UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental – PROCAM

SÉRGIO MANCINI

Gestão com Responsabilidade Socioambiental

São Paulo
2008

SÉRGIO MANCINI

Gestão com Responsabilidade Socioambiental

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciência Ambiental.

Orientador: Prof. Dr. Isak Kruglianskas

São Paulo
2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Sérgio Mancini

Gestão com Responsabilidade Socioambiental

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciência Ambiental.

Área de Concentração:

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr._____

Instituição_____Assinatura: _____

Prof. Dr._____

Instituição_____Assinatura: _____

Prof. Dr._____

Instituição_____Assinatura: _____

Prof. Dr._____

Instituição_____Assinatura: _____

Prof. Dr._____

Instituição_____Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A Deus que tanto tem feito por mim e minha família, que me inspirou a buscar essa área de atuação, abriu meus caminhos, me deu condições de realizar o trabalho, me acolheu e fortaleceu nos momentos mais difíceis e me acompanhou o tempo todo sinalizando sua presença.

A minha esposa querida, Célia, que com muito amor, carinho e dedicação me deu suporte para essa tarefa e que sozinha teve que conduzir muitas atividades de nossa responsabilidade durante todo esse tempo.

Aos meus filhos queridos, Mariana e Renato, dos quais fiquei às vezes distante, que me ajudaram quando necessário, me apoiaram o tempo todo nessa tarefa e me fortaleciam com seus beijos e abraços de boa noite.

Aos meus pais queridos, Ettore e Alcida, que me educaram com valores humanos cristãos voltados para o bem comum e sempre me deram bons exemplos.

A minha comunidade de Santa Suzana, que com sua presença e orações nos apoiou em momentos difíceis que tivemos de passar.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Isak, meu querido orientador, que com sua paciência e atenção me suportou e apoiou por todo esse tempo, principalmente nos maus momentos, soube tratar dos meus vôos visionários, me lastreando no chão desde o início da orientação e da minha insegurança acadêmica com argumentação lógica e sabedoria, me acolhendo sempre com carinho paterno.

Aos meus amigos e afilhados, Patrícia e Sérgio Muritiba, que sempre apareciam na hora em que eu estava precisando e me motivavam a dar continuidade ao trabalho.

A Márcia Delatorre, que tantos 'galhos' me quebrou e foi tão prestativa, me ajudando no caminho a enfrentar os desafios que apareciam e me acolhendo, quando necessário.

A Profa. Ana Cristina Limongi-França, que logo no início dessa trajetória me ajudou a continuar perseverante.

A Profa. Marisa Éboli que me apoiou, me incentivou e deu condições para eu melhorar meu conhecimento sobre a estratégia socioambiental das empresas.

Ao meu amigo Flávio, que me acompanhou desde o início, foi companheiro de vários desafios de trabalho e esteve sempre disposto a me ajudar.

Ao Prof. Furtado, que me inspirou com sua visão sistêmica e transversal, me motivou nas nossas discussões sobre sustentabilidade, me alimentou de informação e me cativou com sua sabedoria na simplicidade.

Aos meus colegas do PROGESA, Hermann, Liége, Aulicino, André, Annelise, companheiros de discussão socioambiental e de caminhada na Gestão Estratégica Socioambiental.

Ao Prof. Waldir Mantovani, pela valorização da interdisciplinaridade no PROCAM, pelas orientações e críticas ao meu projeto de pesquisa e por ter me ajudado a entender um pouco de conservação ambiental e a gostar da ecologia humana.

Ao Luciano, pelas prestativas informações e por estar sempre aberto a me ouvir e me acolher quando precisei.

Ao Prof. Jacques e colegas do SENAC, que me incentivaram no caminho e me deram apoio quando precisei, além da paciência que tiveram ao conviverem comigo na tensão pré-tese.

Ao Prof. Jacobi, pelo compartilhamento da sua visão socioambiental e pela instigante condução das discussões em aula da disciplina Sociedade, Educação e Meio Ambiente.

Ao Prof. Wagner, pela serenidade, equilíbrio e multidisciplinaridade na condução do PROCAM.

Aos meus amigos do Instituto Ethos, Cláudio, Giovanni, Gláucia, Graziela, Homero, João, Mariana, Maurício Mirra, Maurício Turra, Ricardo, Roberta, Tereza, que me acompanharam nesse tempo, me motivando, me questionando, me ajudando.

