

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA ATTITUDE DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA: UM ESTUDO
DE CASO DA ACCENTURE DO BRASIL**

Autor: Murilo Ribeiro da Silva

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
2006**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do curso de Gestão Empresarial, aos meus colegas de estudo e à Accenture do Brasil por proporcionar o ambiente de pesquisa necessário para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
LISTA DE FIGURAS	iv
RESUMO	v
APRESENTAÇÃO	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO	2
1.1.1 Objetivo Geral	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
1.2 JUSTIFICATIVA	3
1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA	3
1.4 METODOLOGIA	4
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	5
3 A EMPRESA	10
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	10
3.2 DESCRIÇÃO	11
4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA ATTITUDE	12
4.1 ATTITUDE	12
4.1.1 Diálogo Social	15
4.1.1.1 Articulação Política	15
4.1.1.2 Network	15
4.1.2 Gestão de Impacto	16
4.1.2.1 Meio Ambiente	16
4.1.2.2 Fornecedores	16
4.1.3 Diálogo Social e Gestão de Impacto	16
4.1.3.1 Clientes	16
4.1.3.2 Investimento Social Estratégico	17
4.1.4 Diálogo Social, Gestão de Impacto e Investimento Social Estratégico	17
4.1.4.1 Gestão de Pessoas	17
4.1.4.2 Gestão de Comunicação	17
4.2 RESULTADO DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS PELO ATTITUDE	21
4.2.1 Resultados de Ações Internas	21
4.2.2 Resultados de Ações Externas	22
5 ANÁLISE DO CASO ATTITUDE	25
5.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL <i>VERSUS</i> SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	25
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA ATTITUDE	28
5.3 ANÁLISE CRÍTICA E RECOMENDAÇÕES SOBRE O ATTITUDE	30
5.3.1 Concepção do Programa Attitude	30
5.3.2 Divulgação Interna do Programa Attitude	30
5.3.3 Foco do Programa Attitude	31
6 CONCLUSÕES	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA DA ACCENTURE DO BRASIL.....	14
FIGURA 2 - ESTRUTURA ATUAL DO PROGRAMA.....	15

RESUMO

Este trabalho analisa as diferenças básicas entre responsabilidade social e sustentabilidade corporativa, dois conceitos muito utilizados por empresas que querem melhorar sua imagem ou mesmo sobreviver no mercado globalizado atual. Através da exposição e da análise de um programa de sustentabilidade corporativa em uma empresa multinacional, através de seus escritórios brasileiros, o autor procura mostrar em quais níveis corporativo tal tipo de programa possui impacto. Assim, o Programa Attitude de Sustentabilidade Corporativa, da Accenture do Brasil, foi tomado como estudo de caso para a finalidade deste trabalho.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade; Sustentabilidade Corporativa; Accenture.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho acadêmico está formulado da seguinte maneira: inicia-se com a introdução, onde estão definidos os objetivos, a justificativa, as restrições da pesquisa e a metodologia de pesquisa aplicada.

O segundo capítulo resgata alguns dos conceitos teóricos mais importantes sobre o tema “Sustentabilidade Corporativa”. Dessa forma, foi possível embasar as análises feitas nos capítulos seguintes.

O terceiro capítulo, por sua vez, versa sobre a empresa objeto do estudo de caso presente nesta monografia. De uma forma objetiva, este capítulo apresenta o histórico da Accenture, assim como alguns dados demográficos e financeiros relevantes.

Na seqüência, o capítulo quarto apresenta o Programa Attitude de Sustentabilidade Corporativa, o qual é analisado no capítulo seguinte. No capítulo quinto também são feitas sugestões de melhoria para o Programa, como uma forma de exercício de aplicação dos conceitos aprendidos durante o curso de Gestão Empresarial.

Por fim, são feitas conclusões sobre este trabalho, demonstrando o ponto de vista do autor sobre o conhecimento agregado com a sua elaboração.

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado global, onde seu concorrente pode estar do outro lado da rua ou do outro lado do mundo, cada pequena ação tomada por uma empresa a fim de aumentar seus lucros, acaba sendo relevante. A indústria procura incessantemente o aumento da produção, aliado à melhoria da qualidade com redução de custos; as empresas prestadoras de serviços buscam aliar a qualidade do serviço ao menor preço e à alta performance de seus funcionários. Estas definitivamente não são variáveis facilmente equacionáveis, tendo em vista a complexidade de cada uma destas ações.

Nesse ponto, a busca por um diferencial mercadológico se torna indispensável por qualquer empresa ansiosa por maiores lucros a menores custos.

Um dos diferenciais mercadológicos mais buscados pelas empresas nos últimos dez anos é a melhoria da imagem da marca através de ações sócio, política e ecologicamente responsáveis. A “responsabilidade social”, terminologia mais comumente utilizada para definir tais ações corporativas, surgiu como forma de mostrar ao mercado consumidor e fornecedor que a empresa se interessava em temas importantes para o bom funcionamento da vida na sociedade. Com essa idéia, muitas empresas começaram a preocupar-se com não apenas ações socialmente responsáveis, mas também com a exposição deste novo comportamento para o público em geral. Ações voltadas à preservação do meio-ambiente começaram a ser vinculadas com o produto final de determinadas industrias de cosméticos; ações em prol das crianças carentes foram estampadas em selos que marcam brinquedos; fundações e institutos ligadas a grandes empresas de comunicação começaram a desenvolver projetos de preservação do patrimônio histórico-cultural do país, entre diversos outros exemplos apenas no Brasil.

Entretanto, mais recentemente, um novo conceito, mais amplo, vem sendo desenvolvido e aplicado: o de “Sustentabilidade Corporativa”. Nesta nova visão do “socialmente correto e responsável”, não basta à empresa apenas apoiar/patrocinar ações sociais ou ecológicas. A sustentabilidade corporativa versa sobre uma

mudança completa da cultura comportamental dentro da empresa, para que essas ações se externalizem pela multiplicação do novo comportamento através dos seus próprios *stakeholders*. Basicamente, a empresa como um todo se envolve em cada ação socialmente responsável tomada.

Neste panorama, temos a Accenture do Brasil Ltda., uma subsidiária da Accenture Consulting, multinacional de origem Norte Americana da área de Consultoria, Desenvolvimento de Softwares e *Outsourcing*. A Accenture do Brasil instituiu, em 2005, o “Programa Attitude” de Sustentabilidade Corporativa, o qual já apresenta seus primeiros resultados, que serão mostrados nos capítulos seguintes.

