo são três ondas, cada uma destas possuindo duas etapas: na primeira onda temos a oposição/rejeição e a ignorância/não responsividade; na segunda, as etapas de risco/observância e custo/eficiência, e na última onda de mudança estão situados a pró-atividade estratégica/vantagem competitiva e a transformação/corporação sustentável.

Comparando os diferentes modelos de maturidade

Um aspecto no qual os modelos diferem bastante se refere à sua aplicação. Alguns deles são bastante específicos em relação ao objetivo do modelo de maturidade proposto. Por exemplo, o modelo do Ngai et al. (2013) tem enfoque na gestão de energia, com um olhar bastante focado na busca por eficiência energética; o modelo de Hynds et al. (2014) tem enfoque na inovação e desenvolvimento de produtos; Mani et al. (2010) trazem na sua proposta um modelo para um setor específico (indústrias de transformação); e Kirkwood et al.

(2008) têm seu olhar no processo de tomada de decisão para transitar do atual estado de sustentabilidade para o estado desejado. Dos modelos revisitados, os mais generalistas são o modelo de Baumgartner e Ebner (2010), que trata da estratégia de sustentabilidade desenvolvida e o seu alinhamento com as práticas da organização, e o modelo de Sloan, Klingenberg e Rider (2013), que descrevem como as organizações podem gerenciar a sua mudança para a incorporação em direção à sustentabilidade corporativa. Este modelo traz importante contribuição ao apresentar estágios de oposição e rejeição. Os demais modelos partem do pressuposto que todas as organizações já possuem algum tipo de prática sustentável ao querer analisar seu estágio por meio de um modelo de maturidade.

Outro fator que diferencia os modelos revisitados é o grau de detalhamento e descrição de cada etapa que os autores propõem. Alguns autores simplesmente nomeiam as etapas, enquanto outros apresentam uma breve descrição, sem maiores detalhes.

A partir da compreensão dos modelos existentes e da sua compilação, neste artigo buscou-se não somente apresentar um modelo generalista (com potencial para ser aplicado a qualquer setor, sem um olhar específico), como também aprofundar a descrição de cada etapa do modelo proposto.

Proposição de Modelo de Maturidade

Com base nos modelos encontrados na literatura foi realizada uma análise comparativa a fim de identificar sobreposições e complementaridades entre eles, conforme mostrado na Figura 5. O modelo do Sloan, Klingenberg e Rider (2013), que possui o maior número de estágios distintos, foi tomado como base para comparação dos estágios dos demais modelos.

BAUMGARTNER E EBNER	CURRY E DONNELLAN	HYNDS ET AL.	KIRKWOOD ET AL.	MANI ET AL.	NGAI ET AL.	SLOAN, KLINGENBERG E RIDER
Beginning	Initial	Beginning	Accidental/Initial	Initial	Initial	Opposition/rejection
Elementary	Basic	Improving	Repeatable	Managed	Managed	Ignorance/non-responsiveness
Satisfying	Intermediate	Succeeding	Defined	Defined	Defined	Risk/compliance
Sophisticated/outstanding	Advanced	Leading	Managed	Quantitatively Managed	Quantitatively Managed	Cost/efficiency
	Optimizing		Mastered/Optimized	Optimizing	Optimizing	Competitive Advantage/strategic proactivity
						Transformation/sustaining/corporation

Figura 5. Comparativo dos estágios dos modelos encontrados na literatura.

Fonte: Os autores.

A partir desta análise é proposto um modelo de maturidade conforme apresentado na Figura 6:

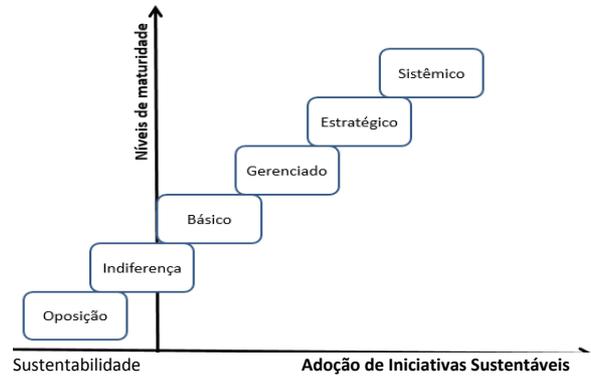


Figura 6. Comportamento das organizações quanto à adoção das iniciativas de

Fonte: Os autores.