À direção do Instituto Ethos, Ricardo Young, do CEBDS, Fernando Almeida e da ABIQUIM, Marcelo Kós, que autorizaram o encaminhamento da minha pesquisa para seus associados.

“Temos, porém, este tesouro em vasos de barro, para que transpareça claramente que este poder extraordinário provém de Deus e não de nós.”

(2Coríntios 4,7).

RESUMO

MANCINI, Sérgio. **Gestão com Responsabilidade Socioambiental.** 2008. 210 f. Tese (Doutorado) – Interunidades em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, 2008.

Os complexos desafios socioambientais da modernidade têm levado a sociedade, as empresas e os governos a interagir, construindo um novo conhecimento interdisciplinar em direção a um desenvolvimento com a manutenção da sustentabilidade ambiental do planeta. Parte desse conhecimento devido à relação das empresas com seu ambiente, tem recebido o nome de Responsabilidade Socioambiental. O que se pretendeu nessa pesquisa foi conhecer a relação entre as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental (RSA) e seu desempenho para o desenvolvimento sustentável (DS). Para isso, buscou-se responder à questão: qual a relação das práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS? Foi feita uma revisão na literatura sobre os temas relacionados e depois realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva multidisciplinar com 80 empresas ligadas à instituições de apoio à gestão para o Desenvolvimento Sustentável. Após realizar uma análise de correlação canônica, obteve-se os seguintes resultados: as variáveis relativas à Visão e Liderança, Planejamento e Implementação, e Controle e Relato têm importância na relação com o desempenho, porém têm maior peso as variáveis 'Visão e Liderança' e 'Planejamento e Implementação'. Além disso, concluiu-se que determinados princípios e diretrizes, como Declaração dos Direitos Humanos, Pacto Global, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, padrões de certificação, como a ISO 9001 e 14001, e ferramentas, como Produção Limpa e Ecoeficiência, têm importância similar na sua relação com o desempenho, não sendo possível determinar diferença entre elas. Também foi possível concluir, da análise de correlação canônica, que as empresas com valores do bem comum têm nível maior de prática e desempenho do que as que não tem.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental, Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão para a Sustentabilidade, Desempenho Socioambiental

ABSTRACT

MANCINI, Sérgio. **Management with Socioenvironmental Responsibility**. 2008. 210 p. Thesis (Doctoral) – Interunidades em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, 2008.

The socioenvironmental complex challenges of modernity have brought to society, businesses and governments to interact, building a new interdisciplinary knowledge toward a development with environmental sustainability of the planet. Part of this knowledge due to the relationship of companies with their environment, has received the name of Socioenviromental Responsibility. What if such research were intended to ascertain the relationship between management practices with socioenvironmental responsibility (SER) and its performance for Sustainable Development (SD). To do so we attempted to answer the question: what is the relationship between management practices with SER and performance for the SD? A review was made in the literature on related themes and after conducting a multidisciplinary descriptive quantitative research with 80 companies involved in the institutions supporting management for Sustainable Development an analysis was conducted of canonical correlation giving the following results: the variables on 'Vision and Leadership', 'Planning and Implementation', and 'Control and Reporting' are important in relation to the performance, but have greater weight variables 'Vision and Leadership' and 'Planning and Implementation'. Moreover, it was concluded that certain principles and guidelines as Declaration of Human Rights, Global Compact, Millennium Development Goals and standards for certification as ISO 9001 and 14001 and tools such as Clean Production and eco-efficiency have similar importance in relation to the performance eliminating the possibility of determining the difference between them. It was also possible to conclude that companies with values of common good have a better level of practice and performance than those that do not.

