

Percepção é realidade:

Fechando as lacunas entre stakeholders para moldar organizações sustentáveis

Um suplemento ao estudo Construindo Organizações Sustentáveis

Em colaboração com o **World Economic Forum**



A oportunidade presente no alinhamento claro entre stakeholders

Uma nova era de competitividade empresarial está surgindo. O sucesso será determinado pela capacidade das equipes de liderança de transformar suas organizações com dois motores: tecnologia e sustentabilidade. Essa mudança exige um novo conjunto de capacidades individuais e organizacionais que fundem o impacto ambiental e social com o valor para o acionista. Mas novas pesquisas sugerem que um elemento crítico da equação - a criação de relações mais estreitas entre os stakeholders - prevalece em grande parte inexplorado.

Os laços entre a sustentabilidade e o desempenho financeiro estão se fortalecendo. As equipes de liderança veem as receitas crescerem onde constroem produtos e serviços para enfrentar os desafios sociais. Elas veem os custos caírem quando aumentam o engajamento dos funcionários e usam os recursos de forma mais eficiente. Suas organizações prosperam em ambientes que fomentam a compaixão, lealdade e confiança.

Mas para que esse relacionamento se torne simbiótico, as organizações precisam se tornar verdadeiramente centradas nos stakeholders. Isso requer um novo conjunto de qualidades de liderança que chamamos de cinco elementos de liderança responsável: inclusão dos stakeholders; emoção e intuição; missão e propósito; tecnologia e inovação; e intelecto e discernimento. No entanto, essas diversas qualidades ainda não estão amplamente incorporadas às organizações, e algumas permanecem resistentes à mudança.

Nossa pesquisa confirma que muitas equipes de liderança ainda não se comprometeram totalmente a se envolver e aprender com as pessoas que estão tentando ajudar e influenciar. Isso exacerba a atual falta de bons dados de sustentabilidade, levando ao desenvolvimento de "lacunas de consenso" entre o que as organizações fazem e o que os stakeholders querem.

Seria fácil minimizar essas lacunas; afinal, as equipes de liderança têm um profundo conhecimento proprietário sobre como seus negócios operam. Mas a sustentabilidade é diferente - porque a percepção das partes interessadas é a realidade. O funcionário determina se ele se sente incluído; o cliente se sente valorizado; o fornecedor se sente apoiado. E as lacunas de consenso enfraquecem o vínculo entre sustentabilidade e lucratividade.

Nossa análise mostra que quando executivos e funcionários estão fortemente alinhados com o desempenho de sustentabilidade da organização, as empresas crescem, em média, 13% mais rápido do que seus concorrentes.

Como as vozes dos stakeholders falam mais alto e insistem mais na sustentabilidade e equidade, o custo da oportunidade de não conseguir fechar as brechas de consenso aumenta. **É preocupante que menos da metade dos stakeholders que entrevistamos confiam nas as equipes de liderança para espalhar a palavra da sustentabilidade.** E onde falta canais de comunicação ou segurança psicológica para falar é pouco provável que os executivos tenham uma leitura verdadeira de seus sentimentos, tornando as lacunas de consenso ainda mais difíceis de identificar e fechar.



A oportunidade é clara: a sustentabilidade se tornou uma poderosa fonte de vantagem competitiva. Mas, para desbloqueá-la, as equipes de liderança precisam construir relações mais fortes entre os stakeholders no núcleo de suas organizações, sustentadas por tecnologias que lhes permitam avaliar e interpretar rapidamente diferentes perspectivas. Somente então poderão formar organizações verdadeiramente sustentáveis que forneçam valor financeiro em conjunto com um impacto ambiental e social positivo.

