



Programa de
Engenharia de
Sistemas e
Computação

Relatório Técnico
PESC-781

Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável e as Partes Interessadas



Relatório Técnico

RT PESC-781

Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável e as Partes Interessadas

Marcos Felipe Magalhães, D.Sc.

Pós-Doutorando

RESUMO

A sustentabilidade como é um conceito sistêmico, deve estar relacionada com a continuidade dos recursos ambientais, sociais, corporativos e pessoais que sejam capazes de afetar a perenidade das organizações e de expressar seu maior potencial no presente e que, ao mesmo tempo, sejam preservados para atingir a excelência na manutenção indefinida de seus valores. A fonte de valor econômico e da riqueza não está mais na produção de bens materiais, mas na criação e manipulação de valores intangíveis.

A visão cronológica da gestão das organizações e suas relações com as Partes Interessadas deve evoluir na mesma medida em que a sociedade evolui através da mudança cultural, da história que se transforma; do modo de se ver a relação com o Planeta e todos os recursos finitos, muito além das questões agrícolas; da percepção de uma Sociedade Global, muito além da compreensão dos valores dos ativos tangíveis e intangíveis, muito além de simplesmente recursos financeiros; do reconhecimento das faculdades físicas e intelectuais do ser humano envolvidas no processo produtivo, criativo. Associar os mecanismos e as lógicas da evolução social e cultural implica em aprendizado das organizações como elemento constitutivo da evolução dos modelos de governança.

Palavras chaves: Sustentabilidade; ESG; Desenvolvimento Sustentável, Partes Interessadas; Ambiente; Sociedade; Governança; Pessoas

ABSTRACT

Sustainability, as a systemic concept, must be related to the continuity of environmental, social, governance and people as resources that can affect the perpetuity of organizations and expressing their greatest potential in the present and at the same time, are preserved for achieve excellence in the indefinite maintenance of its values. The source of economic value and wealth is no longer in the production of material goods, but in the creation and manipulation of intangible values.

The chronological view of the management of organizations and their relationships with Stakeholders must evolve in the same way that society evolves through cultural change, through the history that is transformed; the way of seeing the relationship with the Planet and all finite resources, far beyond agricultural issues; the perception of a Global Society, far beyond understanding the values of tangible and intangible assets, far beyond simply financial resources; of the recognition of the physical and intellectual faculties of the human being involved in the productive, creative process. Associating the mechanisms and logics of social and cultural evolution implies learning by organizations as a constitutive element of the evolution of governance models.

Keywords: Sustainability; ESG; Sustainable Development, Stakeholders; Environment; Society; Governance; People

SUMÁRIO

RESUMO	II
ABSTRACT	III
SUMÁRIO.....	IV
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 ECONOMIA CIRCULAR DE VALORES	2
3 PARTES INTERESSADAS.....	6
3.1 Gestão das Partes Interessadas.....	6
3.2 Mapeamento das Partes Interessadas	8
4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	10
5 MATERIALIDADE	14
5.1 Mapeamento dos temas de Interesses	14
5.2 Mapas de Materialidade	15

1 INTRODUÇÃO

Cinquenta anos se passaram desde a Doutrina de Friedman, normativa da ética empresarial, quando afirmava que a principal responsabilidade de uma empresa seria para com seus acionistas, o único grupo pelo qual a empresa seria socialmente responsável.

Em 2020, duas importantes iniciativas demonstram a evolução dos princípios empresariais refletindo as demandas do Planeta, da Sociedade e das Pessoas

A The Business Roundtable (BRT) uma associação cujos membros são, exclusivamente CEOs em exercício das maiores corporações dos Estados Unidos declara que “Embora cada empresa sirva ao seu próprio objetivo corporativo, estas devem compartilhar um compromisso fundamental: agregar valor aos clientes, investir nos funcionários, lidar de forma justa e ética com os fornecedores, apoiar as comunidades e proteger o meio ambiente adotando práticas sustentáveis em nossos negócios, de modo a gerar valor de longo prazo para os acionistasⁱ.”

Igualmente na data, o Fórum Econômico Mundial (WEC) apresenta os princípios do capitalismo das Partes Interessadas (Stakeholder Capitalism), defendido e reafirmado em Davos, no Manifesto 2020, com uma nova abordagem de avaliação de indicadores que podem ser usadas para medir o desempenho da empresa em uma gama de tópicos relevantes para as Partes Interessadas, da mesma forma que as métricas financeiras avaliam o desempenho da empresa para os acionistasⁱⁱ.

A Matriz do Desenvolvimento Sustentávelⁱⁱⁱ ao se inspirar nestes modelos, e acrescentar as considerações de interesse individuais e humanizadas, visa reconhecer o esforço das organizações em recompensar o **Ambiente**, da **Sociedade**, da **Governança** e das **Pessoas**, permitindo visualizar, com seus próprios critérios, se as práticas e indicadores **ASG+P** estão aderentes ao discurso da organização, e capazes de produzir recompensas, de tal modo que os recursos obtidos sejam suficientes para manter vivos seus organismos e gerar crescimento e valor.

2 ECONOMIA CIRCULAR DE VALORES

Economia Circular de Valores é um conceito estratégico que pressupõe a sustentabilidade dos recursos oferecidos. É quando a oferta de recursos tangíveis e intangíveis retorna, de maneira equivalente, sob a forma de recompensas e remunerações. Materializa-se na utilização adequada de recursos, máximo aproveitamento, aumento da eficiência, desenvolvimento de novos modelos de negócios e recompensas nas mesmas valências.