Keywords: Socioenvironmental Responsibility, Sustainable Development, Corporate Social Responsibility, Sustainability Management, Socioenvironmental Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa 21
Figura 2 – Situação do mundo, IDH x Pegada Ecológica 25
Figura 3 - Desenvolvimento Sustentável no nível local 31
Figura 4 – Credibilidade nas instituições 36
Figura 5 - Pirâmide de RSC de Carroll 41
Figura 6 - Os três domínios de RSC 44
Figura 7 – Modelo VBA de Carroll e Schwartz 45
Figura 8– A teoria dos *Stakeholders* (adaptada de Freeman, 1984). 48
Figura 9 – Sete níveis de consciência corporativa 82
Figura 10 - BSC Sustentável 85
Figura 11 - SIGMA Sustainability Scorecard 85
Figura 12 - Modelo de Excelência 89
Figura 13 - Diretrizes da ABIQUIM segundo abordagem PDCA 92
Figura 14 – Estrutura de elaboração do relatório da GRI 102
Figura 15 – Pirâmide de Informações 105
Figura 16 – Participação das Associações na amostra 127
Figura 17 – Origem do capital das empresas pesquisadas 128
Figura 18 – Distribuição do Setor de atividade das empresas 128
Figura 19 – Distribuição das empresas por receita bruta 129
Figura 20 – Distribuição das empresas por número de funcionários 129
Figura 21 – Localização da área de RSA na estrutura da empresa 131
Figura 22 – Cargo do respondente da pesquisa 131
Figura 23 – Formação acadêmica do gestor de RSA 132
Figura 24 – Participação do gestor de RSA no processo de planejamento estratégico da empresa 132
Figura 25 – Princípios e Diretrizes de Gestão com RSA das empresas pesquisadas 136
Figura 26 – Padrões de Certificação das empresas com Gestão com RSA 136
Figura 27 – Ferramentas de Gestão com RSA 137
Figura 28 – Importância relativa das Diretrizes, Certificações e Ferramentas da Gestão com RSA 159
Figura 29 – Mapa das variáveis de controle em relação às práticas e desempenho 162

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificações das Teorias de RSC 49
Tabela 2 – Conceitos de RSC 52
Tabela 3 – Relação de produção acadêmica em revistas de administração e no ENAPAD. 56
Tabela 4 - Práticas de Gestão com RSA das empresas 62
Tabela 5 – Tabela de Sistemas de Gestão Certificados 64
Tabela 6 – Princípios do Pacto global 70
Tabela 7 – Metas do Milênio 72
Tabela 8 – Avanço das Metas de alguns Objetivos de Desenvolvimento do Milênio até 2005. 73
Tabela 9 – Progresso do Brasil nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio 74
Tabela 10 - Pesquisa BDO Trevisan – Pesquisa 2006/2007 104
Tabela 11 – Variáveis de práticas e desempenho 118
Tabela 12 – Tabela das hipóteses da pesquisa 124
Tabela 13 – Motivação prevalecente das empresas no momento 130
Tabela 14 – Porcentagem das respostas de profundidade das práticas de gestão com RSA 134
Tabela 15 – Porcentagem das respostas de satisfação das partes interessadas com o valor econômico gerado .. 138
Tabela 16 - Porcentagem das respostas de profundidade do desempenho ambiental 139
Tabela 17 – Porcentagem das respostas de satisfação do público interno 140
Tabela 18 – Porcentagem de concordância com resultados relativos à sociedade e aos direitos humanos 141
Tabela 19 – Porcentagem de satisfação da comunidade e resultados das ações para elas 141
Tabela 20 – Concordância com os resultados dos benefícios de ações de estudo e mitigação 142
Tabela 21 – Grau de concordância com o desempenho com relação a algumas partes interessadas 142
Tabela 22 – Percepção sobre a evolução cronológica do desempenho econômico, social e ambiental 143
Tabela 23- Alpha de Cronbach das variáveis soma 146
Tabela 24 – Correlação de Pearson das variáveis soma 147
Tabela 25 – Funções Canônicas 148
Tabela 26 – Explicação das Canônicas 149
Tabela 27 – Cargas canônicas 150
Tabela 28 - Teste de Kolmogorov-Smirnov para normalidade 153
Tabela 29 – Prova de Man-Whitney para Pacto Global 154
Tabela 30 – Prova de man-Whitney para Declaração dos Direitos Humanos 154
Tabela 31 – Prova de Man-Whitney para Metas do Milênio 155
Tabela 32 – Prova de Man-Whitney para ISO 9001 155
Tabela 33 – Prova de Man-Whitney para ISO 14001 155
Tabela 34- Prova de Man-Whitney para o FNQ 156
Tabela 35 – Prova de Man-Whitney para Atuação Responsável 156
Tabela 36 – Prova de Man-Whitney para PL 157
Tabela 37 – Prova de Man-Whitney para Ecoeficiência 157
Tabela 38 – Prova de Man-Whitney para Indicadores Ethos 158
Tabela 39 – Prova de Man-Whitney para GRI 158
Tabela 40 – Amplitude DCF 159
Tabela 41 – Tabela de valores da empresa 160