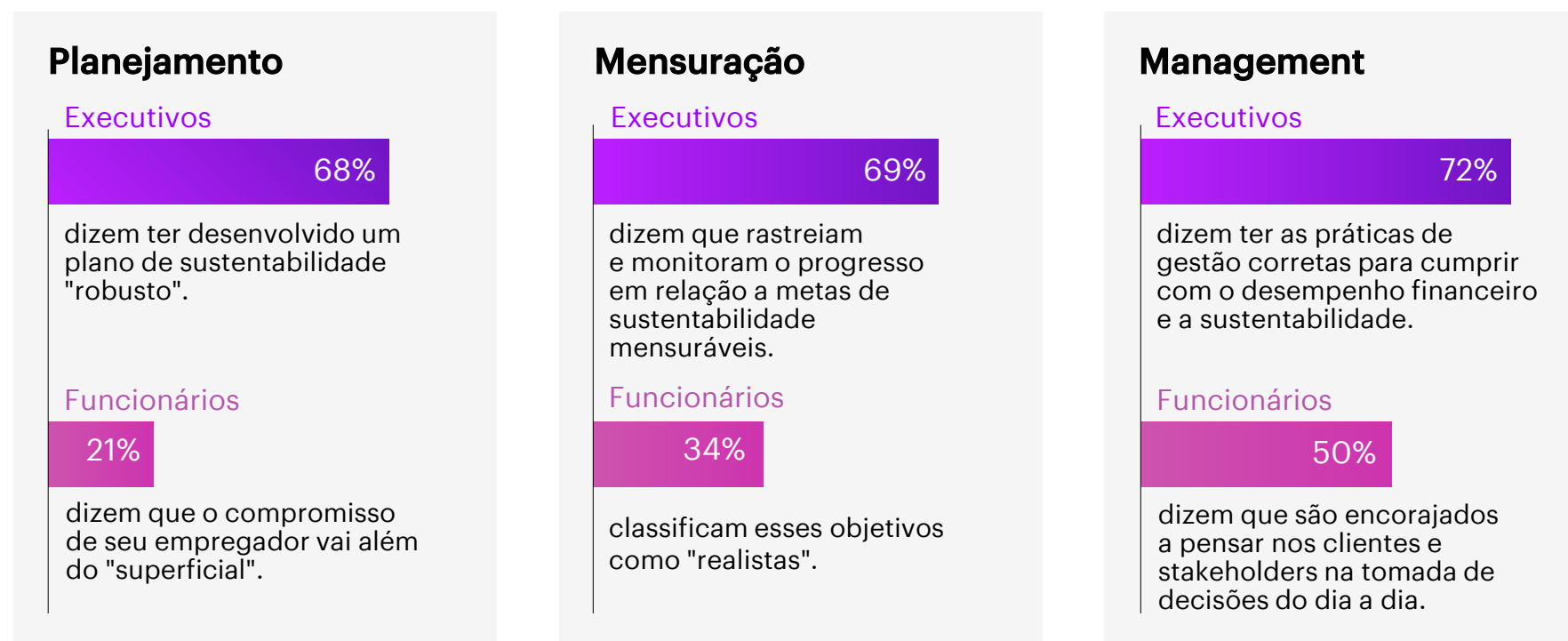


Os executivos estão confiantes demais na sustentabilidade?

Tornar-se verdadeiramente sustentável requer uma mudança organizacional fundamental. Em [Construindo Organizações Sustentáveis](#), mostramos como as equipes de liderança podem elevar o impacto ambiental e social do "bolted-on" para o "built-in", fortalecendo o DNA de Sustentabilidade das organizações.

Os testes iniciais de mercado foram positivos. Entretanto, embora tenha mostrado que as equipes de liderança e os stakeholders estão alinhadas sobre a importância da sustentabilidade, apontou para uma possível desconexão entre elas na medida em que a transformação necessária está em andamento. Para testar isso, fizemos pesquisas com aproximadamente 1.500 executivos e 2.500 funcionários, clientes e cidadãos da comunidade local^a em 11 mercados.

Nossa análise revela que, embora as equipes de liderança estejam amplamente convencidas de que estão no caminho certo para operar de forma mais sustentável, os funcionários - um importante grupo de partes interessadas como principais responsáveis pela mudança nas organizações - tendem a discordar:



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Fonte: Pesquisas de executivos (N=1.496) e funcionários (N=2.535).

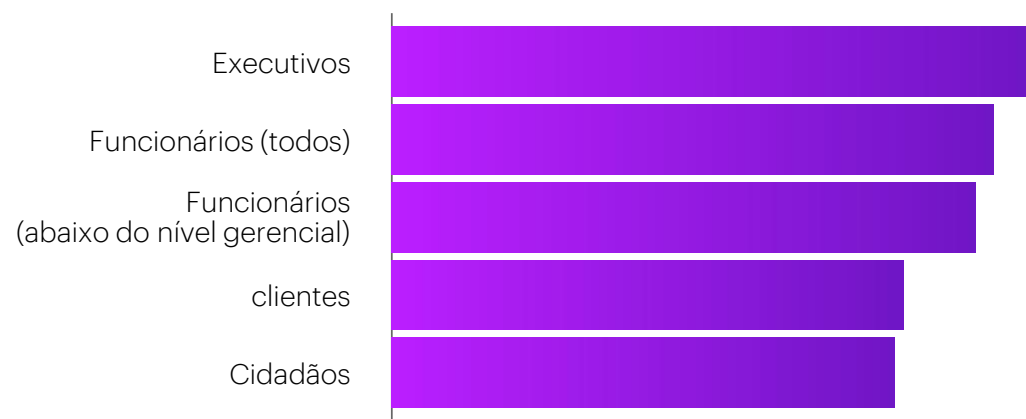
Figura 1

^aFizemos uma única pesquisa na qual os funcionários foram designados aleatoriamente para responder um segundo conjunto de perguntas como cliente ou como cidadão da comunidade local. Veja "Sobre a pesquisa" para mais detalhes.

O aparente excesso de confiança das equipes de liderança também é evidente quando pedimos que classificassem o desempenho geral de sustentabilidade de suas organizações. Nossa análise revela que os executivos pontuam suas organizações em média 71/100. Esse número cai para os funcionários em geral (67), e novamente para aqueles abaixo do nível gerencial (65). Os clientes (57) e os cidadãos da comunidade local (56) são ainda menos entusiastas. A conclusão é que quanto mais as partes interessadas são do núcleo gerencial, mais suas perspectivas divergem - aumentando o risco de que os conhecimentos relevantes não sejam levados em conta na tomada de decisões organizacionais.

Os executivos classificam o desempenho de sustentabilidade de suas organizações mais alto do que outros interessados

Nota de percepção de desempenho de sustentabilidade (Max=100)



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 2

Fonte: Análise Accenture das pesquisas de executivos e funcionários/clientes/cidadãos.

Nota: Foi feita aos respondentes uma série de perguntas relacionadas às 21 práticas e 10 estimuladores de nosso modelo de DNA de Sustentabilidade. As pontuações dos executivos e funcionários foram calculadas a partir de 23 perguntas; as pontuações dos clientes e cidadãos a partir de 10 perguntas.

"No passado, era um desafio casar os incentivos financeiros com a agenda de sustentabilidade. Mas agora alinhamos nossa estratégia comercial para sermos mais sustentáveis. Isso é fundamental para destravar o valor sustentável a longo prazo para o acionista".