Na Figura 6 observa-se o comportamento das organizações quanto à adoção de iniciativas sustentáveis em direção à evolução dos níveis de maturidade da sustentabilidade. O primeiro nível, denominado de Oposição, simboliza uma organização que não acredita na necessidade de adotar a sustentabilidade nos seus negócios; o segundo estágio, denominado Indiferença, mostra uma organização que é indiferente às questões ambientais e de sustentabilidade, porém pode apresentar algumas iniciativas involuntárias de sustentabilidade. A partir do terceiro estágio, que é o Básico, o modelo passa a ter as iniciativas de sustentabilidade incorporadas a sua atividade, que são adotadas intencionalmente de acordo com as metas e necessidades da organização. De maneira detalhada e de acordo com a literatura específica, estes estágios são assim compreendidos:

1º nível: Oposição

A organização opera com uma perspectiva de exploração sobre os trabalhadores e o ambiente natural, opondo-se ao governo, as organizações sem fins lucrativos e a própria comunidade, percebendo as reivindicações destes como ilegítimos (Sloan et al., 2013).

2º nível: Indiferença

Neste nível ocorre mais ignorância do que oposição. Os recursos ambientais são considerados como um bem livre. Não se opõem, mas desconhecem ou desconsideram o seu impacto na sociedade e no meio ambiente (Sloan et al., 2013).

3º nível: Básico

Há uma consciência crescente do assunto sustentabilidade, mas não está claramente estabelecida. Existem práticas e ações sociais e ambientais, mas estas ocorrem pontualmente. Estas práticas dependem mais da iniciativa de lideranças do que de uma orientação institucional. Não há procedimentos ou políticas definidos e as práticas não são estabelecidas. A empresa segue a via de

medidas de conformidade para manter a imagem de bom cidadão. Há uma consciência crescente do assunto, mas não está claramente estabelecida. Podem existir algumas políticas, mas são adotadas de forma inconsistente. A saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica e não há medidas de desenvolvimento específico de capital humano sobre sustentabilidade (Baumgartner & Ebner, 2010; Mani et al., 2010; Kirkwood et al., 2008; Curry & Donnellan, 2012; Ngai et al., 2013; Sloan et al., 2013; Hynds et al., 2014).

4º nível: Gerenciado

A sustentabilidade passa a ser vista de uma forma mais institucional. As práticas e ações sociais e ambientais ocorrem de forma planejada, mas a implantação ainda é mais de caráter reativo. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e há uma preocupação com tais questões na operação do negócio.

Em várias áreas da organização as medidas de incentivo são definidas para melhorar a motivação sobre sustentabilidade. Saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e ao definir objetivos. Os projetos adaptam os processos padrões da organização. Neste nível de maturidade as organizações se asseguraram que os requisitos são geridos e os processos são planejados, executados, medidos e controlados. Os requisitos de energia e gestão de recursos, processos de utilização e acompanhamento, controle e mecanismos de medição são gerenciados. Além disso, as práticas ambientais e os resultados são visíveis para a gestão em determinados pontos. Os sistemas são vistos como um meio para maior produtividade e eficiência, e a gestão ambiental é vista como uma fonte de custo evitável para a organização (Baumgartner & Ebner, 2010; Mani et al., 2010; Kirkwood et al., 2008; Curry & Donnellan, 2012; Ngai et al., 2013; Sloan et al., 2013; Hynds et al., 2014).