A Economia Circular dos Valores pode ser definida como regenerativa e restaurativa, e a análise dos fluxos de valores auxilia o gestor no controle total dos impactos nas cadeias de valor facilitando a atuação junto às Partes Interessadas e revelando as áreas nas quais melhorias são necessárias para maximizar a eficiência no uso de recursos e minimizar impactos nos recursos ambientais, sociais, econômicos e humanos. A partir desta abordagem holística, encontra-se um apoio transparente e robusto para a tomada de decisão na busca de uma maior e real sustentabilidade das ações organizacionais para benefício equilibrado das Partes Interessadas.

A sustentabilidade do todo depende da sustentabilidade de cada uma das partes. É a partir das considerações, dos interesses, e dos recursos e expectativas desses agentes, que está se propondo a representação de um modelo dos fluxos de valores que são maiores do que as trocas realizadas no mercado e, conseqüentemente, maiores do que as necessidades tangíveis. Entre os agentes da Economia Circular circulam tanto os fluxos tangíveis estabelecidos pela troca de esforços (fluxos monetários) quanto os fluxos intangíveis: valores subjetivos imperceptíveis, no curto prazo, pelos sinais de mercado, mas que provocam transformações em longo prazo nos valores, e na qualidade dos recursos da terra, da sociedade, das organizações e dos indivíduos afetando a sustentabilidade dos sistemas econômicos e a perenidade dos próprios agentes.

As economias de escala dos intangíveis podem estar determinadas pelo uso e não pela produção (os acessos à mídia são determinantes para viabilizá-las). Os custos de produção não podem ser utilizados como principal referência para a determinação do preço (a massificação de determinados serviços – informação, por exemplo, não implica aumento de custos de produção).

Ainda mais, o consumo e a geração de riqueza estão definitivamente associados, em economias desenvolvidas, a seu conteúdo ético, ao compartilhamento de serviços

ECONOMIA CIRCULAR DE VALORES

sociais, a distribuição de bem-estar e à preservação da natureza. Enfim, o sistema econômico está embebido em um sistema mais amplo com o qual ele realiza trocas, tanto causando desgaste quanto trazendo recompensas, seja em valores tangíveis, seja em intangíveis.

A proposta de Desenvolvimento Sustentável traz uma abordagem que pretende explorar quatro fluxos nos quais os conceitos de valor sejam desatrelados do binômio lucro/prejuízo, e que passem a ser observados na perspectiva de atendimento, no alcance dos objetivos prioritários de cada um dos agentes econômicos. Por exemplo, se os indicadores de meio ambiente forem atingidos o fluxo entre as entidades com interesse na Terra (movimentos ambientalistas, por exemplo) e outros agentes será positivo, ou neutro, ou superavitário, mas não necessariamente lucrativo no sentido clássico.

O conceito “moeda de troca” deixa de fazer sentido, tanto literal quanto figurativamente. Os fluxos, obviamente, continuarão a conter trocas de moeda para remunerar recursos, entre outras lógicas, mas as transações financeiras não ocorrerão sem acompanhamento de valores subjetivos, que não são comparáveis ou substituíveis. É essa incomparabilidade de valores intangíveis que nos obriga a abandonar o conceito de “moeda de troca” em prol da relação única de contrapartida. Por exemplo, um recurso da natureza pode ser trocado na sua porção tangível por moeda, mas a sua parcela intangível – qualidade, preservação, finitude etc. – só pode ser trocada por outra da mesma espécie: esforços de recuperação, preservação etc.

O mesmo raciocínio vale para o aporte de cada um dos fatores de produção (Terra, Sociedade, Capital, Trabalho), que são diferentes quanto ao valor tangível e intangível, significando diferentes interesses na balança das recompensas e, principalmente diferentes objetivos na relação única de contrapartida.

A lógica não matemática implica um conjunto inter-relacionado de tendências e forças que afetam todas as atividades econômicas, mudando a natureza das transações econômicas e estruturas de mercado. O consumo de intangíveis exhibe propriedades específicas: não independente (está sempre associado a outros produtos, serviços e soluções, sejam tangíveis ou intangíveis); não destrutivo (pode ser consumido repetidamente pelo mesmo consumidor ou por outro); não subtrativo (o consumo de um não reduz o consumo de outro), ou seja, o custo de oportunidade de compartilhar é zero.

O modelo ora proposto, apresentado na Figura 01, pretende ser a representação simplificada, não matemática, dos fluxos de valores de uma economia, considerando o

modo como os principais agrupamentos de entidades transacionam, mediante uma relação única de contrapartida, seus esforços e recompensas para assegurar a sustentabilidade de seus respectivos recursos.



Figura 1 - Economia Circular de Valores – Fonte (Magalhães, Hasenclever, 2014)^{iv}

Os fatores clássicos de produção Terra, Capital, Trabalho^v na economia da Era do Conhecimento podem ser definidas de maneira mais ampla, tal como segue:

AMBIENTE - Bens naturais, como água, ar, solo, minerais, flora e fauna -, que são utilizados na criação de produtos e serviços. Bens e direitos, convertidos em meios monetários, que representam benefícios, reparações ou preservações de curto, médio ou longo prazo para o meio ambiente. Serviços ambientais (provisão, regulatórios, habitat, culturais). Ativos imobiliários inteligentes, terrenos agrícolas e urbanos. Máquinas, equipamentos e outras formas de aperfeiçoamento do processo produtivo que são utilizados como parte dos esforços para eliminar ou reduzir poluentes.

SOCIEDADE - Estado que concede o direito de fazer negócios, mas também os recursos sociais da região e as condições macroeconômicas que interferem na competitividade das organizações. Capacidade de manter os serviços públicos em um nível que fornecerá atenção continuada para melhoria na segurança, saúde, saneamento, educação e lazer da população. Infraestrutura e políticas públicas nas dimensões financeiras, sociais, programáticas, e relacionada a sistemas, governança, e direitos humanos.