Hriday Ravindranath

Diretor de Produtos e Digital, BT's Global Business



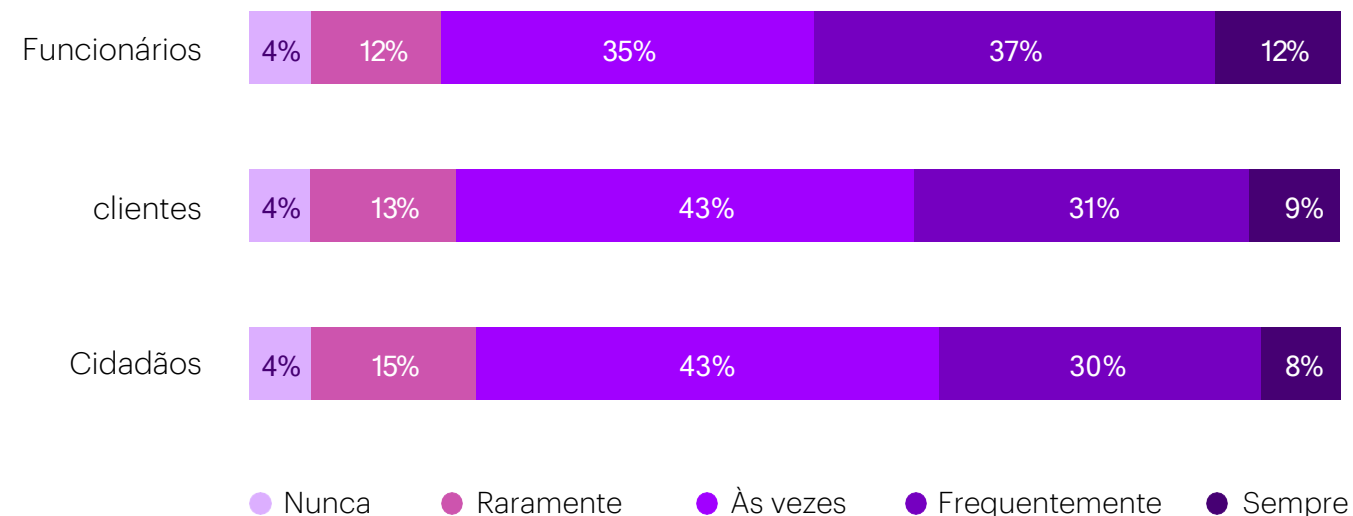
As lacunas do consenso limitam a confiança dos stakeholders

Percepções divergentes sobre o desempenho da sustentabilidade são importantes. A Edelman Trust Barometer de 2022 indica que, embora as pessoas confiem mais nos negócios do que em qualquer outra instituição, elas esperam que as empresas façam mais para resolver os problemas da sociedade. Metade dos entrevistados diz que as empresas não estão fazendo o suficiente para enfrentar a mudança climática (52%) e a desigualdade econômica (49%).

Nossa pesquisa confirma que relativamente poucos interessados têm total confiança nas promessas de sustentabilidade que as equipes de liderança fazem. Pouco menos da metade dos funcionários (49%) acreditam que os líderes sênior “espalham a palavra” da sustentabilidade “frequentemente” ou “sempre”. Isso cai para 40% dos clientes e 38% dos cidadãos da comunidade local.

A confiança dos stakeholders nos compromissos de sustentabilidade empresarial é baixa

Com que frequência as empresas para as quais você trabalha/ compra de/ interage com traduzem compromissos de sustentabilidade em ações sociais e ambientais positivas?



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 3

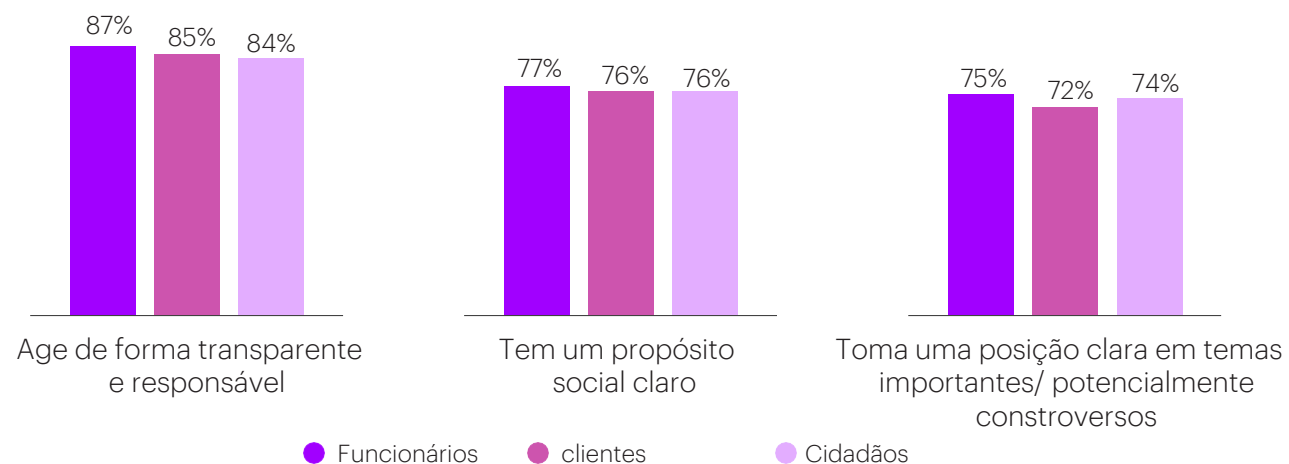
Fonte: Pesquisa empregado/cliente/cidadão (N=2.408); exclui respostas "Não sei/não aplicável".

Nota: Os respondentes à pesquisa de funcionários foram designados aleatoriamente para responder perguntas como clientes e cidadãos. Veja "Sobre a pesquisa" para mais detalhes.

A credibilidade e autenticidade dos compromissos de sustentabilidade da empresa devem preocupar as equipes de liderança - especialmente à medida que as perspectivas dos stakeholders se tornam cada vez mais importantes. A maioria dos executivos vê a influência dos clientes (71%), funcionários (67%), investidores (67%) e comunidades locais (64%) aumentar nas atividades de suas organizações durante os próximos três anos. E os stakeholders estão insistindo cada vez mais para que as organizações satisfaçam suas expectativas em áreas como ter um objetivo social claro e falar sobre questões controversas [ver Figura 4].