5º nível: Estratégico

A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da instituição. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, e estruturas formais de gestão são estabelecidas. São tomadas medidas para garantir a transparência corporativa, seja em programas de educação para os funcionários, seja visando comunicar ao mercado e ser reconhecida por sua atuação sustentável. A maioria dos funcionários é treinada sobre as questões de sustentabilidade.

São definidos indicadores de desempenho e seu cumprimento é acompanhado. São estabelecidos

objetivos quantitativos para qualidade e gestão do desempenho. Estas medidas são incorporadas no repositório de medições da organização para o desenvolvimento sustentável. O setor da energia e gestão de recursos implica que as organizações executam de forma eficiente e precisa os processos e gestão de recursos, praticando um padrão de qualidade e medição de desempenho no controle. Além disso, os dados de recursos naturais do desempenho de gestão são coletados, analisados quantitativamente e avaliados contra *benchmarks* internos e externos para identificar as causas nas variações dos processos.

O foco é na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros, defende a boa cidadania para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de funcionários. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, marketing, elaboração de relatórios, e usada como uma vantagem competitiva em alguns mercados. A sustentabilidade é um componente essencial de negócios para planejar os ciclos de vida. Ela alinha métricas de negócios para alcançar o sucesso em toda a empresa. Também projeta políticas para permitir a realização de melhores práticas.

A alta gestão tem uma função essencial a respeito das questões de sustentabilidade. As questões de saúde e segurança são sistematicamente planejadas e implantadas na maioria das áreas da companhia. As atividades estão prontas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo. Vários programas e medidas de educação são oferecidos sob estes aspectos (Baumgartner & Ebner, 2010; Mani et al., 2010; Kirkwood et al., 2008; Curry & Donnellan, 2012; Ngai et al., 2013; Sloan et al., 2013; Hynds et al., 2014).

6º nível: Sistêmico

A organização reinterpreta a natureza da corporação para uma autorrenovação do elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico, e os processos organizacionais são continuamente reforçados através por meio da melhoria tecnológica. Objetivos quantitativos de melhoria dos objetivos são estabelecidos, continuamente avaliados e utilizados como critérios para gerenciar a melhoria de processos. No setor da energia e utilidade da gestão de recursos, este nível implica que organizações estabeleçam objetivos quantitativos de melhoria de desempenho ambiental para abordar as causas da variação do processo. Além disso, os processos existentes são alterados para alcançar a sustentabilidade ambiental.

A sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não sendo vista mais apenas como

uma iniciativa, mas como o modo como a empresa conduz os seus negócios. A organização emprega práticas sustentáveis em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. O mercado reconhece a organização como uma líder em sustentabilidade e usa essas práticas sustentáveis como modelo para formulação de novos padrões para este mercado.

A alta gestão tem função exemplar a respeito das questões de sustentabilidade. Os funcionários são eficientemente estimulados por motivações e incentivos monetários e não monetários. Devido a isso, os princípios de sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento da organização.

A abordagem de saúde e segurança organizacional suportam metas em relação à sustentabilidade. Isso é sistematicamente planejado e utilizado em toda a empresa. As atividades são definidas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo e são conseqüentemente melhoradas. Vários programas e medidas de educação são oferecidos. Cada funcionário é treinado sobre as questões de sustentabilidade, e estas questões são estendidas para a cadeia de fornecedores (Baumgartner & Ebner, 2010; Mani et al., 2010; Kirkwood et al., 2008; Curry & Donnellan, 2012; Ngai et al., 2013; Sloan et al., 2013; Hynds et al., 2014).

A Figura 7 representa o modelo de maturidade de sustentabilidade desenvolvido:

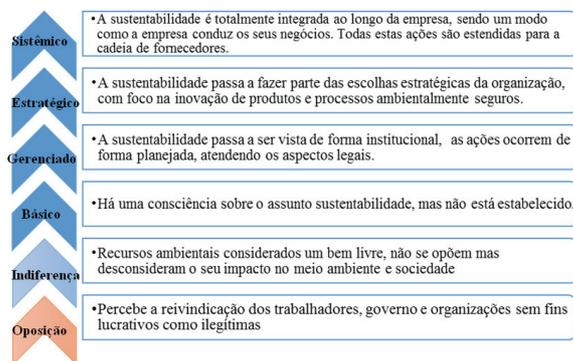


Figura 7. Proposição do modelo de maturidade de sustentabilidade corporativa.