ECONOMIA CIRCULAR DE VALORES

GOVERNANÇA - Recursos financeiros, tecnológicos, sistemas, soluções de automação e digitalização de processos dedicados ao desenvolvimento dos negócios que geram Valor. Sistema de para o processo de gestão e de tomada de decisões, monitoramento e políticas envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Representação coletiva das ações e dos resultados da organização, que demonstram Valor para as Partes Interessadas.

PESSOAS - Remunerações justas e equilibradas. Acordos e relacionamento com a cadeia produtiva. Inclusão, diversidade, benefícios e participação nos resultados para profissionais que intervêm no processo produtivo, criativo e inovador. Educação, combinando ações e experiências de aprendizado com o intuito de habilitar as pessoas a obterem conhecimento. Qualidade de vida no trabalho. Cuidados, segurança, clima organizacional, e assistência social.

3 PARTES INTERESSADAS

3.1 Gestão das Partes Interessadas

Gerenciar os interesses das Partes não é pensar em compensações entre elas. Trata-se de usar a inovação e o empreendedorismo para melhorar as recompensas de todos os principais interessados, na melhor situação possível, e fazer seus interesses convergirem para uma mesma direção.^{vi} Evitar atritos no sistema empresarial, portanto, só é possível quando todas as Partes Interessadas estão alinhadas em prol dos mesmos objetivos e movem-se harmonicamente em busca deles, com criatividade e compromisso.^{vii}

Necessariamente deve existir uma interdependência natural das Partes Interessadas em uma organização, a começar por Propósitos e Valores que atraiam e inspirem os colaboradores, o que conduz a um serviço de qualidade para os clientes, e em consequência melhoria nas posições de mercado, maior rentabilidade e Valor da organização.

Esta proposta já é suficiente para derrubar o mito do lucro máximo, e contrariar resquícios da natureza humana de querer levar vantagem, destruindo o propósito da organização e gerando indicadores míopes de sucesso. Temos a obrigação de criar Valor genuíno e conquistar as Partes Interessadas na medida em que se atende aos seus interesses.^{viii}

Nosso atual modelo de indústria vertical nasceu da necessidade, e os avanços no padrão de vida das pessoas são devidos a essas construções, que exigiam estruturas de comando e controle hierárquicas e muito capital, fazendo que a produtividade venha de possuir a maior parte possível da cadeia de valor. No entanto, as conexões com as Partes Interessadas criaram uma estrutura mais distribuída e descentralizada, efetivamente borrando as fronteiras entre quase tudo. Conforme o foco muda de nossas necessidades básicas para desafios mundiais maiores, o Valor é cada vez mais criado de maneiras horizontais, aproveitando os efeitos de rede em plataformas distribuídas, e levando à criação de um conjunto finito de ecossistemas que são focados em nossas experiências de vida, mudando de necessidades básicas para o propósito. E com o tempo, o motivo de lucro deve ser substituído por um motivo de propósito^{ix}.

PARTES INTERESSADAS

Como harmonizar os interesses dos Partes Interessadas com o Propósito da organização? Se, por definição, Partes Interessadas são todos aqueles que impactam ou são impactados pelas ações das organizações, temos que reconhecer que todos são importantes, relacionados e interdependentes, e todos buscam a devida recompensa ou seu quinhão na criação de Valor. No entanto, as pessoas (mesmo as jurídicas) tem sempre uma porção egoísta, no qual seus próprios interesses vêm primeiro, o que pode gerar conflitos e a demanda de compensações entre as Partes. No interesse de harmonia, sem perder o quadro geral, é recomendável que as organizações tenham um critério de priorização, em que todas as Partes sejam consideradas na proporção de seus esforços, sua colaboração, e do seu empoderamento. Partes Interessadas também tendem a ser inicialmente céticos quanto aos propósitos da organização, ou ao resultado esperado de alguma iniciativa. Não basta o discurso para o convencimento, tem que haver a demonstração na prática, e no conjunto de ações^x.

As empresas desempenham um papel vital na economia, para sustentar o crescimento econômico. Embora cada empresa sirva ao seu próprio objetivo corporativo, estas devem compartilhar um compromisso fundamental: agregar valor aos clientes, investir nos funcionários, lidar de forma justa e ética com os fornecedores, apoiar as comunidades e proteger o meio ambiente adotando práticas sustentáveis em nossos negócios, de modo a gerar valor de longo prazo para os acionistas. Cada uma das Partes Interessadas é essencial para o sucesso futuro de nossas empresas, nossas comunidades e nosso país^{xi}.

O pensamento de valor para o acionista agora está difundido na comunidade financeira e em grande parte do mundo dos negócios, levando a um conjunto de comportamentos de muitos atores em Conselhos de Administração desde medição de desempenho e remuneração de executivos até direitos dos acionistas, o papel dos diretores e responsabilidade corporativa.

Na realidade, o valor para o acionista é todo um sistema de pensamento adotado por ativistas de fundos de hedge, investidores institucionais, conselhos, gerentes, advogados, acadêmicos e até mesmo alguns reguladores e legisladores, colocando os gerentes sob pressão crescente para oferecer retornos cada vez mais rápidos e previsíveis e para reduzir os investimentos mais arriscados que visam atender às necessidades futuras^{xii}.