Assim, ao longo deste trabalho, espera-se demonstrar os aspectos mais importantes da sustentabilidade corporativa, através de um estudo de caso do Programa Attitude, da Accenture do Brasil Ltda.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar o caso “Programa Attitude”, de Sustentabilidade Corporativa, da Accenture do Brasil Ltda.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar o conceito de “Sustentabilidade Corporativa”
- b) Apresentar e analisar o Programa Attitude da Accenture do Brasil Ltda.
- c) Analisar os primeiros resultados do Programa na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Programas e Projetos de Responsabilidade Social vêm sendo implantados ao longo dos anos em diversas empresas ansiosas por melhorar sua imagem perante o consumidor final ou mesmo aos parceiros estratégicos. Entretanto, tais ações costumam limitar-se apenas a patrocínios ou apoio a ações socialmente responsáveis já implantadas, seja pelo poder público, iniciativa privada ou Organismos Não-Governamentais (ONGs). Algumas empresas inclusive chegaram a criar fundações ou institutos para que pudessem realizar suas ações através destes (por exemplo, a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza).

No entanto, a Accenture do Brasil Ltda. identificou a necessidade de ir além, através do novo conceito de “Sustentabilidade Corporativa”, onde a empresa realmente abraça a causa social e/ou ecológica, trabalha mudanças comportamentais e de cultura organizacional, visando um movimento de dentro para fora em prol do socialmente correto, do ecologicamente sustentável, do economicamente viável, visando o crescimento sustentável do negócio. Além disso, segundo pesquisa da Oracle (2004), 84% de executivos e investidores pesquisados afirmam que “sustentabilidade corporativa” é um fator importante nas decisões de investimento.

1.3 RESTRIÇÕES À PROPOSTA

Este estudo de caso não visa julgar o mérito de programas de outras empresas em favorecimento do “Programa Attitude”, mas sim, apenas exemplificar como uma mudança de conceito pode maximizar os resultados de um programa socialmente responsável.

Ademais, por uma questão clara de sigilo de informações, não será possível demonstrar ou avaliar se está havendo ou não crescimento de *market share* por parte da Accenture, às custas de uma melhoria de imagem no mercado através do Programa Attitude.

1.4 METODOLOGIA

Foram feitas pesquisas primárias e secundárias, além de levantamento de dados empíricos, através da observação do cotidiano empresarial, tendo em vista que o autor deste trabalho é funcionário de empresa estudada.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para que seja possível a descrição e o estudo do caso “Programa Attitude”, é imprescindível que alguns conceitos básicos sobre o tema sejam definidos. Este capítulo versa exatamente sobre a teoria que embasa o estudo de caso presente neste trabalho.

Antes de tudo, deve-se ressaltar que existe uma escassez de bibliografia específica sobre o tema “sustentabilidade corporativa”. Percebeu-se que, por ser um tema que apenas recentemente vem chamando a atenção de empresários e do mercado em geral, muitas vezes a bibliografia existente se resume a discutir tão somente a responsabilidade social e alguns pontos isolados sobre sustentabilidade. Com base nisso, expõe-se a seguir, alguns dos mais relevantes conceitos acerca do tema.

É importante ressaltar que o Programa Attitude não é um programa de responsabilidade social, como erroneamente é considerado em muitas ocasiões. A confusão entre responsabilidade social e sustentabilidade corporativa é relativamente comum no meio empresarial, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte; assim, é importante definir cada um destes conceitos.

Em entrevista ao *site* www.administradores.com, a consultora empresarial Cibele Salviatto, sócia da consultoria “Atitude”, afirma que “responsabilidade não significa doação ou terceirização de investimento social. [...] Estar atento ao consumo de insumos, buscar constantemente melhorar seus processos e seus produtos e adequá-los à realidade ambiental, cuidar dos relacionamentos para que eles sejam frutíferos e construtivos para todos os partícipes, ser ético e transparente para garantir que a empresa poderá continuar a exercer seu papel no futuro, trabalhar para garantir a sustentabilidade de seu negócio e ao mesmo tempo do ambiente e da sociedade em que está inserida” (SALVIATTO, 2006)

Quando se fala de responsabilidade social, é comum pensar sobre o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Segundo encontra-se descrito na sua própria página na Internet, o Instituto:

“(...) é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Juridicamente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Não desenvolve atividades de consultoria, não autoriza ou credencia profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em seu nome nem se trata de entidade certificadora de responsabilidade social que fornece selos com essa função. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.” (ETHOS, 2006)

Segundo o Instituto Ethos, Responsabilidade Social Empresarial é:

“(...) uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.” (ETHOS, 2006)

De uma forma mais sucinta, porém com a mesma essência, KROLL, PARNELL e WRIGHT (2000) afirmam que responsabilidade social empresarial refere-se à expectativa de que as empresas ajam de acordo com os interesses públicos.

Por outro lado, somente a responsabilidade social não garante um crescimento sustentável à corporação. É certo que a imagem de uma empresa socialmente responsável melhora sensivelmente perante o mercado, porém uma ponte entre a realidade da empresa e suas ações externas deve ser construída para que a organização não se estagne ou pereça.

Assim, temos que Sustentabilidade é “a utilização de recursos para atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender as suas próprias necessidades.” (BRUTLAND, 1990)

Este conceito, desenvolvido por Gro Brutland, ex-diretora geral da Organização Mundial da Saúde, e apresentado ao mundo na “ECO 92”, evento das Nações Unidas sobre meio ambiente e sustentabilidade no Rio de Janeiro, integra os três vetores da sustentabilidade: o ambiental, o econômico e o social.

Extrapolando sua aplicação meio-ambiental, e importando tal conceito para o mundo empresarial, pode-se afirmar que sustentabilidade é: (FUJIHARA, 2003)

- a) Fator estratégico e criação de valor a longo prazo;
- b) A legitimidade da empresa, e está além da conformidade;
- c) A ligação entre diversos fatores, tais como Governança, Transparência, Valor agregado ao acionistas etc;
- d) Deslocamento do *stakeholder-oriented* para o *value-oriented*¹;
- e) Transparência dos seus valores intangíveis.

Com isso, temos que a sustentabilidade do empreendimento se refere à perenidade do empreendimento (empresarial ou social) com adequada remuneração do capital e/ou continuidade do cumprimento de sua missão ao longo do tempo. (PricewaterhouseCoopers, 2003).

Ainda segundo a Price², a sustentabilidade do empreendimento possui outros instrumentos de gestão, além dos vetores básicos de sustentabilidade (econômicos, ambientais e sociais):

- a) Governança Corporativa;
- b) Ética e Cultura;
- c) Gestão de Riscos;
- d) Indicadores de Sustentabilidade;
- e) Fatores Críticos de Sustentabilidade.

¹ Este conceito indica uma mudança de comportamento empresarial, onde a "orientação para o valor" deve nortear as ações da empresa.

² PricewaterhouseCoopers – multinacional da área de prestação de serviços e consultoria em diversas áreas, tais como: auditoria, gerenciamento de crise, recursos humanos, tributos etc.