Principais prioridades de sustentabilidade dos stakeholders

A porcentagem de cada grupo que diz o seguinte é importante nas empresas para as quais trabalham (funcionários), compram de (clientes) ou que operam em sua área local (cidadãos):



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 4

Fonte: Pesquisa empregado/cliente/cidadão (N=2.535).

Por exemplo, um estudo recente da Accenture¹ constatou que a falta de transparência e confiança pesa na inclusão de deficiências no local de trabalho; 84% dos executivos dizem que os funcionários se sentem "seguros" por estarem abertos sobre deficiências físicas no local de trabalho - mas apenas 24% dos funcionários com deficiências pesquisados realmente são.

Entretanto, pedir feedback aos stakeholders pode não ser suficiente. Se faltar aos funcionários segurança psicológica para falar, então as lacunas de consenso provavelmente permanecerão ocultas. Falando a verdade, apenas 55% dos funcionários dizem que os líderes seniores entendem o que "precisam e querem" em suas vidas de trabalho.

Simplificando, muitas equipes de liderança estão falhando em aprofundar estas relações humanas cada vez mais importantes. Eles não estão se comprometendo totalmente a se envolver e aprender com as diversas partes interessadas que representam.

"Hoje mais do que nunca, com as exigências de todos nós para evoluirmos mais rapidamente, é fundamental entender as questões práticas do dia a dia dos stakeholders - não simplesmente sua opinião sobre o que já estamos fazendo".

Vasu Vats

Vice President, Xeljanz Global Commercial Lead, Pfizer

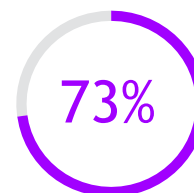


A sustentabilidade continua em segundo plano

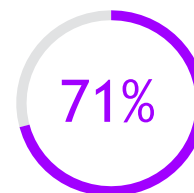
Então, o que está impedindo as equipas de liderança de preencher estas lacunas de consenso?

Nossa análise revela que a formação de organizações mais sustentáveis e equitativas continua a representar um grande desafio.

Os resultados de nossa pesquisa executiva sugerem que as equipas de liderança estão cientes da necessidade de operar de forma mais sustentável e equitativa:



Dizem ser um "imperativo para o negócio"



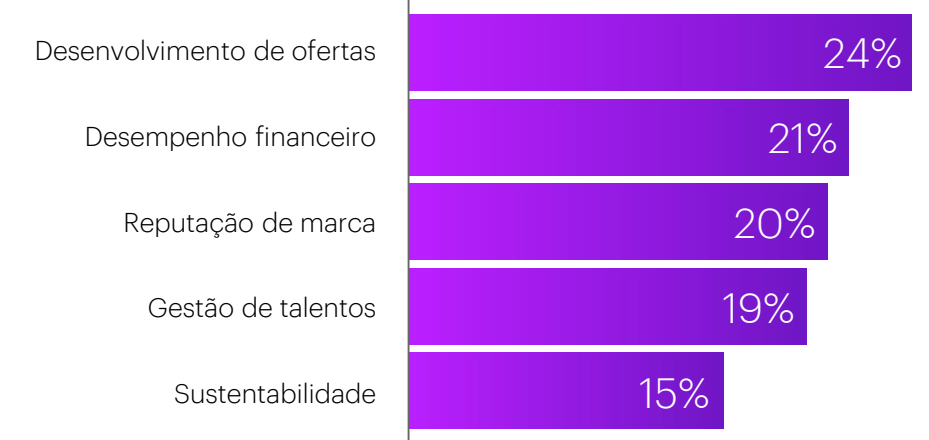
reconhecem que é preciso uma "mudança organizacional fundamental" para se tornar um negócio sustentável.

Entretanto, 58% também acredita que operar de forma mais sustentável envolve um trade-off com o crescimento. Como tal, a sustentabilidade continua sendo uma prioridade de segunda linha, necessitando urgentemente de mais visibilidade, dados e recursos. Quando forçado a escolher, as evidências sugerem que os executivos continuam a se concentrar em preocupações mais tradicionais [ver Figura 5].^b

Ampliar e melhorar o que a empresa vende ("desenvolvimento de ofertas") é a principal prioridade para quase um quarto dos entrevistados (24%), seguido pelo desempenho financeiro (21%), reputação da marca (20%) e gestão de talentos (19%). A sustentabilidade - que engloba a cultura do local de trabalho, diversidade da força de trabalho, desafios sociais e impacto ambiental - é a prioridade máxima para apenas 15% dos executivos.

A sustentabilidade segue outras prioridades organizacionais

Top prioridades do negócio (% de executivos)



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 5

Fonte: Pesquisa executiva (N=1.496).

Nota: Os respondentes foram apresentados com 17 prioridades que depois atribuímos a cinco campos. O gráfico mostra a média ponderada para cada campo. Veja "Sobre a pesquisa" para mais detalhes.

^b Utilizamos a análise MaxDiff, uma técnica de pesquisa baseada em pesquisa, utilizada para mitigar o viés na quantificação das preferências.

O impacto é claro: **apenas 25% dos executivos dizem ter implementado metas de sustentabilidade sistematicamente em toda sua organização**, enquanto 19% dizem ser prática padrão em "partes da organização".

Isso deixa mais da metade (56%) das organizações apenas no piloto, discutindo ou se contendo ao estabelecer metas^c de sustentabilidade. É um número que mina as reivindicações executivas de ter a sustentabilidade sob controle e sugere que muitos estão nervosos de serem responsabilizados pelo progresso.

Quando perguntados sobre o que os impede, 43% dos executivos citam o acesso à tecnologia certa ao custo certo. A tecnologia e a sustentabilidade muitas vezes andam de mãos dadas, no entanto. Por exemplo, um recente relatórioⁱⁱ da BT/Accenture mostrou como a tecnologia inteligente poderia cortar a ligação entre o aumento do tráfego de dados e as emissões, reduzindo a pegada de carbono do setor de TIC em até 40% até 2030.