“Quando as Partes Interessadas percebem que são parte de um movimento maior para a transformação da Sociedade a percepção de si mesmo se transforma”^{xiii}

3.2 Mapeamento das Partes Interessadas

No modelo proposto Teoria da Relevância das Partes Interessadas^{xiv} é sugerido que o comportamento estratégico de uma organização esteja sujeito a diversos grupos situados no seu meio envolvente, e as estratégias da organização devem satisfazer as necessidades desses grupos conforme a sua importância e em determinadas circunstâncias.

O modelo é dinâmico por três razões: os atributos são variáveis (e não estáticos, ou em estado estacionário); os atributos são socialmente construídos (e não objetivos); nem sempre as Pis têm consciência de possuírem ou adquirir um ou mais atributos. Para definição da Relevância, defende-se que uma parte interessada se torna tão mais merecedora de atenção quanto mais satisfaz a três dimensões: Poder, Legitimidade e Urgência (PLU).

Poder (P) pode se referir a habilidade para levar alguém, ou alguma organização, a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado, ou a probabilidade que um agente tem dentro de uma rede de relacionamento estar em uma posição de realizar sua própria vontade, apesar da resistência. Podendo ser classificados como:

- Normativo – Existência, presente ou tradicional, de autoridade formal, institucional ou regulatória.
- Influência – Capacidade de influenciar a opinião pública ou de outras Partes Interessadas.
- Recursos coercitivos – Existência de força ou ameaça física, poder de compra, raridade e oportunidade, importância na sociedade, capacidade financeira etc.
- Recursos utilitários – Deter recursos ou informações, tecnologia, dinheiro, conhecimento, logística, matérias-primas etc.
- Recursos simbólicos – Prestígio, estima, carisma para impor sua demanda sobre as demais partes interessadas, em uma relação de mercado ou jogo social, de acordo com a sensibilidade a cada uma delas.

Legitimidade (L) é obtida na medida do alinhamento dos pressupostos ou percepções generalizadas sobre a expectativa quanto às ações de uma parte, seja uma

PARTES INTERESSADAS

pessoa, organização, marca ou de uma entidade, sejam convergentes, desejáveis, apropriadas, adequadas e legítimas dentro de um sistema social constituído de normas, valores, opiniões e definições. Assim, quanto mais coincidentes forem tais expectativas pelos sistemas, organização ou sociedade, mais legítimas as partes se mostram. Ainda que não esteja descrito na literatura, devem ser consideradas as Partes Interessadas de legitimidade negativa, cujos interesses são divergentes e diametralmente opostos aos propósitos da organização, sua moral ou a ética.

Urgência (U) é o grau com o qual as Partes Interessadas podem reivindicar e serem atendidas e reflete a necessidade de atenção imediata que determina o tempo de resposta da organização quanto às suas solicitações, demandas ou interesses. Podendo ser baseada em três fatores analíticos:

- Sensibilidade temporal — Necessidade de velocidade na resposta da organização e da não aceitação do atraso
- Criticidade — Importância do clamor ou do relacionamento da empresa e/ou a importância do produto ou serviço para o Parte Interessada
- Risco — A possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição.

O mapeamento da hierarquia das Pis (figura 2) pode ser feita por diferentes critérios, mas o resultado deve servir para demonstrar a relevância de cada uma das Partes, que possa servir de orientação para os planos de ação da organização.

 PARTES INTERESSADAS	PODER			LEGITIMIDADE			URGENCIA			Total	
	Como você classifica o poder desta PI em influenciar as decisões da organização?			Os interesses desta PI são convergentes com os interesses da organização?			Os temas de interesse desta PI são relevantes para a organização?				
	Pouco ou nenhum	Poder parcial	Muito poder	Interesses conflitantes	Parcialmente convergente	Grande alinhamento	Não impactam	Merecem cuidados	Atenção imediata		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Acionistas											9
Dirigentes											9
Consumidores/clientes											8
Órgãos reguladores											8
Conselheiros											7
Investidores											6
Colaboradores internos											6
Associações profissionais											6
Fornecedores											6
Serviços de saúde											6
Reguladores ambientais											6
Indústria da Saúde											6

Figura 2 - Exemplo de mapeamento de Pis selecionadas em uma organização de Saúde

Fonte: autor

4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A sustentabilidade é uma característica de sistemas dinâmicos que são capazes de se manter com o tempo, ou seja, não é um ponto fixo que possa ser definido nem o fim de um caminho que possa ser desenhado. Refere-se à preservação e manutenção do valor dos recursos não renováveis ou administráveis: ambientais, sociais, corporativos e pessoais, utilizados em um contexto evolutivo, a fim de atender aos objetivos de perenidade das Partes Interessadas¹.

Apesar de não existir um consenso sobre a melhor maneira de se perceber a sustentabilidade, observa-se certa concordância de que determinadas práticas contribuem para o perfil de perenidade dos sistemas econômicos e das organizações. Por exemplo, para alongar sua sustentabilidade, os ambientalistas costumam observar a depleção dos recursos naturais; a sociedade discute os conceitos de desenvolvimento; os economistas calculam a possibilidade de se sustentarem, no futuro, as taxas atuais de produtividade dos ativos; e os sociólogos refletem sobre os efeitos do estresse nas condições de trabalho.

A abordagem de sustentabilidade aqui proposta é bastante abrangente, e será denominada doravante como Desenvolvimento Sustentável, o que significa incorporar o compromisso de sustentabilidade dos recursos de produção: Terra, Sociedade, Capital e Trabalho perante as Partes Interessadas. Ela considera os diversos aspectos da sustentabilidade e propõe planos de ação a ocorrer no curto prazo, mas devidamente orientados por uma política que considera os efeitos de longo prazo e os mecanismos organizacionais com habilidade de traçar as melhores trajetórias no uso sustentável dos recursos. Essa abordagem também admite um conjunto de mensurações específicas para as condições ambientais, sociais, organizacionais e individuais e suas inter-relações^{xv}.