Ainda nesta linha de pensamento, a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável define algumas características de sustentabilidade corporativa da seguinte maneira:

“Entre outras características podemos citar a transparência frente a investidores, padrões de governança elevados e a gestão de recursos humanos orientada pela capacitação e satisfação de seus funcionários.” (FBDS, 2006)

Ainda segundo a Fundação:

“O sucesso deste tipo de empresa [que adota o conceito de sustentabilidade corporativa] é constantemente apontado por investidores nos EUA e na Europa, que, há algum tempo, passam a analisar em suas prospecções, os índices e relatórios de sustentabilidade, além de outros indicadores, divulgados pelas Bolsas de Nova York e Londres.” (FBDS, 2006)

Esta visão deixa claro o interesse econômico por trás de programas de Sustentabilidade Corporativa, já que a sustentabilidade só se torna realidade quando a empresa cresce em volume de negócios, possibilitando ainda maiores investimentos nas áreas social e ambiental. Resumidamente, a Sustentabilidade Corporativa é um conceito mais transparente, já que não visa mostrar ao mercado que seu interesse é somente fazer o “bem ao próximo”, como também fazê-lo de maneira que atraia maiores investimentos para que possa crescer. Segundo a FIESP, “ações de responsabilidade social são adotadas, antes de tudo, porque agregam valor ao negócio no curto prazo ou mesmo no longo prazo” (FIESP, 2003)

Embasando tal afirmação, pode-se tomar em consideração o fundo de ações Ethical (carteira de investimentos que considera fatores ambientais, sociais e de governança corporativa para comprar papéis de empresas). No Brasil, este fundo teve alta de 72% no período de Nov./2001 a Jun./2004, enquanto o IBOVESPA, principal índice da Bolsa de Valores de São Paulo, teve alta de 59%. (Gazeta Mercantil, 2004).

Por fim, temos que Sustentabilidade Corporativa, segundo a Accenture do Brasil, “é uma forma de atuação empresarial que associa a geração de resultados financeiros à incorporação de atitudes sócio-ambientalmente responsáveis em todos

os seus relacionamentos internos e externos”. A partir desta definição, será exposto o estudo de caso objeto deste trabalho nos capítulos seguintes.

3 A EMPRESA

Este capítulo versará sobre a empresa objeto deste trabalho, descrevendo seu histórico, suas atividades-chave, dados demográficos, entre outros fatores contextuais. É importante ressaltar que, devido à natureza do seu negócio, a segurança de informação é parte crucial para o bom andamento dos serviços prestados pela Accenture. Assim, decidiu-se por apresentar a Accenture da forma mais sucinta e objetiva possível, sem implicar na divulgação involuntária de informações confidenciais (sobre os clientes, projetos, áreas de atuação, mercado, setores etc.).

Da mesma maneira, buscou-se sintetizar todas as informações relevantes para a contextualização da empresa neste trabalho, evitando a omissão de informações abertas ao público em geral, para não prejudicar o desenvolvimento da monografia.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Accenture do Brasil Ltda. é uma subsidiária da Multinacional Accenture Consulting, de origem Norte-Americana. Sua história tem origem em 1989, com o surgimento da Andersen Consulting, braço de consultoria da empresa de auditoria Arthur Andersen. Inicialmente a nova empresa provia serviços de consultoria em tecnologia e integração de sistemas, porém com o passar dos anos foi aumentando seu *mix* de serviços. Até o final dos anos 90, as duas companhias andavam juntas, até que os sócios da Andersen Consulting pleitearam sua separação jurídica da Arthur Andersen. Após alguns anos de disputas sobre a legalidade do uso da marca "Andersen" na nova empresa, ficou decidido que a Andersen Consulting deveria mudar seu nome, sua marca, sua logo, enfim, tudo que poderia ligar sua imagem à empresa de auditoria, fato consumado no dia primeiro de janeiro de 2001. Já em Julho de 2001 a Accenture abriu seu capital, disponibilizando ações na Bolsa de Nova Iorque.

Hoje em dia, a Accenture é uma companhia global de consultoria gerencial, serviços tecnológicos e de terceirização, tendo fechado o ano fiscal 2005 com uma receita de US\$ 15.55 bilhões.

3.2 DESCRIÇÃO

A Accenture possui hoje cerca de 170 mil funcionários distribuídos em mais de 110 escritórios em 48 países. A empresa atua no mercado com prestação de serviços em três áreas básicas: *Consulting* (Consultoria), *Services* (*Outsourcing*/Terceirização) e *Technology* (Tecnologia/desenvolvimento de softwares). Sua estrutura organizacional pode ser classificada como matricial por projetos, já que cada projeto deve ser auto-sustentável e costuma ser independente das operações dos outros projetos. Em alguns casos, podem existir vários projetos complementares para o mesmo cliente ou a mesma operação, como um projeto de consultoria que desenvolve uma equipe de terceirização que operacionalizará um software desenvolvido por uma outra equipe, por exemplo.

A Accenture internamente classifica seus projetos de acordo com a área de atuação do cliente no mercado. Esta classificação divide os projetos nos chamados “grupos operacionais”, como por exemplo, *Communications and High-Tech* (clientes da área de telecomunicação e alta tecnologia); *Financial and Insurance* (grupos financeiros e de seguros); *Resources* (clientes do setor energético); *Products* (clientes do setor industrial/varejista), *Government* (órgãos públicos), entre outros.

No Brasil, a Accenture fechou o ano fiscal de 2005 com cerca de 5 mil funcionários, divididos em cinco localidades com escritórios (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Curitiba e Vitória). Outras localidades também possuem consultores que trabalham dentro das instalações físicas dos próprios clientes ou em projetos específicos fora destas bases, como Belo Horizonte, Campinas, Recife etc.

4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA ATTITUDE

Este capítulo visa explicitar como o conceito de Sustentabilidade Corporativa é aplicado na Accenture do Brasil através do seu Programa Attitude. Com isso, será possível diagnosticar a situação atual da empresa, fazer prognósticos e, caso se aplique, sugerir mudanças.

A empresa acredita que adotar essa nova visão de negócios exige transformação. Assim, é preciso que se mude o comportamento do colaborador dentro e fora da empresa, no relacionamento com colegas, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade, para criar as bases da sustentabilidade corporativa. Ainda que trabalhando com tal visão, de acordo com pesquisa realizada na empresa no ano de 2005, apenas 60% dos colaboradores da Accenture do Brasil concordam que a empresa age de maneira socialmente responsável. Como a pesquisa foi realizada concomitantemente à implantação do Programa Attitude, é possível que ao final do primeiro ano de implantação de ações esta porcentagem aumente.

O primeiro passo para a implantação destas mudanças corporativas foi trabalhar na conscientização dos colaboradores da empresa a fim de serem ainda mais responsáveis ao exercer suas atividades profissionais e replicar esse comportamento para sua vida cotidiana. O objetivo é que cada colaborador seja um multiplicador da filosofia de sustentabilidade corporativa e responsabilidade sócio-ambiental, não apenas dentro do projeto ou departamento que trabalha, mas também perante a sociedade como um todo.

4.1 O ATTITUDE

Primeiramente, a Accenture do Brasil trabalhou de forma a delinear seu modelo de sustentabilidade corporativa, a fim de embasar todas as ações que se seguiram e ainda seguirão. Tal modelo de sustentabilidade está estruturado em ações de:

- a) Diálogo Social;
- b) Gestão de Impacto;
- c) Investimento Social Estratégico.