Fonte: Os autores.

Com base nas características e estágios dos modelos de maturidades encontrados na literatura, foi desenvolvido um novo modelo com seis estágios. Em complemento à maioria dos modelos existentes, ocorreu a adição dos dois estágios iniciais conforme proposto pelo modelo de Sloan et al. (2013), que são a Oposição e a Indiferença. Desta forma qualquer organização pode se guiar por meio destes níveis,

mesmo aquelas que não possuem nenhuma iniciativa de sustentabilidade.

Considerações finais

Assim como aos padrões de consumo, de distribuição e de regulação, os preceitos de sustentabilidade impõem exigências crescentes por mudanças de práticas e tecnológicas ao setor produtivo. E, aparentemente, muitas organizações vêm internalizando princípios do desenvolvimento sustentável, o que se evidencia pelo seu esforço em adotar um discurso conectado ao ideal de sustentabilidade, ora destacando um ‘Projeto Verde’, ora se mostrando como *Ecofriendly* ou com outras expressões de efeito (Mani et al., 2010). Relatórios destas organizações sugerem que o design para o ambiente, a avaliação do ciclo de vida e extensão da responsabilidade do produtor estariam claramente convergindo, com uma nova consciência sendo criada na mentalidade dos produtores e dos consumidores (Mani et al., 2010).

O fato é que os preceitos do desenvolvimento sustentável, se adequadamente apropriados, podem ser fonte de sucesso, inovação e rentabilidade para as organizações. Entretanto, o ineditismo dos desafios impostos pelo tema, faz com que as empresas necessitem de novas ferramentas que as permitam identificar as oportunidades e ameaças e desenvolver, implementar, controlar e melhorar as estratégias de sustentabilidade corporativa no sentido de se tornarem mais sustentáveis, tanto no seu âmbito interno quanto para a sociedade no qual está inserida (Baumgartner, 2014).

Na busca por um desenvolvimento mais sustentável, o papel das empresas tem sido geralmente discutido no sentido delas eliminarem os efeitos negativos dos processos produtivos, de distribuição e consumo. Mas, além disso, entende-se que as empresas podem contribuir ativamente para as metas do desenvolvimento sustentável, conectando a responsabilidade com as oportunidades (Carpenter & White, 2004).

Para se tornarem verdadeiramente eficazes na prática de negócios, as visões e estratégias corporativas de sustentabilidade devem ser operacionalizados na rotina da organização. Contudo, nem sempre o investimento e a adoção crescentes das práticas de sustentabilidade são suficientes, exigindo-se ferramentas que possibilitem às organizações identificar o seu estágio atual de maturação, bem como as próximas ações que deverão adotar rumo a níveis mais avançadas da integração da sustentabilidade em seus negócios. Nesse sentido, o modelo de maturidade apresentado

neste ensaio buscou preencher esta lacuna. Com seis níveis distintos, ele parte de um estágio de oposição, situação em que as organizações negam a sua responsabilidade social corporativa até aquele em que organizações entendem verdadeiramente os preceitos da sustentabilidade, num nível de maturidade sistêmica, e os expandem para a sua cadeia de fornecedores e clientes, por meio de treinamentos e exigências.

É importante destacar que, apesar do crescente esforço societário em prol da sustentabilidade do desenvolvimento, oposição e indiferença ainda fazem parte das práticas de gestão de muitas organizações. Com esta percepção, o modelo proposto neste ensaio incorporou ambos como estágios imprescindíveis a um modelo de maturidade. Entende-se que a aplicação de modelos desta natureza não podem abrir mão da realidade e para muitas organizações, a aplicação de um modelo que as permita avançar na apropriação e internalização da sustentabilidade ainda deve partir de um estágio básico.