Os melhores cenários de sustentabilidade do sistema econômico serão aqueles em que o grau de satisfação das recompensas identificadas nos fluxos da Economia Circular de Valores entre os agentes econômicos for obtido com o menor dos sacrifícios

¹ Pessoas, grupos, ou entidades de qualquer ordem, que tenham compromissos, expectativas, relações, ou interesses, diretos ou indiretos, nas ações, legados, impactos, resultados e recompensas, sem os quais a organização não se justificaria. Também chamadas de *stakeholders*

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

dos sistemas, naturais ou administrados. Isso também implica medir os desgastes, considerar as possíveis perdas de elementos fundamentais dos organismos e as tensões existentes em cada sistema, na medida em que a magnitude de tais tensões serve como um indicador útil da pressão nos sistemas subjacentes, em um contexto de emergência no mundo contemporâneo. Os sistemas que tiverem tido respostas abaixo das expectativas tendem a ser descartados ou modificados e os que tiveram êxito merecem ser repetidos. No entanto, a mera reprodução dos ciclos não garante a manutenção do sucesso, e o crescimento não consegue se sustentar em modo contínuo. A sustentabilidade só é alcançada se a busca de excelência na execução for aliada a cuidados na renovação dos insumos daquele processo específico^{xvi}.

Uma vez que os fluxos são, por definição, baseados em recursos não renováveis, as recompensas tendem a ser menores, até o seu esgotamento. Isso significa que sustentabilidade é a capacidade de sustentar o crescimento dos fluxos econômicos por meio da renovação dos recursos disponíveis, sejam estes do Ambiente, da Sociedade, da Governança e das Pessoas. A sustentabilidade como um conceito sistêmico, deve estar relacionada com a continuidade dos recursos ambientais, sociais, corporativos e pessoais que sejam capazes de afetar a perenidade das organizações e de expressar seu maior potencial no presente e que, ao mesmo tempo, sejam preservados para atingir a excelência na manutenção indefinida de seus valores^{xvii}.

Percebe-se uma evolução na organização da produção ao longo dos séculos. No núcleo da economia agrícola, havia uma relação entre homem, natureza e produtos naturais. A relação na economia industrial era entre homem, máquina e produtos. A economia pós-industrial é estruturada em torno de relacionamentos entre homem, ideias e símbolos. A fonte de valor econômico e da riqueza não está mais na produção de bens materiais, mas na criação e manipulação de valores intangíveis^{xviii}.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável cresce com o desdobramento e explicitação, reunindo a partir das suas convergências e centralidades, as Partes Interessadas reunidas em seus conjuntos de expectativas: no interesse do Planeta (Ambiente); no interesse coletivo (Sociedade); nos resultados corporativos (Governança); e na satisfação dos interesses individuais (Pessoas).

O modelo das partes interessadas no desenvolvimento sustentável representa uma abordagem emergente para a visão estratégica de uma empresa. As métricas ESG

(Ambiental, Social e de Governança) podem ser usadas para avaliar e medir o desempenho da empresa e seu posicionamento relativo em uma gama de tópicos relevantes para o conjunto mais amplo de partes interessadas da empresa da mesma forma que as métricas financeiras avaliam o desempenho da empresa para os acionistas^{xix}.

E ainda mais que os princípios do capitalismo das partes interessadas, nunca foram tão importantes: compromisso para alinhar seus valores e estratégias corporativas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), para melhor servir a sociedade, e há, portanto, um emergente consenso entre as empresas que em longo prazo o valor é criado de forma mais eficaz servindo os interesses de todas as partes interessadas^{xx}.

A Matriz do Desenvolvimento Sustentável^{xxi} Figura 2 ao se inspirar nestes conceitos, e acrescentar as considerações de interesse individuais e humanizadas, visa reconhecer o esforço das organizações em recompensar o Ambiente, a Sociedade, a Governança e as Pessoas, permitindo visualizar, com seus próprios critérios, se as práticas estão aderentes ao discurso da organização, e de produzir recompensas nas dimensões ASG+P (Ambiente, Sociedade, Governança e Pessoas), de tal modo que os recursos obtidos sejam suficientes para manter vivos seus organismos e gerar crescimento e valor.

AMBIENTE		SOCIEDADE		GOVERNANÇA		PESSOAS	
A1	Ecosistema	S1	Ética e valores	1	Valor e Propósito	1	Prosperidade, emprego e renda
A2	Energia	S2	Direitos humanos	2	Resultados econômicos	2	Participação e pertencimento
A3	Clima	S3	Desenvolvimento humano	3	Resultados operacionais	3	Desenvolvimento pessoal
A4	Consumo sustentável	S4	Desenvolvimento econômico	4	Reputação e reconhecimento	4	Qualidade de vida no trabalho

Figura 3 - Matriz do Desenvolvimento Sustentável – Fonte (Magalhães, 2020)^{xxii}

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os temas inseridos na Matriz do Desenvolvimento Sustentável podem ser detalhados da seguinte maneira.