Estas ações estão suportadas pela chamada “Cultura de Sustentabilidade Corporativa” e representam os pilares do Programa Attitude, estando inseridas na estratégia de negócios da empresa. A cultura de sustentabilidade corporativa existe, portanto, como forma de dar suporte às ações citadas, através de mecanismos que visam promover a mudança comportamental dos colaboradores da empresa para incorporar em suas práticas cotidianas os aspectos social e ambiental. A idéia é que esta mudança comportamental dos colaboradores se reflita em uma mudança de cultura, desenvolvendo e mantendo as bases da sustentabilidade corporativa.

Na seqüência estão descritas as ações que estruturam o modelo de sustentabilidade corporativa da Accenture do Brasil.

Diálogo Social

Consiste na utilização dos canais de comunicação já existentes e de novos canais para intensificar o diálogo da Accenture do Brasil com seus diversos públicos sobre os aspectos sociais e ambientais, além dos aspectos econômicos do Programa.

Gestão de Impacto

Consiste na incorporação propriamente dita dos aspectos sociais, ambientais e econômicos aos diversos processos ou áreas internas da Accenture do Brasil, tais como: compras, jurídico, recrutamento, treinamento, prestação de serviços para os clientes, entre outros.

Investimento Social Estratégico

Refere-se a qualquer investimento que a Accenture do Brasil faça por meio de seus colaboradores, utilizando seus conhecimentos em organizações sem fins lucrativos, com o objetivo de melhorar a performance das mesmas, tendo sempre em vista a geração de trabalho e renda. Neste caso específico, as ações são voltadas especialmente para jovens.

Com isso exposto, pode-se afirmar que o Attitude está organizado de forma a apoiar o modelo de sustentabilidade corporativa da Accenture do Brasil (Figura 1). Foram formados diversos grupos de trabalho para revisar os processos internos de gestão, a fim de incorporar os conceitos de sustentabilidade corporativa e para atuar, com seus investimentos, seus profissionais, seus produtos e metodologias, em iniciativas do terceiro setor. Tais grupos de trabalho (Figura 2) foram montados com base nos Indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Figura 1 – Modelo de Sustentabilidade Corporativa da Accenture do Brasil

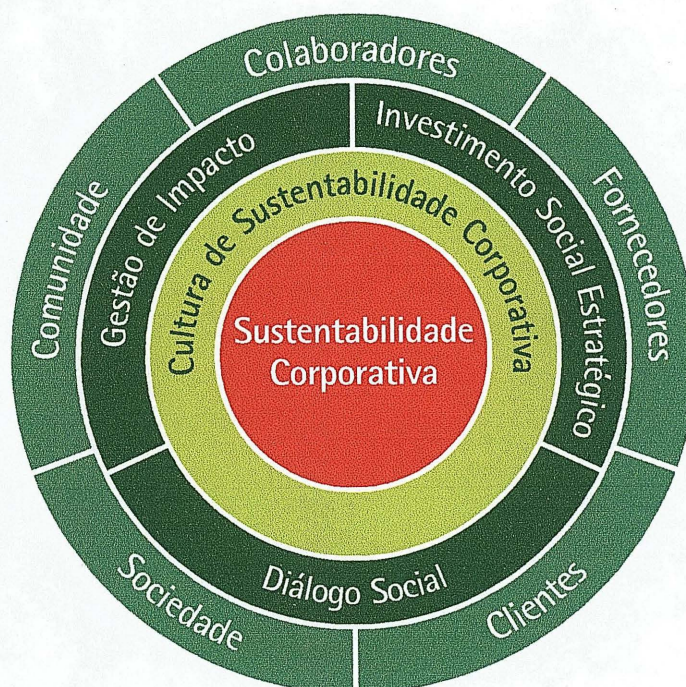


Figura 2 – Estrutura Atual do Programa



Para melhor compreensão desta estrutura, na seqüência estão descritos seus grupos, segundo as ações que estruturam o Programa.

4.1.1 Diálogo Social

4.1.1.1 Articulação Política

Este é o grupo responsável pela avaliação da estratégia e participação da Accenture do Brasil em projetos, instituições, conselhos de organizações sem fins lucrativos e fóruns de debate com vistas à geração de trabalho e renda para jovens no País.

4.1.1.2 Network

Este grupo faz o levantamento de informações de iniciativas semelhantes ao Attitude na Accenture mundial e disponibiliza destas informações para os demais grupos de trabalho.

4.1.2 Gestão de Impacto

4.1.2.1 Meio Ambiente

Este grupo é responsável pelo trabalho de disseminação do conceito de Ecoeficiência internamente na empresa, a fim de estimular o consumo consciente de materiais, minimizando desperdício, e incentivando o reaproveitamento de resíduos gerados durante a execução das atividades cotidianas.

4.1.2.2 Fornecedores

O objetivo deste grupo é incorporar os conceitos de sustentabilidade corporativa na decisão de compras de materiais, produtos e serviços. Através de políticas e programas, procura incentivar os fornecedores a adotar práticas social e ambientalmente responsáveis, inclusive readequando, se for o caso, os contratos já existentes de forma a garantir que os fornecedores possuam indicadores de sustentabilidade corporativa.

4.1.3 Diálogo Social e Gestão de Impacto

4.1.3.1 Clientes

Grupo responsável pela revisão dos produtos e metodologias da Accenture, sempre com vistas a incorporar os aspectos social, ambiental e econômico nas propostas da empresa, com o objetivo de alcançar uma diferenciação competitiva no relacionamento com os atuais e potenciais clientes da Accenture do Brasil.

4.1.3.2 Investimento Social Estratégico

Grupo responsável pela aplicação do investimento social estratégico da Accenture do Brasil no Terceiro Setor, visando otimizar a performance de tais organizações, fomentando a geração de trabalho e renda para jovens.

Neste caso, o investimento ocorre através do desenvolvimento o execução de projetos de consultoria de gestão de ONGs sem fins lucrativos, com a alocação de consultores e utilização dos produtos e metodologias da Accenture do Brasil desenvolvidas especificamente para o Terceiro Setor.

4.1.4 Diálogo Social, Gestão de Impacto e Investimento Social Estratégico

4.1.4.1 Gestão de Pessoas

Este é o grupo responsável pelo programa de treinamento e educação dos colaboradores da empresa e pelo programa de formação dos agentes de mudança que darão suporte ao Modelo de Sustentabilidade Corporativa. Também se encarrega de adequar os processos e as políticas vigentes de Gestão de Pessoas (treinamento, recrutamento, avaliação de desempenho, programa de diversidade etc.) aos conceitos de sustentabilidade corporativa.

4.1.4.2 Gestão de Comunicação

Grupo responsável pela comunicação interna e externa, com o objetivo de divulgar o Modelo de Sustentabilidade Corporativa da empresa. Provê suporte aos demais grupos de trabalho do Attitude em suas necessidades de comunicação.