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIQUIM – Associação Brasileira de Indústrias Químicas
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAPP: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ANBID: Associação Nacional dos Bancos de Investimento
APIMEC: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BSC – Balanced Scorecard
BSCS – Balanced Scorecard Sustentável
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CEO – Chief Executive Officer
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
DJSI – Dow Jones Sustainability Index
DS – Desenvolvimento Sustentável
DSC – Desempenho Social Corporativo
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
GRI – Global Reporting Initiative
IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICLEI – International Council for Local Environmental Initiatives
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
IFC: International Finance Corporation
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
ONGs – Organizações não governamentais
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDCA – Plan, Do, Check, Act
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RSA – Responsabilidade Socioambiental
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SIGMA – Sustainability Integrated Guideline for Management

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA 14
1.1 Introdução 14
1.2 Contextualização 14
1.3 Objetivos 19
1.4 Pergunta da Pesquisa 19
1.5 Delineamento do problema de pesquisa 19
1.6 Hipóteses do estudo 21
1.7 Importância do estudo 22
2. REVISÃO DA LITERATURA 25
2.1 Desenvolvimento Sustentável 25
2.2 Responsabilidade Social Corporativa 33
2.3 Responsabilidade Socioambiental 56
2.4 Gestão com RSA 61
2.4.1 Introdução à gestão 61
2.4.2 Visão e Liderança 68
2.4.3 Planejamento 84
2.4.4 Implementação 86
2.4.5 Controle e Relato 103
2.5 Indicadores de Desempenho da Gestão com Responsabilidade Socioambiental 104
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 113
3.1 Categorização da pesquisa 113
3.2 Modelo de pesquisa e variáveis 114
3.2.1 Definição das variáveis do estudo 116
3.2.2 Descrição das variáveis 118
3.3 Etapas da pesquisa 119
3.4 Levantamento de dados secundários 119
3.5 Levantamento de dados primários 119
3.5.1 População e amostra 119
3.5.2 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados da survey 120
3.5.3 Pré-teste 121
3.5.4 Procedimentos de coleta de dados 122
3.6 Descrição da análise dos dados 123
3.7 Limitações do estudo 125
3.8 Sub produtos da pesquisa 126
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO 127
4.1 Perfil das empresas, do setor de RSA e do respondente 127
4.2 Conhecimento das práticas de gestão com RSA das empresas pesquisadas 133
4.3 Conhecimento do desempenho para o DS das empresas pesquisadas 138
4.4 Conhecimento da relação entre práticas e desempenho e resposta às Hipóteses 144
5. SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 163
REFERÊNCIAS 172
APÊNDICE A 180
APÊNDICE B 191
APÊNDICE C 193
ANEXO A 194
ANEXO B 201
ANEXO C 204

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução

O Desenvolvimento Sustentável (DS) é um objetivo que várias empresas estão colocando nas suas missões e, conseqüentemente, direcionando seus processos de gestão. Tais empresas partem da premissa de que uma das formas de conseguir atingir seu objetivo é por meio de suas práticas de gestão com responsabilidade socioambiental (RSA). Sendo assim, pode-se questionar: qual é a relação das práticas de gestão com responsabilidade socioambiental com o desempenho para o desenvolvimento sustentável? Como desempenho para o desenvolvimento sustentável, entende-se aqui os indicadores de desempenho econômicos, ambientais e sociais das corporações que se relacionam com o desenvolvimento sustentável.

Este estudo tem, portanto, o objetivo de responder à questão colocada acima. Para isso, será apresentado na seqüência deste mesmo capítulo, o contexto em que o problema de pesquisa está inserido.

Como forma de responder à questão colocada, esta tese apresenta uma pesquisa de campo com empresas que têm como objetivo cooperar ou buscar o desenvolvimento sustentável. Fazem parte deste universo as empresas que participam de alguma associação ligada ao tema. Desta forma, este estudo apresentará um levantamento quantitativo com empresas listadas nas instituições CEBDS, ABIQUIM e Instituto Ethos.

Neste primeiro capítulo, serão mais bem explicados o contexto e objetivos desta pesquisa.

1.2 Contextualização

Pensadores, como Marx, Durkhein e Weber da modernidade, costume ou estilo de vida surgido na Europa no século XVII, certamente não previam que o capitalismo racional, como chamava Weber, ou as forças da industrialização, pudesse, juntamente com o fenômeno da

globalização no final do século XX, ter efeitos tão adversos ao meio ambiente e à sociedade (GIDDENS, 1990, p.11-17).