Outros 41% dos executivos temem o impacto sobre o crescimento. Na verdade, mais de um terço identifica a sustentabilidade como uma "despesa operacional" (34%)

^cValores baseados em N=1.432 respostas executivas; exclui "Não sei".

^dRendimentos antes de impostos de juros Depreciação e Amortização.

em comparação com os 22% que a veem como um "custo de produtos vendidos" (ou seja, um fator de receita). No entanto, nossa análise anterior mostra que organizações com o DNA de Sustentabilidade mais forte - aquelas que incorporam a sustentabilidade nas margens de EBITDA^d de core-enjoyd 21% acima das de seus concorrentes menos comprometidos em média.ⁱⁱⁱ

A medição surge como outra barreira chave (41%). Isso se alinha com um relatório recente da Accenture que constatou que apenas um quarto dos líderes financeiros sentem que têm acesso a dados de sustentabilidade claros e confiáveis.^{iv}

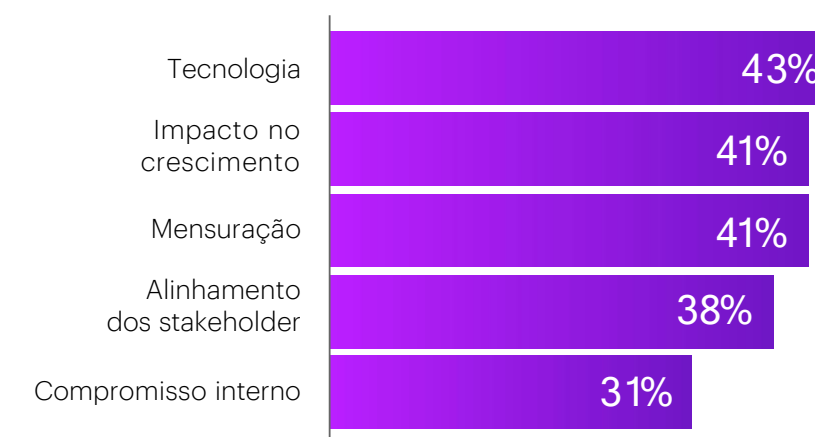
"Os trade-offs entre o movimento rápido e o movimento para longe precisam ser cuidadosamente gerenciados. Quanto maior a mudança que você quer fazer, mais pessoas você precisa considerar - não apenas stakeholders, mas seus constituintes que têm suas próprias opiniões e desafios".

Caroline Malcolm

Ex-chefe do Global Blockchain Policy Centre, OECD

O acesso à tecnologia e as preocupações com o crescimento limitam ações tangíveis sobre a sustentabilidade

Principais barreiras para o desenvolvimento de metas de sustentabilidade (% de executivos):



Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 6

Fonte: Pesquisa executiva (N=1.496).

O custo da oportunidade das persistentes lacunas de consenso

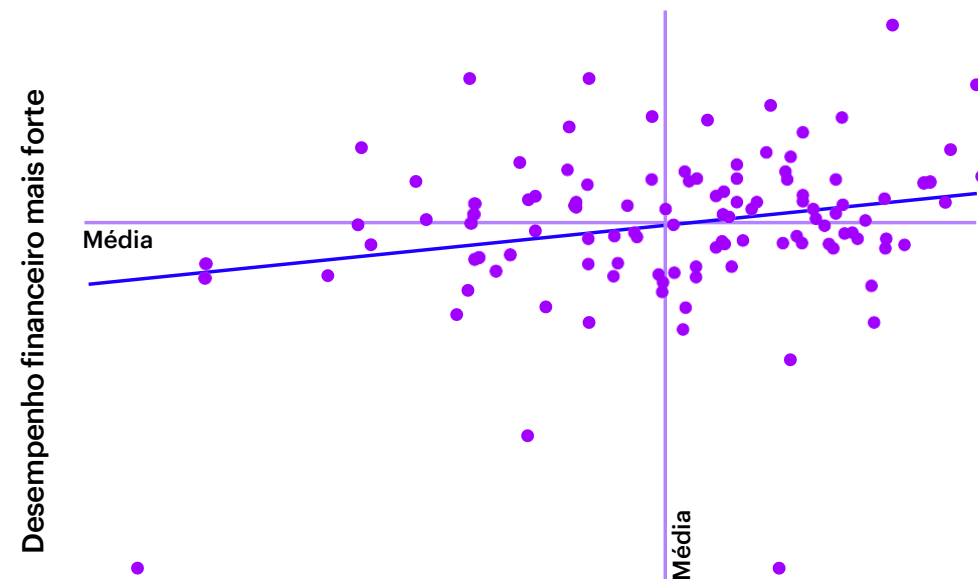
Essa falta de foco tem um preço. A sustentabilidade pode impulsionar a lucratividade de inúmeras maneiras, desde o aumento da fidelidade dos clientes até a melhoria da produtividade dos funcionários. Mas para destravar seu potencial, as equipes de liderança precisam entender o que as partes interessadas precisam e querem - e depois incorporar suas perspectivas na tomada de decisões do dia-a-dia. Isto é altamente improvável que aconteça no vácuo.

Nossa análise confirma que as empresas com melhor alinhamento entre executivos e funcionários com base na força de seu desempenho em sustentabilidade tendem a crescer mais rapidamente do que suas concorrentes [ver Figura 7].

De fato, as empresas com um alinhamento positivo mais forte entre executivos e funcionários (quartil superior) estão superando financeiramente em 13% aquelas onde o alinhamento é mais fraco (quartil inferior).

Um consenso mais forte sobre o desempenho da sustentabilidade está associado a um melhor desempenho financeiro

Consenso de sustentabilidade positivo em relação ao desempenho financeiro:



Um consenso mais forte sobre o desempenho da sustentabilidade

Copyright © 2022 Accenture. Todos os direitos reservados.

