Do palpite à ação

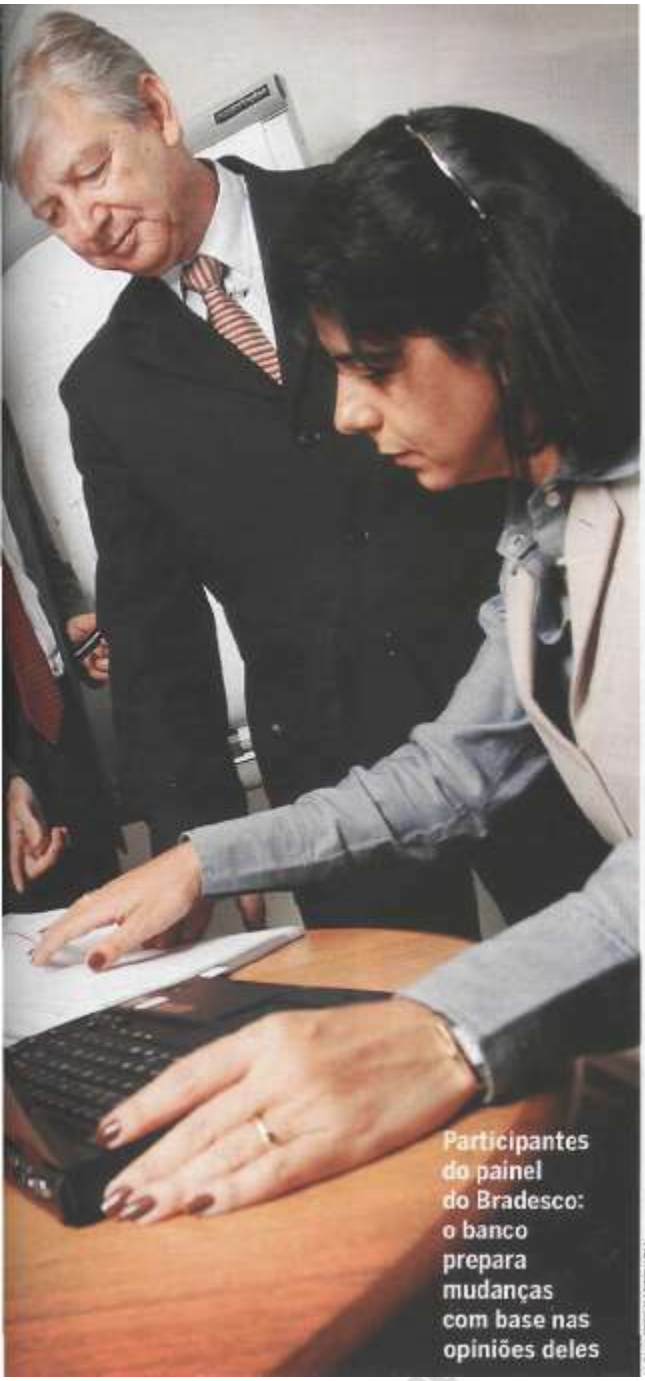
As empresas brasileiras começam a colocar em prática a idéia de que stakeholders como fornecedores, funcionários do governo e ONGs podem ajudar a formar sua estratégia de sustentabilidade

ANA LUÍZA HERZOG

Os executivos do Bradesco tomaram, em meados do ano passado, uma decisão arriscada. Durante três dias, nos meses de junho e julho, o banco reuniu de uma única vez 102 pessoas — entre fornecedores, clientes, funcionários, especialistas, funcionários do governo e de ONGs — com o propósito de ouvir o que elas tinham a dizer a respeito de sua estratégia de sustentabilidade apresentada no último relatório. Na prática, o Bradesco deu a cara para bater. E apanhou. "Saí de lá atordoada com a agressividade com que apontaram inconsistências na política de sustentabilidade do banco", afirma a funcionaria de uma ONG que participou do evento. Os stakeholders apontaram o dedo para o que consideraram falta de clareza em relação a pianos futuros, para um suposto exagero das ações de marketing que propagandeiam as ações ambientais e sociais do banco e até para a Mta de conhecimento dos funcionários sobre o tema. A despeito da acidez do ataque, os executivos do Bradesco não revidaram. Eles agradeceram os comentários e se comprometeram a dar respostas para cada um deles. Muitos dos que participaram do evento esperam encontrá-las na publicação do próximo relatório- no dia l O de março. "Queríamos nos aproximar dessas pessoas e ter uma avaliação isenta de nossas ações", afirma Domingos Abreu, diretor executivo do Bradesço. "Abrimos um canal e agora não há como voltar atrás."