Como exemplo do tipo de comunicação elaborada pelo Attitude, visando especificamente o público interno da Accenture, podemos citar o texto a seguir. Neste caso, a finalidade da comunicação é sensibilizar o colaborador sobre a importância de determinadas ações sustentáveis:

“Ecoeficiência: cuide do futuro no presente

Usar os recursos naturais com consciência é tão importante quanto reciclar: água, energia, madeira, papel, comida.

Produtos ou matérias-primas obtidos dentro de rígidos padrões ambientais também estão nessa lista.

Acreditamos que uma nova atuação sustentável começa em casa, com coisas simples como fechar a torneira ao escovar os dentes. Essa abordagem vem para o trabalho e deve ser replicada o dia inteiro, nas pequenas e grandes coisas.

Fale sobre o consumo consciente com seus colegas, clientes, fornecedores, vizinhos e, principalmente, com as crianças. A educação ambiental é uma grande contribuição para um futuro sustentável.”

Comunicações como esta são freqüentemente enviadas aos colaboradores da empresa via correio eletrônico, de forma a atingir 100% do público-alvo.

Outro tipo de comunicação comumente enviada aos colaboradores da Accenture do Brasil versa sobre alguns dos resultados mais paupáveis do Attitude ao longo dos meses de sua execução. Dessa forma, a empresa espera não apenas informar seu público interno sobre marcas alcançadas, mas também motivar os colaboradores a continuar com as ações em prol da sustentabilidade corporativa, mostrando que todos se beneficiam com isso.

Na seqüência está um exemplo de comunicação de resultados do Programa Attitude. Neste caso, o texto foi retirado do *site* interno da empresa:

“Resultados das Ações de Meio Ambiente

A campanha em defesa do meio ambiente que a empresa vem implantando, desde o fim do ano passado - mal começou, mas já deu seus primeiros frutos.

Benefícios para o meio ambiente e para a empresa:

Os materiais reciclados usados nos escritórios - envelopes vai-e-vem, blocos, post it e canetas - são trocados pelo volume coletado de papéis, plásticos e metais. No escritório de Brasília, o papel coletado é vendido à indústria de reciclagem.

A opção pela impressão frente e verso como padrão resultou na redução significativa do consumo de papel (média de 45%).

O consumo de copos descartáveis diminuiu 5% desde o início da campanha de conscientização sobre o cuidado com o meio ambiente.

Benefícios para a sociedade:

Em Curitiba, o material coletado é entregue aos carrinheiros³ que o encaminham para a reciclagem. Mais do que preservar o meio ambiente, essa iniciativa gera um grande benefício social, proporcionando emprego e renda para esses profissionais.

No escritório do Rio de Janeiro, o material coletado é entregue ao sistema de coleta seletiva do condomínio e é revertido em cesta básica proporcionando indiretamente benefícios para os funcionários da limpeza do prédio”

Um terceiro tipo de comunicação interna visa primariamente informar os colaboradores sobre determinados conceitos em uso no Attitude. Abaixo se encontra um exemplo desta categoria de comunicação, também retirada do *site* interno da Accenture do Brasil:

“Veja, abaixo, as principais ações de sustentabilidade corporativa da empresa no Brasil:

Investimento Social Estratégico (ISE)

A estratégia de atuação junto a organizações não-governamentais é claramente definida e há um criterioso processo de seleção de ONGs. Num modelo de projeto similar aos desenvolvidos para nossos clientes, equipes de colaboradores da empresa levam às ONGs

³ Comumente conhecidos também como “Catadores de papel”

produtos e metodologias para instituições que fomentam e mantêm programas de geração de emprego e renda para jovens brasileiros.

- Ações realizadas junto ao Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE/RJ)

e à Cidade Escola Aprendiz, em São Paulo, na primeira fase do projeto.

- Na fase atual, a consultoria é levada para a ONG Viva Rio, no Rio de Janeiro, e à Cidade Escola Aprendiz, em uma extensão de projeto.

Apoio a outras instituições

A Accenture é mantenedora do Comitê para Democratização da Informática (CDI) e do Instituto Ayrton Senna.

Gestão de pessoas

- Treinamento de colaboradores na cultura de sustentabilidade corporativa.

- Criação da Rede de Voluntariado.

- Desenvolvimento da ferramenta Modelo de Competências para avaliar e estabelecer um plano de desenvolvimento em sustentabilidade corporativa para todos os colaboradores.

- Programa de contratação de pessoas portadoras de necessidades especiais.

Relacionamento com fornecedores

- Os conceitos de sustentabilidade corporativa são aplicados na compra de material e na contratação de serviços.

- O grau de maturidade em responsabilidade socioambiental dos fornecedores é avaliado.

- Readequação dos contratos com fornecedores e terceiros conforme a avaliação de sustentabilidade corporativa.

Relacionamento com clientes

- A Accenture do Brasil acredita na multiplicação dos conceitos e práticas de responsabilidade socioambiental entre seus clientes, por meio da divulgação e troca de experiências,

influenciando positivamente a atuação responsável em relação ao meio ambiente e a sociedade.

- Estabelece um canal aberto de parceria com o cliente para ampliar o impacto das ações em prol da sociedade e do meio ambiente.

Iniciativas para o meio ambiente

- Desde o fim do ano passado, todos os escritórios atuam de forma a minimizar o impacto ambiental de suas atividades. Em pouco tempo, essas ações já revelam resultados.

- Coleta seletiva de papel, metal, plástico, lixo comum, pilhas e baterias.

- Uso de material reciclado (papel, envelopes vai e vem, blocos, post-it, canetas etc.).

- Impressão frente e verso em todas as impressoras.

- Criação do Guia de Ecoeficiência, com orientações práticas para o dia-a-dia, em casa e no trabalho.

- Algumas iniciativas são extrapoladas para clientes”

4.2 RESULTADOS DAS AÇÕES IMPLEMENTADAS PELO ATTITUDE

4.2.1 Resultados de Ações Internas

a) Filiação da Accenture do Brasil ao Instituto Ethos;

b) Participação da Accenture do Brasil no Corporate Citizenship Council, responsável pelas decisões de investimento da Accenture Foundation com reconhecimento do Attitude como um programa inovador;

c) Participação no Comitê para analisar e preparar a norma ISO 26000;

d) Definição da Política de Meio Ambiente da Accenture, com impactos imediatos como redução do consumo de papel, utilização de papel reciclado e padronização das impressoras dos escritórios para impressão frente e verso;

- e) Classificação dos fornecedores por grau de maturidade em Sustentabilidade Corporativa, como pré-requisito para sua seleção e readequação dos atuais contratos;
- f) Capacitação piloto de executivos nos conceitos do Attitude para aplicação nos clientes;
- g) Implantação de coleta seletiva e capacitação da equipe de limpeza;
- h) Implantação de programa de contratação de portadores de necessidades especiais nas políticas de RH, onde se estabeleceu parceria com consultoria especializada em trabalho com portadores de deficiência auditiva para apoiar a contratação do primeiro grupo;
- i) Elaboração de Guia de Eco-eficiência ainda a ser divulgado para todos os colaboradores.