Alguns chamam o momento atual de pós-modernidade, mas independentemente do nome, percebe-se claramente uma descontinuidade da modernidade e uma pausa, como se estivesse sendo dado um tempo para que as teorias do conhecimento pudessem digerir os fatos e apontar alternativas. A questão dos riscos como o outro lado da moeda da modernização se torna cada vez mais relevante, contrapondo as oportunidades do desenvolvimento com as ameaças. É a modernidade reflexiva de Beck (1994). A sociedade sofrendo a conseqüência de seus atos e se auto-confrontando com isso. Uma nova sociedade está nascendo. Os valores, os hábitos estão sendo questionados. As práticas sociais são constantemente questionadas à luz das informações (BECK, 1994). Segundo Floriani e Knechtel (2003, p. 13): "são os processos sociais os responsáveis pela construção de valores culturais para a ciência e tecnologia". Perguntar aos que defendem a manutenção da racionalidade científica, dos objetivos e de alguns resultados alcançados por essa ciência, seria um bom argumento para questionar novas alternativas.

Dentro desse raciocínio, a vida é um processo de conhecimento (MATURANA e VARELA, 1995, p. 7) e o mundo é um objeto a ser explorado. E complexo pela quantidade de relações disciplinares. Sendo assim, uma nova forma de saber ambiental surge como efeito dos processos de mudança socioambientais (FLORIANI e KNECHTEL , 2003) e que envolve a participação de todos os atores envolvidos ou, se poderia dizer, as várias partes interessadas.

Porém, só na prática social é que a necessária colaboração entre as várias disciplinas ganha sentido, onde vai ocorrer o diálogo dos saberes: científico, experimental, tradicional, popular, e outros "nos quais a disciplina já não é o princípio de construção do conhecimento e cujo

critério de validade do conhecimento está na relevância que traz para a transformação da perspectiva crítica, transformadora para elevação da vida." (FLORIANI e KNECHTEL, 2003, p. 55).

Portanto, todos, incluindo as empresas, se encontram nesse contexto de uma sociedade de risco e reflexiva, baseada na constatação da complexidade das suas relações, construindo novos saberes por meio de processos interdisciplinares, onde todos os atores participam das várias etapas, no enfrentamento de novos desafios em busca de soluções para a atual crise socioambiental.

A RSA e seus desafios talvez estejam cumprindo esse papel e, portanto, gerando esse conhecimento Socioambiental. Esse vem se desenvolvendo em função das pressões das várias partes interessadas e da participação delas na construção desse conhecimento. E com o aparecimento das várias disciplinas, em conjunto com os vários atores, tornam o desafio epistemológico ainda maior. Deve estar ocorrendo o diálogo de saberes, como postula Leff (2001, 145-154).

O fato é que, desde a década de 1970, com a publicação do relatório do Clube de Roma - *Limites do Crescimento* -, alertando para o fato de que em cem anos os limites do planeta seriam atingidos se os níveis de poluição ambiental, consumo, industrialização, produção de alimentos e aumento populacional se mantivessem estáveis, as empresas de modo geral vêm recebendo pressões de todas as partes envolvidas no seu negócio para adotar posturas com maior Responsabilidade Socioambiental (ZADEK, 2000). De certa forma, elas vêm reagindo e adotando práticas do que pode ser chamado hoje de Gestão com Responsabilidade Socioambiental. Adotaram princípios, práticas de Gestão, e/ou desenvolveram ferramentas e

tecnologias. Algumas têm agido com grande extensão, abrangendo todo o negócio da empresa de forma estratégica, e outras agem apenas com ações isoladas de filantropia. Há uma gama enorme de modelos intermediários de RSA que as empresas podem estar vivenciando.

E, independentemente do nome, que ainda causa muita discussão - gestão com Responsabilidade Socioambiental ou Responsabilidade Social ou Social Corporativa ou outros termos similares -, as empresas vêm desenvolvendo práticas relacionadas a esse assunto que, de certa maneira, estão se tornando conhecidas e adotadas. Esse conjunto de práticas já pode ser identificado e seus resultados já são até avaliados por meio de sistemas de indicadores, como Indicador de Sustentabilidade Empresarial (ISE), *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e outros, por várias instituições, principalmente com objetivos econômicos. Como a evolução do conceito tem acompanhado a evolução dos riscos considerando-se a perpetuação da espécie humana, esse tipo de gestão foi associado ao DS. Dessa forma, seu desempenho poderia ser avaliado em relação aos desafios de eqüidade e sustentabilidade ambiental, associados à busca de um DS.