Figura 7

Fonte: Análise Accenture das pesquisas de executivos e funcionários.
Notas: O eixo X é um índice composto das percepções de executivos e funcionários sobre o desempenho de sustentabilidade, e a lacuna entre os dois. O eixo Y é um índice composto de receitas autorrelatadas e crescimento do EBITDA nos últimos 3 anos. Cada datapoint mostra um grupo de empresas do mesmo tamanho, no mesmo setor. Veja "Sobre a pesquisa" para mais detalhes.

"As organizações que incentivam uma conversa aberta e contínua sobre a saúde e o bem-estar dos funcionários estão em uma vantagem competitiva. Ninguém quer ter que se sentir realmente doente antes de ser atendido - mas o uso inteligente de tecnologias como AI e ciência de dados pode nos ajudar a passar do tratamento de sintomas para o tratamento de causas, levando a uma força de trabalho mais saudável, mais feliz e mais produtiva".

Dr. Maliha Hashmi

Líder destaque em saúde, Reino da Arábia Saudita



Construindo consenso com os stakeholders

Dado o impacto que as lacunas de consenso podem ter no desempenho empresarial, como as empresas devem responder?

A concepção de uma estratégia de sustentabilidade credível deve ser baseada na construção de relações mais estreitas entre as partes interessadas. Para enfrentar este desafio, as equipes de liderança devem fortalecer o DNA de Sustentabilidade de suas organizações, ou seja, 21 práticas de gestão da sustentabilidade identificadas pela Accenture e pelo Fórum Econômico Mundial em Moldar a Organização Sustentável.

Um DNA de Sustentabilidade mais forte fornece os conhecimentos e mecanismos necessários para informar a tomada de decisão robusta e centrada nas partes interessadas. Ele também promove a transparência e a comunicação que as partes interessadas são exigentes e pode levar ao destravamento do valor tanto das partes interessadas quanto dos acionistas. Para isso, recomendamos que as organizações embarquem em um ciclo de mudança contínuo, em três etapas, que coloca as partes interessadas no centro.

Diagnosticar

Entenda a força de seu DNA de Sustentabilidade a partir de diversas perspectivas

- Faça seu diagnóstico inicial tão amplo e objetivo quanto possível: Coletar, analisar e curar os dados para identificar lacunas de consenso específicas.
- Isso pode incluir a mineração dos conjuntos de dados de feedback dos stakeholders existentes, tais como a satisfação do cliente e pesquisas de engajamento de funcionários, e outros dados da cadeia de valor.
- Ferramentas tais como o "Diagnóstico de Organização Sustentável" poderiam ser tomadas por múltiplos grupos de interessados para fornecer um imagem holística.

Definir

Identificar as principais intervenções para aumentar o alinhamento dos stakeholders e atores-chave da mudança

- Identificar como fechar lacunas de consenso específicas e quem as fará acontecer.
- Solicitar ativamente o feedback das partes interessadas para esboçar e refinar as intervenções
- As pessoas responsáveis por fazer a mudança devem apoiar-se em canais de comunicação abertos e bidirecionais com as partes interessadas.

Desenvolver

Construir um roteiro para mudanças sustentáveis e equitativas com KPIs claros para equilibrar valor e impacto

- Estabeleça seu plano para fechar lacunas de consenso, destacando os principais marcos, objetivos e dependências para atender às necessidades de múltiplas partes interessadas.
- Guiado por um ethos de transparência radical, você deve resistir ao impulso de informar apenas sobre as realizações positivas.
- Em vez disso, mantenha as partes interessadas envolvidas, pedindo que colaborem em colisões imprevistas no caminho, usando tecnologia interativa para interrogar os dados e iterar sobre o caminho a seguir.

Como as equipes de liderança identificam e fecham as brechas de consenso

Merck

A Merck queria entender porque seus frascos de 2 mililitros de BRIDION estavam superando amplamente as alternativas de 5ml. Após passar tempo com profissionais de anestesia na sala de cirurgia, eles descobriram que a maioria estava usando um único frasco de 2ml para evitar desperdício e controlar o custo, mesmo que o peso do paciente sugerisse que eles deveriam usar mais.

Isso apresentou uma preocupação com a segurança do paciente que também teria implicações comerciais, então a Merck decidiu descontar o preço do frasco de 5ml para ser inferior a dois frascos de 2ml. Posteriormente, as vendas globais superaram em 300% a previsão - e a conformidade da dosagem aumentou significativamente.

Conrod Kelly, diretor executivo da MSD de Chile:

"Um elemento-chave da liderança responsável está desafiando o status quo. Mas a interrupção deve ser baseada em insights derivados de passar tempo observando e ouvindo os clientes versus pedir-lhes que respondam a perguntas baseadas em suposições que já fizemos a respeito deles".

Merck is known as MSD outside North America

M-KOPA

Quando a M-KOPA expandiu sua plataforma de financiamento de ativos do Quênia e Uganda para a Nigéria, eles estavam confiantes de que seria um sucesso. Durante a fase piloto, a empresa lançou a mesma proposta de produto que tinham na África Oriental, mas logo receberam o feedback do agente de vendas e do cliente sobre como ajustar a proposta às preferências locais - especialmente sobre a duração do contrato e a frequência de pagamento.

Assim, a M-KOPA ajustou seus termos padrão. E então eles entraram em Gana com uma estratégia muito mais forte de envolvimento das partes interessadas, incluindo canais de comunicação ativos e abertos entre os agentes de vendas e a gerência, experimentação de propostas e grupos de foco de clientes/ pesquisas de satisfação.

Mayur Patel, diretor comercial da M-KOPA:

"Nós estávamos convencidos internamente de que não havia nenhuma proposta como a nossa no mercado. Mas deveríamos ter incorporado mudanças para nos alinharmos às preferências locais mais cedo: Mesmo que você esteja convencido de que está trazendo uma nova inovação para o mercado, as preferências dos consumidores são fortes. Fomos muito lentos no início para realmente ouvir o que nossos agentes de vendas na Nigéria estavam dizendo".