4.2.2 Resultados de Ações Externas

- a) Investimento Social Estratégico na ONG Cidade-Escola Aprendiz (CEA) – SP – projeto de seis meses contemplando:
 - Reestruturação organizacional;
 - Gestão estratégica de parcerias;
 - Metodologia e ferramenta para sistematização de projetos sociais (planejamento, monitoramento e avaliação através de indicadores de performance);
 - Gestão de competências;
 - Estruturação do Centro de Formação;

b) Cidade Escola Aprendiz: por meio da metodologia de sistematização sugerida pela Accenture e do apoio à reestruturação de toda a organização, a Cidade Escola Aprendiz pretende conseguir:

- Realizar um planejamento estruturado de seus projetos sociais, definindo objetivos, parcerias, atividades, custos, prazos e indicadores de performance;
- Expandir o conceito de Bairro-Escola, após oito anos de presença local, atingindo um público potencial de cerca de 10 milhões de alunos em todo o Brasil.

c) Investimento Social Estratégico na ONG CIEE – RJ – projeto de seis meses de reestruturação do modelo de gestão da organização, com os seguintes objetivos:

- Melhorar a gestão das demandas em sistemas de informação;
- Diminuir o tempo de atendimento ao estudante;
- Melhorar o processo de abertura e fechamento de vagas;
- Gestão de competências;
- Gestão de projetos sociais;
- TI como área estratégica para a Organização.

Além disso, a Accenture do Brasil também trabalha em ONGs com grande representatividade no mercado, como mantenedora ou através do trabalho de seus colaboradores. São exemplos:

d) Comitê pela Democratização da Informática (CDI): Desenvolve um trabalho de inclusão social, utilizando a tecnologia da informação como um instrumento para a construção e o exercício da cidadania.

- e) Instituto Ayrton Senna: Junto com esta ONG, a Accenture visa criar oportunidades de desenvolvimento humano a crianças e jovens brasileiros.

- f) *Internet Access for Everyone* (ITAFE): Programa criado no Fórum Econômico Mundial de 2004 com o objetivo de desenvolver uma rede e uma metodologia global para “acelerar” os esforços de inclusão digital em países em desenvolvimento.

5 ANÁLISE DO CASO ATTITUDE

5.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL *VERSUS* SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Com base na teoria e nos fatos expostos nos capítulos anteriores, serão feitos comentários a respeito do Programa Attitude da Accenture do Brasil.

De acordo com o conceito de Sustentabilidade Corporativa analisado neste trabalho, percebe-se que a empresa que adota tal filosofia administrativa busca algo mais que ser reconhecida simplesmente como uma empresa “socialmente responsável”. A responsabilidade social está intrinsecamente ligada à melhoria da imagem da empresa perante a sociedade como um todo: clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores. Isso significa que, através de projetos ou ações voltadas ao bem comum da sociedade, a empresa espera que haja uma melhoria na percepção da sua qualidade enquanto organismo que promove o desenvolvimento social e a preservação meio-ambiental. Assim, como consequência natural, a empatia para com a marca aumentaria, elevando as vendas e seus lucros. Como se pode perceber, o fundamento básico atrás da idéia do “socialmente responsável” é de maneira geral, financeiro.

Obviamente não podemos voltar esta análise apenas para o ponto de vista do “capitalismo selvagem”, onde vale tudo em prol da otimização dos lucros e apresentação de resultados gerais mais atraentes para os investidores. É certo que já existe hoje em dia uma consciência voltada à preservação de valores culturais, de recursos naturais (hídricos, biológicos, energéticos etc.) e do desenvolvimento social como forma, inclusive, de geração de novas massas trabalhadoras capacitadas, e conseqüentemente, novos consumidores. Uma empresa que não respeita o meio-ambiente, natural ou o social, está fadada a autofagia, degradando seus insumos e o ambiente social ao seu redor.

No entanto, a utilização apenas do conceito de “responsabilidade social” pode gerar um certo “buraco” separando o ambiente, as decisões, as políticas e a cultura interna, do ambiente externo da empresa. Este espaço pode promover uma imagem indesejada de que todas as ações pró-responsabilidade social da empresa são

apenas fachada para a já citada busca incessante pelo lucro. Ou seja, essa falta de conexão entre as políticas internas de admissão, compra, produção, administração, venda, entre outros, e as ações externas e visíveis de responsabilidade social, pode ocasionar exatamente o contrário da situação desejada pela empresa em primeiro lugar, ou seja, uma má percepção da sua filosofia. Os consumidores, fornecedores ou parceiros podem entender as ações socialmente responsáveis como tão somente uma forma de ludibriá-los ou de apenas maquiar uma empresa que na verdade polui o meio-ambiente, segrega a comunidade local onde está implantada ou mesmo não trata seus funcionários com o respeito devido.

Nesse sentido, pode-se imaginar empresas que investem na preservação do meio-ambiente em alguma área natural restrita, mas não investe em tratamento de esgoto ou em filtros adequados para as chaminés das suas fábricas; ou uma empresa que patrocina ONGs de atuação social, com vistas ao desenvolvimento humano, mas ao mesmo tempo internamente não oferece oportunidades de crescimento educacional aos seus funcionários, como cursos de aperfeiçoamento profissional, creche para os filhos dos colaboradores, ensino de línguas ou informática aos colaboradores e seus filhos etc.

Dessa forma, entendeu-se que o conceito de responsabilidade social poderia ser mais abrangente. Por que ao invés, ou além, de apenas criar uma fundação de proteção à natureza, não trabalhar na sensibilização dos próprios colaboradores da empresa quanto à importância de se reutilizar papéis para rascunho, imprimir frente e verso, separar o copo de plástico dos metais quando virarem lixo, economizar a água dos banheiros, entre outras ações?

Por que, ao invés de apenas patrocinar financeiramente ONGs que desenvolvem projetos sociais, não alocar alguns de seus recursos humanos para dedicar algumas horas na semana em tais projetos?

Por que, ao invés de apenas tomar tais ações internamente, não exigir de parceiros, fornecedores e clientes o mesmo comportamento sustentável, como pré-requisito para participar de concorrências ou formalizar novos contratos?

Isso tudo faz parte de uma filosofia mais complexa de sustentabilidade corporativa, onde a mudança da cultura organizacional é primordial para que as

boas ações se reflitam na sociedade no futuro. Assim, o espaço interno e externo da empresa se confundem, já que cada colaborador é um multiplicador das ações responsáveis no seu ambiente de trabalho, na rua, e junto a sua família e amigos. Cada colaborador, ainda que inconscientemente, é a ponte que permite conectar as boas idéias e as boas ações implantadas na empresa, com o mundo externo.

Assim, as chances de algum observador externo (seja um cliente, um fornecedor ou a opinião pública em geral) perceber as ações de sustentabilidade corporativa como um engodo com fins puramente mercadológicos, é muito menor. Isso porque o observador percebe que tais ações permitem que a empresa continue produzindo cada vez mais, pois seus colaboradores estarão mais satisfeitos, seus insumos e recursos energéticos serão utilizados de forma mais racional, suas vendas aumentarão, assim como as margens de lucro, o que trará novos investidores etc. Ou seja, a idéia é que este ciclo auto-sustentável se torne uma constante na administração da empresa, e os atores externos percebam este quadro.