E qual seria a relação dessas práticas de gestão com RSA e o seu desempenho, considerando-se um referencial de DS, econômico, social e ambiental?

A literatura tem mostrado que diferentes formas de gestão de uma empresa podem melhorar o seu desempenho socioambiental (BERTHOIN ANTAL[1], 1985; BHAMBRI e SONNENFELD[2], 1988; CLINARD[3], 1983; MURPHY[4], 1988; apud HUSTED, 2000).

[1] BERTHOIN ANTAL, A. Institutionalizing corporate social responsiveness: Lessons learned from the Migros experience. In L. Preston (Ed.), Research in corporate social policy and performance (vol. 7, p. 229-249). Greenwich, CT: JAI. 1985.
[2] BHAMBRI, A.; SONNENFELD, J. Organization structure and corporate social performance: A field study in two contrasting industries. Academy of Management Journal, 31, 1988, p. 642-662.
[3] CLINARD, M. B. Corporate ethics and crime: The role of middle management. Beverly Hills, CA: Sage. 1983.
[4] MURPHY, P. E. Implementing business ethics. Journal of Business, 7, p. 907-915. 1988.

E, após mais de 30 anos de ação dessas formas de gestão será que essa melhoria de desempenho foi efetiva pensando-se num Desenvolvimento Sustentável? Anita Roddick, a fundadora da Body Shop empresa com experiência de inserção da RSA nas suas práticas de gestão, declarou em 22 de março de 2007 que não pensa que o movimento esteja funcionando, pois foi abarcado por grandes grupos e suas estratégias de gestão e marketing transformaram-no numa grande operação econômica (tradução do autor)[5].

Sendo assim, a intenção da pesquisa é avaliar como as práticas de RSA estão relacionadas com o desempenho para o DS. Estudos que indiquem para as empresas que ainda não têm uma gestão com RSA qual a efetividade de algumas práticas em detrimento de outras poderão auxiliá-las no direcionamento prioritário de suas ações. E mesmo para as que já estão há muito tempo nessa trajetória, é útil conhecer quais das suas práticas de Gestão são mais efetivas que outras no caminho da sustentabilidade.

O conceito de desenvolvimento sustentável (DS) ainda é bastante polêmico. Muito mais ainda, e talvez por isso, a forma de se mensurar o seu desempenho. Mas a ausência de consolidação de um conceito de um assunto de tal relevância não é justificativa para que se deixe de buscar uma forma de gerenciá-lo e de, por conseqüência, medi-lo. O DS é discutido e mensurado por indicadores regionais, em que a ação dos vários atores da sociedade gera resultados que são avaliados por índices baseados em levantamentos de várias dimensões e seus vários indicadores. O que se pretende nessa pesquisa é focar a avaliação de desempenho do DS pelas empresas. Serão utilizados indicadores para avaliar o desempenho das empresas em direção a um conceito de DS considerado nesse estudo, baseado no atendimento das demandas de desenvolvimento das partes interessadas com sustentabilidade ambiental. Foi

[5] Disponível em: <www.sourcewire.com/releases/rel_display.php?relid=30412&hilite=>. Acesso em: 20/12/2007.

então, feita uma *survey* com empresas ligadas a associações que congregam empresas que se comprometem em realizar uma gestão com RS em direção ao DS, onde serão relacionadas suas práticas com indicadores de desempenho econômicos, sociais e ambientais, conforme o modelo de pesquisa conceitual que será apresentado posteriormente.

1.3 Objetivos

O objetivo geral dessa pesquisa é **conhecer a relação entre as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental (RSA) e seu desempenho para o desenvolvimento sustentável (DS).**

Além deste, tem os seguintes **objetivos específicos:**

a. Investigar como as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental se apresentam nas empresas;
b. Investigar como se apresenta o desempenho Econômico, Social e Ambiental das empresas para o DS.

1.4 Pergunta da Pesquisa

A principal pergunta que se pretende responder com essa pesquisa é:

Qual a relação das práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS?

1.5 Delineamento do problema de pesquisa

O problema de pesquisa é delineado conforme a Figura 1, apresentada a seguir. Este estudo busca analisar a relação entre as variáveis independentes, que serão avaliadas através de indicadores específicos - aqui chamadas de 'Práticas de Gestão com RSA': 'visão e liderança', 'planejamento', 'implementação' e 'controle e relato' - e as variáveis dependentes,

que serão avaliadas também através de indicadores específicos – aqui chamadas de ‘Desempenho para o DS’: ‘Econômica’, ‘Social’ e ‘Ambiental’.