A1	Ecosistema	Sustentabilidade ambiental, proteção dos ecossistemas e uso consciente dos recursos naturais
A2	Energia	Aumento da eficiência energética e utilização de fontes renováveis
A3	Clima	Programas para a consolidação de uma economia de baixa emissão de carbono e mecanismos de regulação climática
A4	Consumo sustentável	Tecnologia para o desenvolvimento de produtos, insumos verdes, embalagens, produtos, serviços e modelos de negócios que eliminam impactos nos ecossistemas.
S1	Ética e valores	Respeitar a cultura, os valores, os princípios morais e éticos, a legalidade e a ordem nas Sociedades em que a organização está inserida
S2	Direitos humanos	Contribuir para os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em defesa de vida digna, com liberdade, saúde e segurança
S3	Desenvolvimento humano	Contribuir para melhoria do IDH através de ações pontuais orientadas para Educação, Saúde e Saneamento, causas comunitárias e programas sociais
S4	Desenvolvimento econômico	Responsabilidade Social Corporativa contribuindo para a melhoria da infraestrutura, na impulsão do progresso e competitividade do Sistema.
G1	Valor e Propósito	Perenidade da organização gerando Valor por meio de evidências de crescimento, responsabilidade e sustentabilidade
G2	Resultados econômicos	Geração de riqueza e rentabilidade dos ativos totais, e a efetividade na condução dos negócios.
G3	Resultados operacionais	Resultados que reflitam a eficiência do processo operacional e a excelência na utilização dos recursos dentro da autonomia dos gestores
G4	Reputação e reconhecimento	Aprimorar institucionalmente a organização reforçando sua legitimidade, prestígio, reputação e outros intangíveis.
P1	Prosperidade, emprego e renda	Desenvolvimento social para geração de trabalho, emprego e renda. Apoio ao empreendedorismo e incentivo ao trabalho formal. Acordos e relacionamento com as cadeias produtivas
P2	Participação e pertencimento	Compartilhar o sucesso da organização e oportunidades de inclusão e diversidade sem limitações de qualquer ordem
P3	Desenvolvimento pessoal	Educação e capacitação promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos
P4	Qualidade de vida no trabalho	Oferecer qualidade de vida no trabalho, segurança e clima organizacional e assistência social à força de trabalho

5 MATERIALIDADE

As organizações são confrontadas, cotidianamente, com decisões sobre diversos temas operacionais com impactos na operação, na força de trabalho, e nas questões sociais e ambientais, entre diversos outros. Obviamente uma empresa não pode cuidar de todos, e assim como saber quais são os temas realmente relevantes para o negócio? E quais são Partes Interessadas que cobram satisfações?

5.1 Mapeamento dos temas de Interesses

O mapa GUT ou Mapa de Prioridades é utilizada naquelas questões em que é preciso de uma orientação para tomar decisões complexas e que exigem a análise de várias circunstâncias. Para tanto é possível classificar cada problema de acordo com a sua Gravidade, Urgência e Tendência.

O mapa GUT é utilizada em situações como estratégias, desenvolvimento de projetos, tomadas de decisão etc., e para associação ao mapa de posicionamento hierárquico que envolvem as Partes Interessadas

O mapeamento dos temas de interesse (figura 4) pode ser feita por diferentes critérios, mas o resultado deve servir para demonstrar a relevância de cada tema, que possa servir de orientação para os planos de ação da organização.


 Interesses/Riscos	GRAVIDADE			URGENCIA			TENDENCIA			Total
	Como classificar o impacto na gestão das decisões de interesse desta Parte?			Como classificar a urgência das decisões de interesse desta Parte, em termos de correção no atendimento das expectativas?			Como classificar a tendência (potencial de crescimento) dos problemas relacionados aos desvios dos resultados de interesse desta Parte?			
	Sem gravidade e com pouco impacto no curto prazo	Prejuízos relativos e dificuldades controláveis	Prejuízos e dificuldades graves, podendo piorar	Sem pressa e prioridade	Agir seletivamente	Ações urgente e prioritárias	Melhorar ou desaparecer	Permanecer estável	Piorar ou crescer criticamente	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Integridade e Risco										9
Prevenção /Promoção da Saúde										9
Experiência do paciente										9
Inovação										8
funcionários										8
Alterações Climáticas										7
Desenvolvimento Econômico										7
Água										6
Ações para a comunidade										6
Responsabilidade social										6
Pesquisa e Ensino										6
Treinamento e desenvolvimento										6
Energia										5
Desperdício materiais										5
Atração e retenção										5
Diversidade e igualdade										5

Figura 4 - Exemplo de mapeamento de temas selecionadas em uma organização de Saúde

Fonte: autor

Materialidade

A principal vantagem dessa matriz de priorização está em trazer uma avaliação quantitativa dos problemas de uma área ou da organização, possibilitando que sejam priorizadas ações de interesse da Pis.

Quais são as prioridades declaradas e os temas de interesse principais de cada Parte Interessada? Para cada tema de interesse associado a uma Parte interessada deve ser feita uma avaliação segundo os seguintes critérios:

Gravidade (G) é o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação, se uma demanda relacionada a determinada Parte Interessada não for atendida, e gerar impacto nos resultados esperados.

Urgência (U) é a pressão do tempo de resposta da organização às demandas: sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta) e criticidade (importância do clamor).

Tendência (T) é o padrão ou tendência da evolução da situação, se a demanda não for atendida e puder prejudicar o desempenho. Trata da probabilidade (ou do potencial) que o problema tem de crescer com o passar do tempo.

5.2 Mapas de Materialidade

Os mapas de materialidade que são incluídas nos relatórios de gestão podem ser construídas pelas células internas, ou por institutos independentes, desde que tenham o envolvimento das pessoas que se dedicam ao planejamento estratégico e da diretoria executiva. Assim, os mapas apresentados servem, não apenas para guiar o raciocínio do relatório, mas para impactar a estratégia da empresa, de modo que os temas econômicos, sociais e ambientais relevantes sejam desdobrados dentro da organização.