Vale lembrar que nos estágios iniciais propostos no modelo, ganham relevância a ação de outros atores da sociedade, principalmente o governo, por se constituir no principal agente de regulação da atividade produtiva, as organizações sem fins lucrativos e a comunidade em geral. A sinergia destes atores em torno da sustentabilidade do desenvolvimento é que pode viabilizar a criação de mecanismos eficazes para estimular mudanças nas organizações. A experiência tem mostrado que a adoção de práticas sustentáveis pelo setor produtivo vem acontecendo muito mais como reação às pressões socioeconômicas do que por sua proatividade. O mesmo se pode dizer em relação à capacidade de comunicação dos diversos atores sobre a importância da internalização da sustentabilidade aos processos produtivos. Em muitas organizações, há ignorância quanto à dimensão e ao alcance do impacto de suas atividades e isto as mantém alheias às suas responsabilidades socioambientais. Nestes casos, são fundamentais os instrumentos de comunicação, casos da educação e da informação para a sustentabilidade.

Por último, é importante frisar que este trabalho abre uma série de possibilidades de reflexão e aplicação no tema aqui em destaque: a sustentabilidade nas organizações. Particularmente, trata-se de um modelo passível de aplicação prática em organizações, viabilizando observações, análises, aprimoramento, validação (ou não), expansão etc. Em outras palavras, é uma ferramenta a ser submetida ao crivo e à legitimação do campo empírico.

Referências

- Almeida, F. A. (2007). *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Antunes, I. (2001). A problemática da avaliação e da maturidade nos processos de desenvolvimento de aplicações informáticas. *Informação & Informática*, 14(26), 45-52.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89.
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the 1987 World Commission on Environment and Development: our common future*. New York, NY: United Nations.
- Carpenter, G., & White, P. (2004). Sustainable development: finding the real business case. *Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business*, 11(2), 2-51.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Curry, E., & Donnellan, B. (2012). Understanding the maturity of sustainable ICT. In J. Brocke, S. Seidel & J. Recker (Ed.), *Green Business Process Management* (p. 203-216). Heidelberg, GE: Springer Berlin.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Fernandez, B. P. M. (2011). Ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável e economia ecológica: em que sentido representam alternativas ao paradigma de desenvolvimento tradicional? *Desenvolvimento e meioambiente*, 23.
- Hansen, E. G., & Grossedunker, F. (2013). Sustainability-oriented innovation. In *Encyclopedia of corporate social responsibility* (p. 2407-2417). Heidelberg, GE: Springer Berlin.

- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2013). 100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing. *Corporate Governance*, 13(5), 583-598.
- Hansen, E. G., Grossedunker, F., & Reichwald, R. (2009). Sustainability innovation cube - a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. *International Journal of Innovation Management*, 13(04), 683-713.
- Hynds, E. J., Brandt, V., Burek, S., Jager, W., Knox, P., Parker, J. P., ...& Zietlow, M. (2014). A maturity model for sustainability in new product development. *Research-Technology Management*, 57(1), 50-57.
- Kirkwood, D. A., Alinaghian, L. S., & Srari, J. S. (2008). A maturity model for the strategic design of sustainable supply networks. *Management*, 28(5), 386.
- Mani, M., Lyons, K., & Sriram, R. (2010). Developing a sustainability manufacturing maturity model. *IMS Summer School on Sustainable Manufacturing*. Recuperado de http://ws680.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=906033
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2010). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K., Poon, J. K. L., & To, C. K. M. (2013). Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 453-464.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2005). Corporate sustainability. In H. Folmer & T. Tietenberg (Eds.), *The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006* (p. 185-222). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sloan, K., Klingenberg, B., & Rider, C. (2013). Towards sustainability: examining the drivers and change process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 19.

Received on August 27, 2016.

Accepted on December 5, 2016.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.