SoftBank Investment Advisers

A SoftBank Investment Advisers (SBIA) reconheceu que seu pipeline de investimentos para seu fundo de visão inaugural não era diversificado - continha muito poucos fundadores que fossem mulheres, de minorias étnicas ou de outros grupos subrepresentados. Uma das questões-chave era a escala: Muitos desses empresários tinham necessidades de financiamento bem abaixo do limite de investimento de 100 milhões de dólares do Fundo. Isto significava que as equipes de investimento do SoftBank estavam sendo excluídas de setores em crescimento como o FemTec - e que muitos fundadores de grupos subrepresentados não tinham acesso a sua experiência.

Assim, em 2020, a SBIA lançou o acelerador 'Emerge' no EUA para melhor alcançar e apoiar os fundadores em estágio inicial a partir de uma série de origens subrepresentadas. Enquanto Emerge era recebido com uma resposta entusiasmada, os arquitetos do programa, incluindo os investidores negros na equipe de consultoria, rapidamente identificaram que o treinamento e a construção de redes não eram suficientes. Posteriormente, eles direcionaram o Emerge para um modelo financiado para fechar a lacuna e enfrentar a acusação de "excesso de mentoria e subfinanciamento" de frente.

Catherine Lenson, sócia diretora de pessoal da SoftBank Investment Advisers:

"Os empresários, especialmente a geração mais recente de fundadores, são perspicazes sobre os investidores em suas mesas de capital. Vemos isso nas perguntas que fazem aos investidores sobre suas credenciais de propósito social. Meu senso é que todo fundador terá passado pelo menos um investidor porque seus valores não se alinham".

Apendix: **Sobre a pesquisa**

Pesquisa

Esta pesquisa se baseia em duas pesquisas realizadas em outubro e novembro de 2021. As pesquisas foram realizadas em campo:

- **11 mercados:** Austrália, Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Japão, África do Sul, Espanha, Reino Unido, EUA.
- **15 indústrias:** Automotivo, Bancos, Químicos, Comunicações e Mídia, Bens de Consumo e Serviços, Energia, Saúde, Alta Tecnologia, Seguros, Equipamentos Industriais, Ciências da Vida, Varejo, Software e Plataformas, Viagens, Serviços Públicos.

A pesquisa executiva foi completada por N=1.496 indivíduos na C-Suite ou um nível abaixo e a pesquisa com os funcionários por uma faixa amplamente representativa de N= 2.535 pessoas empregadas abaixo da C-Suite. Todos os respondentes trabalharam para empresas com +USD 500m de receita anual.

Os respondentes da pesquisa de empregados foram designados aleatoriamente para responder três perguntas como "consumidor" (N=1.268) ou "cidadão" (N=1.267). Aqueles designados aos consumidores foram solicitados a pensar em uma marca específica da qual eles compram/usam regularmente; para os cidadãos, uma empresa específica que opera em sua área local.

Modelagem

Etapa 1: Combinamos respostas de pesquisa de executivos e funcionários utilizando informações da indústria e de tamanho variável. Esse exercício produziu 111 datapoints.

Etapa 2: Utilizamos as medidas de receitas e lucros autorrelatados (igualmente ponderados) para calcular um índice de desempenho financeiro. Isto informa o eixo Y na Figura 7.

Passo 3: Criamos um índice de desempenho de sustentabilidade usando 23 perguntas respondidas tanto por executivos quanto por funcionários. Para obter uma pontuação alta no índice, executivos e funcionários devem concordar que suas organizações estão tendo um bom desempenho em sustentabilidade. O cálculo é feito da seguinte forma:

$$\frac{(\text{Pontuação executiva} + \text{pontuação do funcionário} - |\text{Pontuação executiva} + \text{pontuação do funcionário}|) / 2}$$

Passo 4: Nós segmentamos o índice de desempenho de sustentabilidade em quartis. Comparamos então as pontuações do índice de desempenho financeiro do quartil superior com o quartil inferior. Os do quartil superior tiveram pontuação 13% maior em média do que os do quartil inferior.

Apendix: **Sobre a pesquisa**

Agregação de respostas


Prioridades executivos [ver Figura 5 na p.8].

Os respondentes foram apresentados com 17 prioridades usando o método MaxDiff para mitigar o viés. Como o entrevistado fez o ciclo através de grupos de cinco prioridades, foi-lhes pedido que selecionassem suas "mais" e "menos" importantes.

Agrupamos as 17 prioridades em cinco campos:

- **Desempenho financeiro:** Lucros crescentes; Participação de mercado crescente; Redução de custos; Maximização do retorno ao acionista/proprietário.
- **Oferecendo desenvolvimento:** Melhorar a qualidade do produto/serviço/conteúdo; Desenvolver novos produtos/serviços/conteúdo; Impulsionar a inovação.
- **Reputação da marca:** Aumentar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes; Construir a marca/reputação de sua organização; Expandir para novos mercados geográficos.
- **Sustentabilidade:** Reduzir o impacto ambiental de suas operações; Construir um ambiente/cultura de trabalho mais inclusivo; Solucionar os principais desafios da sociedade; Aumentar a diversidade da força de trabalho; Aumentar a diversidade de liderança.
- **Talento:** Manter seu melhor pessoal/talento; Melhorar a produtividade dos funcionários.

O gráfico mostra a preferência total ponderada de cada campo.



Desafios da meta de sustentabilidade [ver Figura 6 na p.9].