Reuniões como a do Bradesco — conhecidas como painéis de stakèhoiders — vêm se tomando cada vez mais comuns em empresas brasileiras. Especialistas estimam que cerca de 15 companhias no país hoje realizem esses encontros, entre elas Bunge, Natura, Serasa, Suzano, Itaú e Souza Cruz. Trata-se de uma maneira de tentar concretizar a tese de que, para ter uma estratégia sustentável, uma empresa precisa captar as percepções da sociedade a seu respeito. Mais que um rompante de bom-mocismo. a iniciativa tem sentido prático — afinal, saber a expectativa de **ONGs** e órgãos reguladores em relação ã própria empresa é meio caminho andado para realizar uma boa gestão de. riscos. Por isso, ern sessões como a que o Bradesco fez no ano passado, o objetivo não foi apenas ouvir os grupos que se relacionam com o banco. A meta é colocar à prova a estratégia de sustentabilidade da instituição — e assumir compromissos em relação aos pedidos feitos pelos stakeholders. "Quem faz um painel desse tipo precisa levar o assunto adiante, caso contrário pode cair em descrédito e sofrer retaliações", diz Maria Helena Meinert, sócia da BSD Consulting, consultoria especializada em desenvolvimento sustentável.

LÁ FORA, A REALIZAÇÃO desses painéis começou nos anos 90, quando empresas como as americanas Dow e Interface convidaram seus stakeholders para discutir questões ambientais específicas. Alguns anos mais tarde, ícones do movimento de sustentabilidade, como a inglesa de cosméticos The Body Shop e a fabricante americana de sorvetes Ben & Jerry's, começaram a fazer relatórios e convidaram seus públicos de interesse para opinar a respeito dês-



Participantes do painel do Bradesco: o banco prepara mudanças com base nas opiniões deles

ALEXANDRE DATTIBUGLI

A rota do diálogo

Organizar encontros para ouvir o que os stakeholders de uma empresa pensam — uma prática que o mercado batizou de "painel" — não é fácil. Saiba os passos que devem ser trilhados para fazer isso de maneira eficiente

1 PENSE ESTRATEGICAMENTE A empresa precisa ter claro o motivo pelo qual quer dialogar com seus públicos de interesse. O objetivo é gerir riscos? Ter opinião a respeito de seus produtos e serviços? Obter licença para operar em determinada localidade? Importante: a decisão de se relacionar com os stakeholders deve ser da alta direção, e não apenas das áreas de comunicação e de relações institucionais.

2 DEFINA SEUS INTERLOCUTORES Determine quais são seus principais públicos de interesse e os convide para participar do diálogo. Um erro a ser evitado é chamar apenas "amigos", uma vez que a ideia do painel não é apenas ouvir elogios sobre a companhia. Escolha ONGs acostumadas a dialogar com o setor privado, uma vez que as muito arredias a esse contato podem transformar seu painel numa bagunça.

3 ORIENTE OS PARTICIPANTES Prepare funcionários e stakeholders para participar da atividade. Envie com antecedência as informações sobre o tema a ser discutido às pessoas que vão participar do painel. No dia do evento, vale a pena promover uma palestra antes de iniciar os debates. Já os funcionários participantes devem ser treinados para ouvir — calados — eventuais críticas ferozes à empresa.

4 ATENÇÃO À EXECUÇÃO Defina a dinâmica do encontro. Quem vai mediar os debates e garantir a efetividade de sua execução? Para dar maior isenção a esses processos, a maioria das empresas contrata consultorias especializadas. É importante que os stakeholders saibam quando e de que maneira receberão respostas para suas demandas. A maioria das empresas faz isso por meio de seus relatórios de sustentabilidade.

5 REVISE O PROCESSO PERIODICAMENTE Lembre-se de que o diálogo com os stakeholders deve ser encarado como uma iniciativa contínua, e não como um projeto com começo, meio e fim. Analise os erros e os acertos e estabeleça mudanças para o próximo encontro.

sés materiais. No Brasil, o movimento só agora começa a tornar corpo. "Aqui. a adesão tem sido impulsionada sobretudo por companhias que aderiram ao GRL o único modelo aceito mundialmente para a publicação de relatórios de sustentabilidade", diz Priscilla Navarrette, da Lume Consultoria. especializada em sustentabilidade empresarial. Desenvolvido por uma organização independente de mesmo nome com sede tia Holanda, o GRI só considera um relatório de nível A {o maior grau de transparência nas informações prestadas) se existirem provas de que ele foi submetido ao crivo de seus principais stakeholders.

A premissa básica desses painéis é a de que nenhuma demanda pode ficar sem resposta — em geral, as respostas aparecem no próximo relatório de sustentabilidade da companhia. Durante os encontros, os funcionários da empresa são orientados a não interferir e apenas anotam as observações dos participantes para servir de base para um plano de ação. A pedido dos grupos de discussão, o Bradesco passará a oferecer aos correntistas informações sobre educação financeira no seu site — uma resposta à critica de que o banco estaria pouco comprometido em disseminar o crédito responsável. Abrir as portas, porém, não significa que o Bradesco ou qualquer outra empresa deva aceitar todas as reivindicações. O secretario de Saúde da prefeitura do Rio de Janeiro, por exemplo, declarou em um dos painéis da Souza Cruz que a companhia deveria equipar os postos de saúde da cidade. "Como o nosso papel não é substituir o Estado, explicamos que não considerávamos a demanda legítima'", afirma José Cosmo, gerente de sustentabilidade da Souza Cruz. "Nem sempre é fácil estabelecer esse tipo de diálogo, mas. com o tempo, todos os lados começam a se dar conta de seus limites e de seus benefícios", diz ele. •

HERZOG, Ana L. Do palpite a ação. **Exame**, São Paulo, a. 43, 3, p. 70-71, 25 fev. 2009.