Materialidade – dilemas vivenciados

Marcia Bellotti e Cintia Takada

A orientação da GRI para que o relatório de sustentabilidade seja feito de acordo com a identificação de temas materiais e a partir de consulta com stakeholders impulsionou o movimento das empresas relatoras nesta direção. Materialidade enquanto principio, diz respeito a definição de conteúdo do relatório de sustentabilidade. Este deve abordar aspectos relevantes para a avaliação e tomada de decisão do stakeholder e refletir impactos significativos da operação da organização. Enquanto processo, a definição da materialidade nos remete a prática do engajamento e a inclusão do ponto de vista de stakeholder no processo de gestão organizacional. O que poderia parecer simples, se revela desafiador. Seguem reflexões que fazemos a partir da prática da Takao junto aos clientes e seus stakeholders.

Como obter informação sobre o stakeholder a ser engajado?
As organizações possuem muitas informações sobre seus stakeholders e podem possuir diversos canais de relacionamento, mas, geralmente, não possuem ainda processos de engajamento estabelecidos. Os relacionamentos empresa / stakeholder, na maioria dos casos, ainda se restringem às demandas tradicionais de comercialização de serviços e produtos e às negociações legais.
A informação sobre os stakeholders se encontra pulverizada nas diferentes áreas e não há um sistema de gestão de stakeholders onde se possa identificar quem são estes atores, acessar seu cadastro, obter seus contatos atualizados, saber do histórico de relacionamento com a organização, por exemplo. Esta realidade reflete o estágio atual de maturidade da prática do engajamento e da gestão dos relacionamentos.

Como engajar o público interno?
A dificuldade no engajamento do público interno pode ser maior do que a dificuldade de engajar o stakeholder externo. O funcionário da empresa relatora e/ou comprometida com a gestão sustentável é um funcionário sem tempo para o diálogo. Seja ele executivo, gestor, analista ou operador, são muitas as demandas diárias e há muita dificuldade em acomodar qualquer nova demanda em sua rotina.
O processo de inclusão do ponto de vista do stakeholder desafia o modelo tradicional de gestão organizacional, centralizado e hierarquizado. A gestão tradicional é vertical enquanto a gestão multistakeholder demanda horizontalidade. As estruturas organizacionais e a cultura de gestão tradicional ainda não favorecem o diálogo e a responsividade (atuação em resposta a um tópico prioritário).

Como aproveitar o conteúdo oriundo do diálogo multistakeholders de forma estratégica?
Com foco na elaboração do relatório, muitas vezes o exercício da materialidade não consegue mobilizar a liderança e fica restrito a priorização de aspectos da GRI para pautar conteúdo do relato. Mas a riqueza do processo de engajamento e consulta ao stakeholder é possibilitar a reflexão sobre os tópicos materiais e os desafios de gestão que cada um dos tópicos apresenta. Somada a dificuldade de engajamento da liderança, pode haver uma questão de ajuste do momento em que o processo de engajamento é realizado: de acordo com o planejamento do relato e não, necessariamente, no momento de formulação e planejamento da estratégia organizacional.

Como dar retorno aos stakeholders engajados sobre os tópicos por eles apontados?
O relatório de sustentabilidade certamente é uma fonte de informação que dá transparência às informações de interesse dos stakeholders engajados. Mas o relatório enfoca os tópicos que foram avaliados como materiais no universo da consulta. Muitos dos tópicos relevantes para uma categoria de stakeholders podem não ser priorizados e não compor o relatório. Surge então a demanda de novas estratégias de relacionamento e comunicação que possam cumprir com o objetivo de responder a demandas não materiais, mas de interesse de categorias especificas dos stakeholders.

Como transformar a materialidade em subproduto de um processo de engajamento mais abrangente e integrado ao modelo de gestão da organização?
Uma vez iniciado um processo de diálogo com os stakeholders cria-se a expectativa de um ciclo continuo de relacionamento organização - stakeholder. O ciclo de relato pode atender em parte a esta demanda. Mas a grande oportunidade de criação de valor a partir do engajamento depende de uma revisão do modelo organizacional.

Nossa reflexão final é a de que estamos construindo um novo jeito de fazer negócio. As respostas aos nossos questionamentos serão possíveis em momento futuro. Por enquanto, fazer as perguntas e poder dialogar acerca destas, é o mais importante.