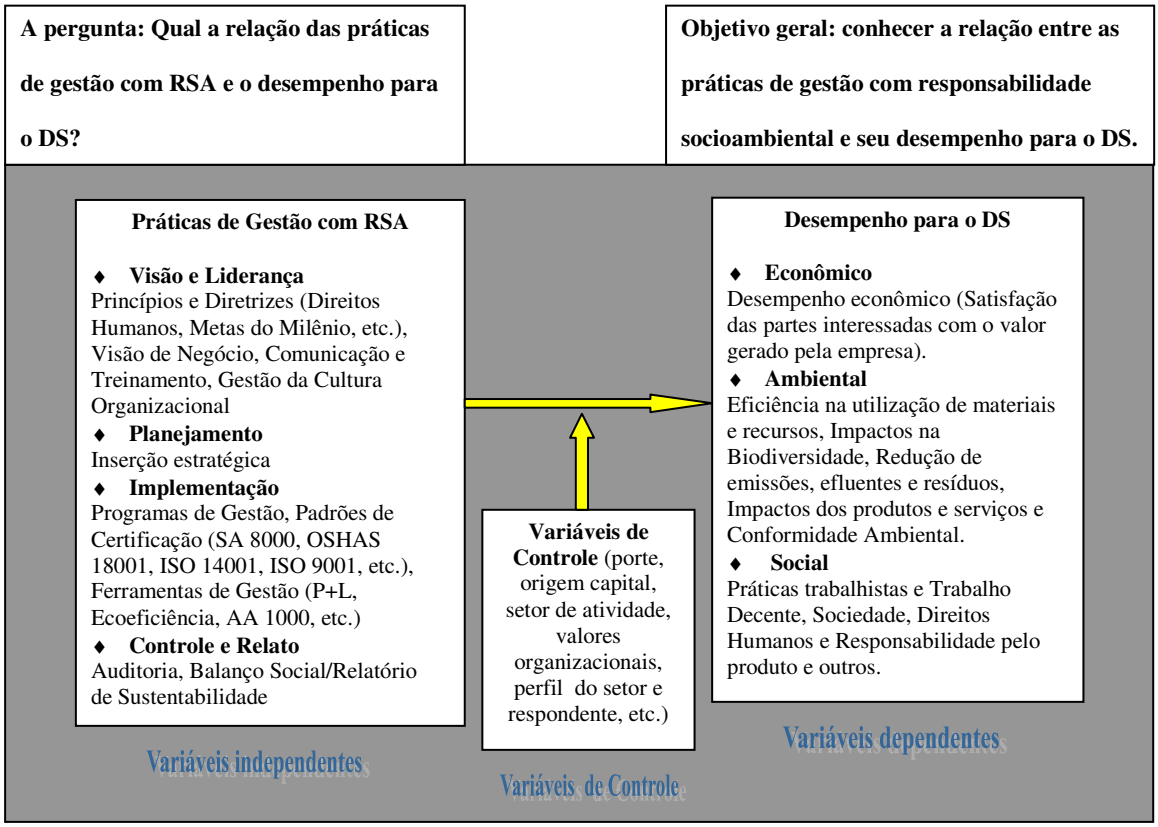
A escolha destes indicadores foi uma das grandes dificuldades da pesquisa. Buscou-se criar um instrumento de medida de desempenho de práticas que adote a perspectiva das partes interessadas. Ele teria que refletir o que as partes interessadas da empresa considerariam como adequados para o seu desenvolvimento com sustentabilidade ambiental. No entanto, na literatura, a maioria dos indicadores de sustentabilidade foi criado por alguma consultoria ou grupos com interesses específicos. Por outro lado, os indicadores de sustentabilidade para a sociedade são adequados para regiões ou países, avaliando simultaneamente o desempenho de empresas, governo e sociedade e, mesmo assim, são muito criticados por não refletirem a realidade. Desta forma, optou-se por utilizar um referencial conhecido e desenvolvido com envolvimento de várias partes interessadas – os indicadores da *Global Reporting Initiative* –, adaptados para um questionário aplicado ao responsável da gestão com RSA.

As medidas das variáveis dependentes e independentes foram definidas por indicadores de profundidade, avaliados através de uma nota de 1 a 5, atribuída pelo respondente . Elas serão mais bem detalhadas no capítulo de procedimentos metodológicos.