A materialidade é relevante para atender a demanda de relatórios com indicadores de desempenho (KPIs) que importam para a empresa e as Partes Interessadas; a gestão de riscos (continuidade de operações, segurança jurídica, questões éticas, penalidades, e mídia negativa etc.), e o aproveitamento de oportunidades (investimentos no futuro, processos de inovação sustentável, poder de precificação, margens, atração de talentos e novas plataformas de crescimento).

Uma informação é material se a sua omissão ou distorção puder influenciar as decisões das Partes Interessadas, tomadas com base em evidências. A materialidade

depende do tamanho do item ou do erro, julgado nas circunstâncias específicas de sua omissão ou distorção.

E mais, é essencial combinar a miríade de Partes Interessadas com as diversidades de interesses, contrapondo as PIs e Interesses, devidamente hierarquizados, como pode ser visualizado em uma Matriz de Incidência² (figura 5)

	Água	Energia	Alterações Climáticas	Desperdício materiais	Integridade e Risco	Ações voltadas para a comunidade	Responsabilidade social	Desenvolvimento Econômico	Prevenção e Promoção da Saúde	Experiência do paciente	Inovação	Saúde e segurança dos funcionários	Atração e retenção	Diversidade e Igualdade de oportunidades	Pesquisa e Ensino	Treinamento e desenvolvimento
	AMBIENTE				SOCIEDADE				GOVERNANÇA				PESSOAS			
Colaboradores																
Médicos																
Pacientes/Clientes																
Pesquisadores																
Terceirizados																
Comunidade																
Prestadores de serviços de saúde																
Fornecedores																
Parceiros																

Figura 5 Exemplo de Matriz de Incidência em uma organização de Saúde – Fonte: autor

A melhor parte da teoria dos grafos é poder entender quais são as Partes que são mais influentes dentro de uma rede, através de diversas medidas de centralidade.

Com as análises corretas, a teoria dos grafos pode ser muito útil para os gestores equacionarem os problemas de hierarquização e otimização das Redes de Interesses. (figura 6)

² Uma matriz de incidência representa computacionalmente um grafo através de uma matriz bidimensional, onde uma das dimensões são vértices e a outra dimensão são arestas.

Materialidade

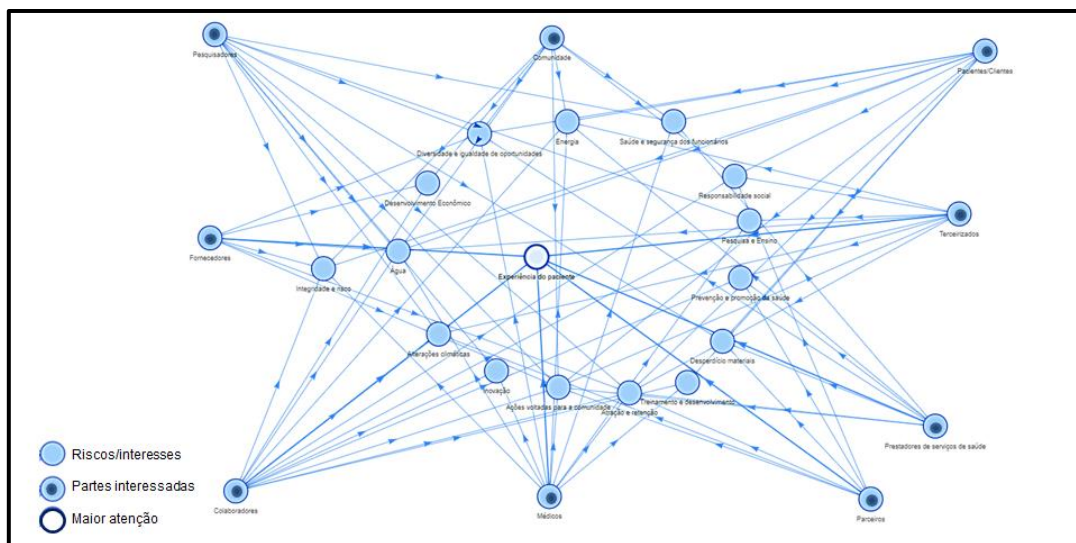


Figura 6 - Exemplo de grafo Pis e Interesses em uma organização de Saúde – Fonte: autor

De modo geral, as expectativas das Partes Interessadas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes pode possuir um determinado tipo de interesse no processo, porém o envolvimento de todos não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender simultaneamente as necessidades de todas as suas partes interessadas. Para fazer isso ela precisa "gerar valor", isto é, a aplicação dos recursos usados deve gerar um benefício maior do que seu custo total.

As avaliações de convergências entre Pis e Interesses permitem a montagem de vários Mapas de Materialidade (figura 7) onde temas que tem alta relevância, tanto para Partes Interessadas quanto para a empresa, sejam priorizados para criar valor para a empresa e sociedade simultaneamente.