Na prática, nota-se que a sustentabilidade corporativa é muito transparente quanto aos seus objetivos financeiros, já que, uma empresa sustentável é uma empresa que consegue gerir seus recursos de forma a não se degradar, visando sempre o crescimento dos negócios. As empresas que estão voltando sua filosofia para este pensamento têm consciência que o sucesso financeiro só é possível quando se tem um ambiente de trabalho saudável, com funcionários satisfeitos e realizados, onde os recursos naturais não se esgotam por má gestão, onde a comunidade local se beneficia com projetos de desenvolvimento humano, criando jovens mais capacitados para consumir e trabalhar neste mercado globalizado. Ainda, talvez o mais importante: tendo seus colaboradores conscientes desta filosofia, quando alcançarem as posições gerenciais da empresa, continuarão agindo de forma a buscar sempre esta sustentabilidade corporativa.

Entretanto, é muito importante que tal conceito seja efetivamente implantado nos diversos processos da empresa, nas políticas das suas diversas áreas, tais como: financeira, RH, compras, contratos, vendas etc. Nesse sentido, o controle da sustentabilidade corporativa extrapola a própria organização, e inicia-se um

processo ainda mais complicado: mudar comportamentos de outras empresas parceiras, para que todas estejam agindo segundo os mesmos princípios.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROGRAMA ATTITUDE

Entrando nas especificidades do Programa Attitude, uma das definições da Accenture do Brasil versa exatamente sobre o tema citado anteriormente, ou seja, o envolvimento dos parceiros no compartilhamento dos ideais da sustentabilidade corporativa. Assim, a empresa definiu que preferencialmente trabalharia com parceiros que compartilham sua visão de sustentabilidade, especificando isso até mesmo nos novos contratos firmados.

No geral, através da realização deste estudo, pode-se perceber que o Attitude realmente busca sintetizar toda a filosofia da sustentabilidade corporativa citada anteriormente. Entretanto, com quase um ano de implantação do programa, é possível perceber que a dificuldade de se mudar o comportamento de uma organização inteira é muito grande. A empresa, obviamente, lida com pessoas, cada uma com uma carga cultural, valores e idéias muito diferentes. Chegar a um ponto onde 100% dos colaboradores ajam da forma esperada pelo programa não é uma tarefa de um ou dois anos apenas, quiçá uma tarefa completamente possível.

Pode-se concluir que a essência do programa apenas se tornará parte orgânica da empresa em um período de médio a longo prazo. Enquanto se faz necessário enviar freqüentes comunicações sobre a importância de se separar os plásticos do lixo comum, ou que não se deve deixar luzes acesas quando o escritório se esvazia ao final do dia, pode-se dizer que a sustentabilidade corporativa ainda está em fase de implantação, ou que a organização ainda está em fase de aculturação. Estes são pequenos pontos que, com o passar do tempo, devem incorporar-se ao cotidiano de cada colaborador de forma integral. Notou-se também que a empresa trabalhará para que os colaboradores que não seguirem completamente as diretrizes do Attitude sejam de tal forma uma minoria, que não se sintam confortáveis em um ambiente de trabalho que busca a sustentabilidade.

Em contrapartida, apesar de já ser esperada uma certa lentidão em mudanças internas, os primeiros resultados do Attitude, apresentados no capítulo

anterior, já soam promissores. É de se esperar que, com resultados consistentes, a conscientização dos colaboradores aumente com o passar do tempo. Também é possível esperar mudanças comportamentais em empresas parceiras da Accenture do Brasil, haja vista esta ser uma empresa de destaque mundial no ramo da prestação de serviços de consultoria, desenvolvimento de tecnologia e terceirização, fazendo com que possa se tornar um modelo para tais parceiros.

Outro comentário que deve ser feito é em relação ao foco do Programa Attitude. Apesar de estar muito bem estruturado em seu modelo de gestão, a maior parte dos esforços do Programa estão voltados para ações ambientalmente responsáveis de baixo impacto, como a impressão de folhas frente e verso ou a separação do lixo. Obviamente estas são ações imprescindíveis para o bom funcionamento do Programa e de grande importância para o meio ambiente. Entretanto, o Programa é muito mais abrangente que isso, o que passa despercebido para a grande massa colaboradora da empresa. As ações mais voltadas ao desenvolvimento sustentável da comunidade, por exemplo, ainda ocorrem com maior força e exposição em São Paulo e no Rio de Janeiro. Pode ser que haja um leque maior de oportunidades de atuação social em Curitiba, por exemplo, do que simplesmente doar material reciclável a catadores de papel, ainda que a iniciativa seja bastante relevante.

No que diz respeito ao envolvimento dos executivos da empresa no Attitude, pode-se dizer que a participação ocorre em grande escala. Foram realizados treinamentos com estes profissionais, os quais serviram como multiplicadores das idéias do Attitude para os demais funcionários. Em pesquisa realizada com todos os executivos da Accenture do Brasil, 30% afirmou que o Programa traria benefícios pra empresa no sentido de valorizar a marca Accenture, enquanto 25% afirmou que o principal benefício será a melhoria do relacionamento com os clientes. Isso mostra uma tendência dos próprios executivos de entenderem o Attitude como um programa que trará benefícios maiores que o simples aumento das vendas ou uma possível ligação da marca com causas ecológicas, por exemplo.

5.3 ANÁLISE CRÍTICA E RECOMENDAÇÕES SOBRE O ATTITUDE

Com base no exposto até o momento, e de acordo com a observação do caso Attitude, serão feitas agora algumas análises conclusivas e sugestões de melhoria, caso se aplique. É importante ressaltar que tais sugestões visam, num primeiro instante, tão somente a demonstração de uma análise crítica a respeito do Programa, de acordo com os resultados esperados e aqueles alcançados.

Tais comentários e análises são parte fundamental do trabalho. Somente assim será possível que se formem opiniões sobre o Programa Attitude, e também se possam definir paralelos com outras realidades em organizações distintas, segundo o ponto de vista de cada leitor.

5.3.1 Concepção do Programa Attitude

Foi possível identificar que o Programa Attitude foi concebido de uma maneira em que poucos colaboradores puderam participar de forma ativa. Baseados principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro, os idealizadores e executores do Programa trabalharam por muitos meses sem que o restante da empresa soubesse que tipos de ações estavam prestes a serem implantadas, e que novas políticas iriam nortear as diretrizes nacionais.

Se houvesse tido um incentivo maior para colaboradores de outros escritórios participarem desde o início da concepção do Programa, é provável que as ações de maior impacto não estivessem sendo vistas apenas nos escritórios de Rio e São Paulo, neste primeiro momento.