Os respondentes foram apresentados com 10 desafios potenciais que atribuímos a cinco campos:

- **Medição:** Incerteza sobre o retorno do investimento (ROI); Dificuldade em medir o impacto em toda a cadeia de valor.
- **Tecnologia:** Acessibilidade econômica da tecnologia necessária; Falta de especialização na implantação de tecnologia para a sustentabilidade.
- **Impacto sobre o crescimento:** Preocupação de que operar de forma mais sustentável reduzirá a rentabilidade; Preocupação de que perderemos clientes/clientes.
- **Alinhamento dos stakeholders:** Dificuldade em entender as diferentes perspectivas dos stakeholders; Dificuldade em equilibrar as diferentes perspectivas dos stakeholders.
- **Compromisso interno:** Falta de comprometimento dos funcionários; Falta de comprometimento dos executivos seniores.

O gráfico mostra a porcentagem citando um ou mais desafios em cada campo.



Contatos | Accenture Brasil



Patrícia Feliciano

**Líder de Talent & Organization/
Human Potential na Accenture
para Mercados Emergentes**

[in @patriciafeliciano](#)



Matthew Govier

**Líder de Consultoria para a
Indústria Química, Recursos
Naturais e Serviços de ESG
na Accenture**

[in @matthew-govier](#)

Autores



Ellyn Shook

**Chief Leadership & Human
Resources Officer,
Accenture**

[in @ellyn-shook](#)



Peter Lacy

**Chief Responsibility Officer
& Global Sustainability
Services Lead, Accenture**

[in @peter-lacy](#)



Christie Smith

**Talent & Organization/Human
Potential Global Lead,
Accenture**

[in @christie-smith](#)



Adrian Monck

**Member of the Managing
Board, World Economic Forum**

[in @monck](#)



Jill Rademacher

**Head of the Forum
Foundations, World Economic
Forum**

[in @jmrademacher](#)

Agradecimentos

Os autores agradecem aos membros da Comunidade Global Shapers do Fórum Econômico Mundial e do Fórum de Jovens Líderes Globais, assim como a outros especialistas e líderes empresariais, por suas idéias e contribuições.

Em particular, agradecemos o apoio de Wadia Ait Hamza, chefe da Comunidade Global de Shapers, Mariah Levin, chefe do The Forum of Young Global Leaders e Erica Viegas, Gerente de Parcerias com as Fundações do Fórum.

Agradecemos também aos Jovens Líderes Globais e Shapers Globais por seu tempo e insights; em particular: Pam Chan (Diretora de Investimentos e Chefe Global do Grupo de Soluções Alternativas, BlackRock); Conrod Kelly (Diretor Geral da MSD Chile, MSD/Merck & Co.); Catherine Lenson (Sócia Gerente e Diretora de Pessoas, SoftBank Investment Advisers); Caroline Malcolm (ex-Chefe do Global Blockchain Policy Centre, OECD); Gabriel Marcolongo (Fundador e CEO, Incluyeme. com); Mayur Patel (Diretor Comercial, M-KOPA); Hriday Ravindranath (Diretor de Produtos e Digital, BT's Global Business); Vasu Vats (Vice Presidente e Xeljanz Global Commercial Lead, Pfizer).

Agradecemos também ao Dr. Maliha Hashmi, Líder em Saúde no Reino da Arábia Saudita e uma das sete principais líderes em saúde feminina na região do MENA.

Por seu apoio e assistência, agradecemos também às seguintes pessoas da Accenture:

Diretor do projeto: Matthew Robinson

O projeto lidera: Dominic King & Cyrus Suntook

Equipe principal: Gerry Farkova, Veronica Filgueira, Joanne Kaufman, Matthew McGuinness, Carrie McWilliams, Sandra Najem, Joshua Rhodes, Linda Ringnalda, Daniel Shropshall, Guillaume Simon

Percepções adicionais: Samantha Barber, Debra McCormack, Ilhan Scheer

Referências

- i. Accenture (2020); [“Enabling Change”](#)
- ii. BT/Accenture (2021); [“Harnessing data to empower a sustainable future”](#)
- iii. Accenture (2021); [“Shaping the Sustainable Organization”](#)
- iv. Accenture (2022); [“Measuring Sustainability. Creating Value”](#)
- v. Edelman (2022); [“Edelman Trust Barometer 2022”](#)

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de serviços profissionais com capacidades líderes em digital, nuvem e segurança. Combinando experiência inigualável e habilidades especializadas em mais de 40 indústrias, oferecemos serviços de Strategy & Consulting, Industry X, Interactive, Technology e Operations - todos alimentados pela maior rede de Tecnologia Avançada e Inteligente do mundo. Centros de operações. Nossas 674.000 pessoas cumprem diariamente a promessa de tecnologia e criatividade humana, atendendo clientes em mais de 120 países. Abraçamos o poder da mudança para criar valor e compartilhar o sucesso para nossos clientes, pessoas, acionistas, parceiros e comunidades.

Visite-nos em [accenture.com.br](https://www.accenture.com.br)

Sobre a Accenture Research

A Accenture Research cria uma liderança de pensamento sobre as questões empresariais mais urgentes que as organizações enfrentam. Combinando técnicas inovadoras de pesquisa, tais como análise liderada pela ciência dos dados, com um profundo entendimento da indústria e da tecnologia, nossa equipe de 300 pesquisadores em 20 países publica centenas de relatórios, artigos e pontos de vista a cada ano. Nossa pesquisa estimulante desenvolvida com organizações líderes mundiais ajuda nossos clientes a abraçar a mudança, criar valor e entregar o poder da tecnologia e da engenhosidade humana.

Para mais informações, visite [accenture.com/research](https://www.accenture.com/research)

Copyright © 2022 Accenture.

Todos os direitos reservados. Accenture e seu logotipo são marcas registradas da Accenture

Este conteúdo é fornecido para fins de informação geral e não se destina a ser utilizado em lugar de consulta com nossos consultores profissionais. Este documento se refere a marcas de propriedade de terceiros. Todas essas marcas de terceiros são de propriedade de seus respectivos proprietários. Nenhum patrocínio, endosso ou aprovação deste conteúdo por parte dos proprietários de tais marcas é pretendido, expresso ou implícito.

 **accenture**

accenture