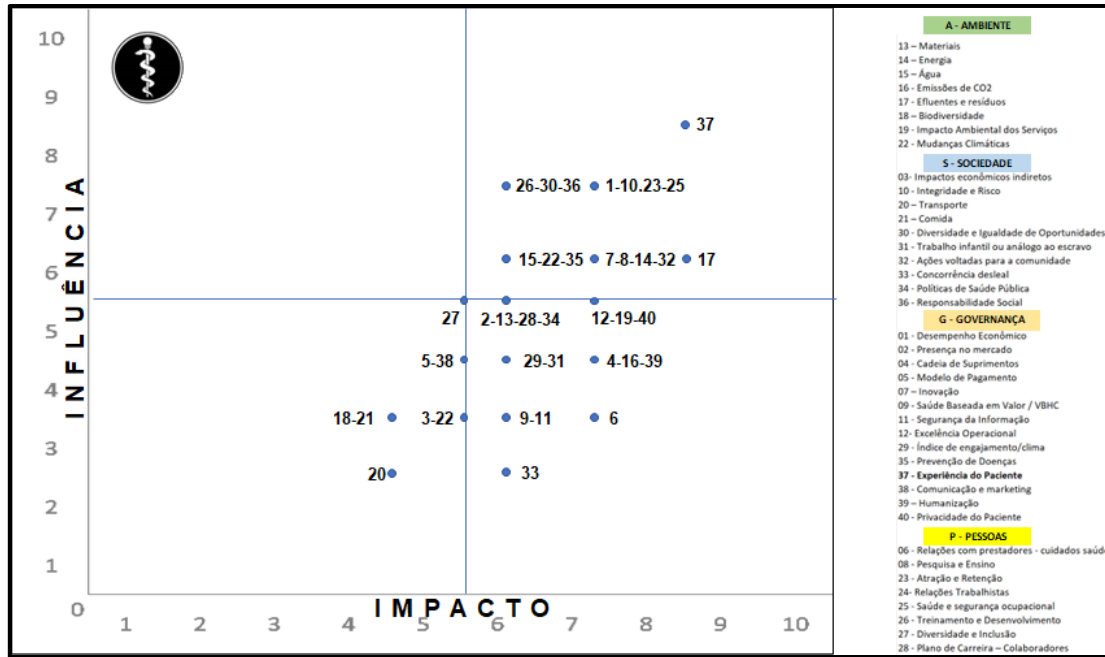


Figura 7 - Exemplo de Mapa de Materialidade em uma organização de Saúde

Fonte: adaptada de Materiality-2020-RDSL.pdf^{xxiii}

No contexto do negócio, um olhar na Mapa de Materialidade de suas principais Partes Interessadas é essencial para identificar assuntos convergentes para formação de parcerias, ou avaliando os mapas de materialidade de seus concorrentes você pode encontrar temas que permitem que sua empresa se diferencie no mercado, e ainda se valer para planejamento de cenários e a empresa pode se preparar para o futuro e assegurar sua perenidade.

-
- ⁱ BUSINESS ROUND TABLE – em <https://www.businessroundtable.org>; último acesso em 4/5/2021
- ⁱⁱ KAY, I., BRINDISI, C., MARTIN, B.; The Stakeholder Model and ESG; Harvard Law School Forum on Corporate Governance, Sep. 14, 2020; disponível em <https://corpgov.law.harvard.edu>, ultimo acesso em 4/5/2021
- ⁱⁱⁱ MAGALHÃES, M.F.; Satisfacción de Grupos de Interés y y Responsabilidad SOI; I Congreso Internacional de Capitalismo Consciente y Sostenibilidad. Colombia 2021
- ^{iv} MAGALHÃES, M. F.; HASENCLEVER L. O fluxo circular de renda revisitado em uma perspectiva de sustentabilidade: os intangíveis e o posicionamento das organizações. In: Programa de Pós-Doutorado Instituto de Economia -UFRJ. Rio de Janeiro, 2014
- ^v ADAM SMITH (1776), *The Wealth of Nations*, B.I.
- ^{vi} FREEMAN, R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C. *Managing for Stakeholders: Survival Reputation and Success* Yale University Press, New Haven, 2007
- ^{vii} <https://www.ccbrasil.cc/post/integracao-de-stakeholders> acesso em 07/09/2020
- ^{viii} MACKEY, J.; SISODIA, R. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2014.
- ^{ix} DIANA, F.; A journey through looking glass; Blue Ribbon Conference, Hawaii, May 2018
- ^x MAGALHÃES, M.F.; ECKSCHMIDT, T. Satisfação das Partes Interessadas - Poderes e Responsabilidades com os stakeholders em Negócios Conscientes– Rio de Janeiro, Brasil: CBJ, Kindle edition, 2021
- ^{xi} BUSINESS ROUND TABLE –<https://www.businessroundtable.org>
- ^{xii} Bower, Joseph L., and Lynn S. Paine. "The Error at the Heart of Corporate Leadership." *Harvard Business Review* 95, no. 3 (May–June 2017)
- ^{xiii} <https://www.marcgafni.com/> último acesso 25/07/20
- ^{xiv} MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 1997
- ^{xv} Idem 5
- ^{xvi} Idem 5
- ^{xvii} MAGALHÃES, M. F.; HASENCLEVER L. O fluxo circular de renda revisitado em uma perspectiva de sustentabilidade: os intangíveis e o posicionamento das organizações. In: Programa de Pós-Doutorado Instituto de Economia -UFRJ. Rio de Janeiro, 2014
- ^{xviii} GOLDFINGER, C. Intangible economy and financial markets. *Communications & Strategies*, n. 40, 4th quarter, 2000, p. 59.
- ^{xix} KAY, I., BRINDISI, C., MARTIN, B.; The Stakeholder Model and ESG; Harvard Law School Forum on Corporate Governance, Sep. 14, 2020; disponível em <https://corpgov.law.harvard.edu>,
- ^{xx} INTERNATIONAL BUSINESS COUNCIL - WORLD ECONOMIC FORUM. *Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*; White paper; Sep.2020
- ^{xxi} MAGALHÃES, M.F.; Satisfacción de Grupos de Interés y y Responsabilidad SOI; I Congreso Internacional de Capitalismo Consciente y Sostenibilidad. Colombia 2021
- ^{xxii} Idem XX
- ^{xxiii} <https://wp.rededorsaoluiz.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Materiality-2020-RDSL.pdf>