5.3.2 Divulgação Interna do Programa Attitude

Com o Programa já elaborado e iniciando as primeiras ações, o grupo responsável pela comunicação interna do Attitude começou o lançamento do mesmo, com uma estratégia de Publicidade conhecida como "*teasing*".

Os *teasers*⁴ começaram a ser enviados via e-mail aos colaboradores da Accenture do Brasil cerca de três meses antes do seu lançamento oficial. Tendo em vista que o Programa não possui características de grande impacto, ou seja, suas ações de curto prazo são pequenas ações para conscientização da importância de mudanças de comportamento humano, seu lançamento oficial não atraiu a atenção da maior parte dos colaboradores. Um dos motivos seria exatamente a utilização dos *teasers* e o tempo em que esta técnica foi utilizada. Pouca ou nenhuma informação sobre o “produto” foi repassada aos colaboradores.

O entendimento do autor deste trabalho é que a técnica utilizada serve bem para produtos de consumo, onde se deseja criar o maior impacto possível a fim de atrair consumidores ávidos por novidades ou consumidores de ocasião. No caso de um Programa de mudança comportamental dentro de uma empresa, certamente quanto mais informação clara e objetiva for divulgada ao público-alvo, melhores e mais rápidos serão os resultados.

5.3.3 Foco do Programa Attitude

Apesar de ser um Programa tão amplo, no geral o colaborador da empresa tem a sensação de que o Attitude está focado nas ações de gestão de impacto ambiental, já que são ações mais visíveis no dia a dia da empresa. Cestos coletores de lixo reciclável, separados por cores para cada tipo de material, foram espalhados por toda a empresa. Mensagens sobre o uso consciente da água nos banheiros ou sobre a importância de se utilizar apenas duas folhas de papel ao secar as mãos foram postas em locais estratégicos nos banheiros. Entretanto, ações voltadas ao bem-estar da sociedade em geral não são vistas com a mesma força em escritórios fora de Rio e São Paulo. Individualmente, alguns executivos estão buscando trazer tais iniciativas para os outros escritórios, porém falta dar maior visibilidade a isso, para que a massa de colaboradores tenha a real percepção do foco do Attitude.

⁴“*To tease*”, em inglês, significa “provocar”. Os chamados *teasers* da publicidade são comunicações que pouco informam sobre o produto ou objeto a ser divulgado, porém jogam com palavras ou idéias, de forma a “provocar” a curiosidade do público-alvo, antes do seu lançamento oficial. É comum a utilização de expressões como “Aguarde, em breve sua vida irá mudar” nestes *teasers*.

Assim, espera-se que cada vez mais os colaboradores de outros escritórios da Accenture do Brasil tenham não apenas acesso a ações voltadas à melhoria da qualidade de vida na sociedade, mas também que cada colaborador não espere que tais iniciativas surjam dos executivos. É importante trabalhar a sensibilização dos colaboradores para que compreendam exatamente seus papéis dentro das ações do Programa, evitando, assim, a passividade.

6 CONCLUSÕES

A escolha do tema deste trabalho foi feita seguindo uma lógica de praticidade e acessibilidade a informações, já que o autor é funcionário da empresa objeto deste estudo. Aproveitando que temas sociais estão mostrando cada vez mais força em peças publicitárias de empresas “responsáveis”, e também o fato da Accenture do Brasil ter lançado um programa de sustentabilidade corporativa no ano de 2005, durante o andamento do curso de especialização em Gestão Empresarial da Universidade Federal do Paraná, percebeu-se que estudar o tema “Sustentabilidade Corporativa” seria viável.

Encontrou-se dificuldade em levantar bibliografia sobre o tema específico do trabalho, já que no mercado existe ainda muito foco na chamada “responsabilidade social”, inclusive com muitas publicações a respeito. Entretanto, a responsabilidade social é apenas uma parte da sustentabilidade corporativa, a qual depende de outros fatores e outras variáveis para existir e funcionar.

Percebeu-se que, ainda que o tema possua pouca bibliografia acadêmica disponível, muitas empresas estão voltando suas ações para a auto-sustentabilidade, cientes de que agindo assim, estarão não somente fortalecendo sua marca no mercado extremamente competitivo atual, mas também, garantindo que seus recursos não se extinguirão por má administração. Na verdade, o grande foco da sustentabilidade corporativa é exatamente este: assegurar-se que a gestão dos recursos de uma empresa está de acordo com a sua capacidade de crescer, ganhando novos mercados, criando novos empregos, gerando maiores lucros para seus investidores. Enquanto a responsabilidade social promove simplesmente uma melhoria da imagem da empresa perante o mercado, a sustentabilidade corporativa também possui ações com a mesma finalidade, além de buscar inserir valores fortes na cultura organizacional como um todo.

Outro ponto relevante sobre este estudo é no que diz respeito às dificuldades de implantação de um programa tão abrangente e “revolucionário”, no sentido em que visa modificar comportamentos humanos para obter um crescimento corporativo sustentável. Os resultados do Programa Attitude, ou qualquer outro programa do

gênero depende 100% da conscientização e mobilização dos funcionários da empresa para tornar realidade as mudanças propostas.

Durante a pesquisa, foi possível identificar também que outras empresas trabalham segundo a filosofia da sustentabilidade corporativa, ainda que não usem este termo em suas peças publicitárias. É o caso do Banco ABN AMRO Real, por exemplo. Assim, pode-se pensar que mesmo para os dirigentes destas grandes corporações, os conceitos de sustentabilidade corporativa ainda são explorados apenas pelo lado da responsabilidade sócio ambiental.

Por fim, pode-se afirmar que este estudo de caso permitiu ao autor desenvolver sua habilidade de análise crítica sobre diversas áreas existentes no dia-a-dia da gestão empresarial, tais como: gestão de recursos (financeiros e humanos), *marketing*, operações, vendas e relacionamento com clientes, por exemplo. Tendo o Programa de sustentabilidade corporativa como pano de fundo, foi possível verificar diversos conceitos estudados durante o curso de pós-graduação, além de aplicá-los nas análises presentes ao final do estudo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture. Consulting, Technology and Outsourcing Services. Disponível em: <<http://accenture.com>>. Acesso em: 29 abr. 2006.

Accenture do Brasil. **Programa Attitude**. Disponível em: <<https://attitude.accenture.com>>. Acesso em: 18 fev. 2006.

COBRA, M. H. N. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993

FRIEDMAN, T L. **O mundo é plano. Uma breve história do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Sustentabilidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.fbds.org.br/article.php3?id_article=65Site>. Acesso em: 30 abr. 2006.

KOTLER, P. **Administração em Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROLL, M. J.; PARNELL, J.; WRIGHT, P. **Administração Estratégica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PricewaterhouseCoopers. **Sustentabilidade do Empreendimento**. Disponível em <<http://www.pwcglobal.com/>>. Acesso em: 20 jan. 2006.

SALVIATTO, C. Empresas confundem responsabilidade social com corporativa. <www.administradores.com.br>. Entrevista.

SustainAbility. **Brazil Country Study**. Disponível em <<http://www.sustainability.com>> Acesso em: 30 abr. 2006.