Além delas, foram também usadas variáveis de controle relativas ao perfil da empresa e do respondente .

A seguir, a Figura 1 ilustra o modelo conceitual da pesquisa.

Figura 1 - Modelo Conceitual da Pesquisa



1.6 Hipóteses do estudo

A pergunta de pesquisa, apresentada no item anterior, leva a três hipóteses, que serão testadas no estudo.

A primeira hipótese é que as variáveis de práticas de gestão com RSA referentes à visão e liderança são as que têm maior importância na relação com desempenho para o DS. Esta hipótese se baseia nos estudos de Husted (2000), Zahra e Latour (1987), Borger (2001), que permitem supor que a hipótese possa ser confirmada.

H1: As variáveis de práticas de gestão com RSA referentes à visão e liderança são as que têm maior importância na relação com o desempenho para o DS.

Já a segunda hipótese do estudo é que os padrões de certificação e as ferramentas são menos importantes do que os princípios e diretrizes na relação com o desempenho. Esta hipótese se

baseia nos estudos de Oliveira et al (2007), Veiga (2004), Rossetto (2007) e Tamayo (1998), que permitem supor que a hipótese possa ser confirmada. Desta forma, tem-se que:

H2: Os padrões de certificação e as ferramentas são menos importantes do que os princípios e as diretrizes na relação com o desempenho.

Por fim, a terceira hipótese do estudo é que a presença de valores organizacionais voltados para o bem comum interfere positivamente na relação das práticas com o desempenho. Estes valores foram medidos pelas medidas de "serviço", "proatividade" e "coesão". Estudos de Tamayo e Porto (2005) e Barrett (1998) mostraram que estes três valores podem ser relacionados a valores do bem comum. Desta forma, pretende-se também testar esta hipótese. Assim sendo:

H3: A presença de determinados valores organizacionais voltados para o bem comum interfere positivamente na relação das práticas com o desempenho.

1.7 Importância do estudo

Esse estudo é importante para trazer um melhor entendimento do assunto devido à complexidade do tema. Seria adequado fazer uma pesquisa quantitativa para verificar a influência das características organizacionais no desempenho social, como recomenda Borger (2001).

Tendo conhecimento de como as empresas estão executando suas práticas de gestão com RSA e de seu desempenho para o DS, e conhecendo a relação entre eles, será possível identificar a importância relativa de algumas práticas, podendo auxiliar as empresas na priorização da utilização de algumas delas. Além do mais, essa pesquisa trará novas idéias de estudos acadêmicos que poderão ser realizados para aumentar o conhecimento existente nessa área. Outra possibilidade é que os resultados poderão sugerir a alteração de determinados pesos

relativos a algumas práticas que fazem parte dos sistemas existentes de avaliação de sustentabilidade (ex.: ISE, DJSI e GRI).

Os levantamentos sobre esse assunto normalmente se limitam a diagnósticos de práticas. Aqui, elaborou-se um instrumento de pesquisa com variáveis e indicadores de práticas - alguns destes validados em pequenas pesquisas qualitativas realizadas por este pesquisador - e de desempenho, apropriados para a utilização de técnicas estatísticas multivariadas em uma pesquisa quantitativa, e vão-se relacionar práticas com desempenho. A parceria com as associações para o envio da pesquisa, mais o envio facultativo de um diagnóstico da empresa sob a ótica do DS, são medidas para garantir o número de amostras suficiente para fazer o estudo e a viabilidade da pesquisa.

Um estudo com alguma similaridade foi realizado, em 1987 (ZAHRA e LATOUR), com 410 estudantes de uma escola de negócios americana, onde através de análise fatorial, 8 dimensões de assuntos relacionados a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e 3 elementos de efetividade empresarial foram identificados e depois relacionados numa equação canônica. Nessa equação, fica clara a importância das práticas sociais na efetividade da empresa. Porém, o estudo é bastante limitado, pois foi realizado com estudantes, com avaliação de percepção de importância de dimensões de práticas para empresas hipotéticas, além de a amostra ser pequena para a significância da resposta.

Por outro lado, esta pesquisa foi realizada com empresas praticantes da gestão com RSA e os respondentes foram os gestores desses programas, além do quê foram levantadas na literatura e nas empresas práticas específicas para serem relacionadas com os resultados, e o referencial deste foi o DS e não a efetividade empresarial. Portanto, a pesquisa é inédita.

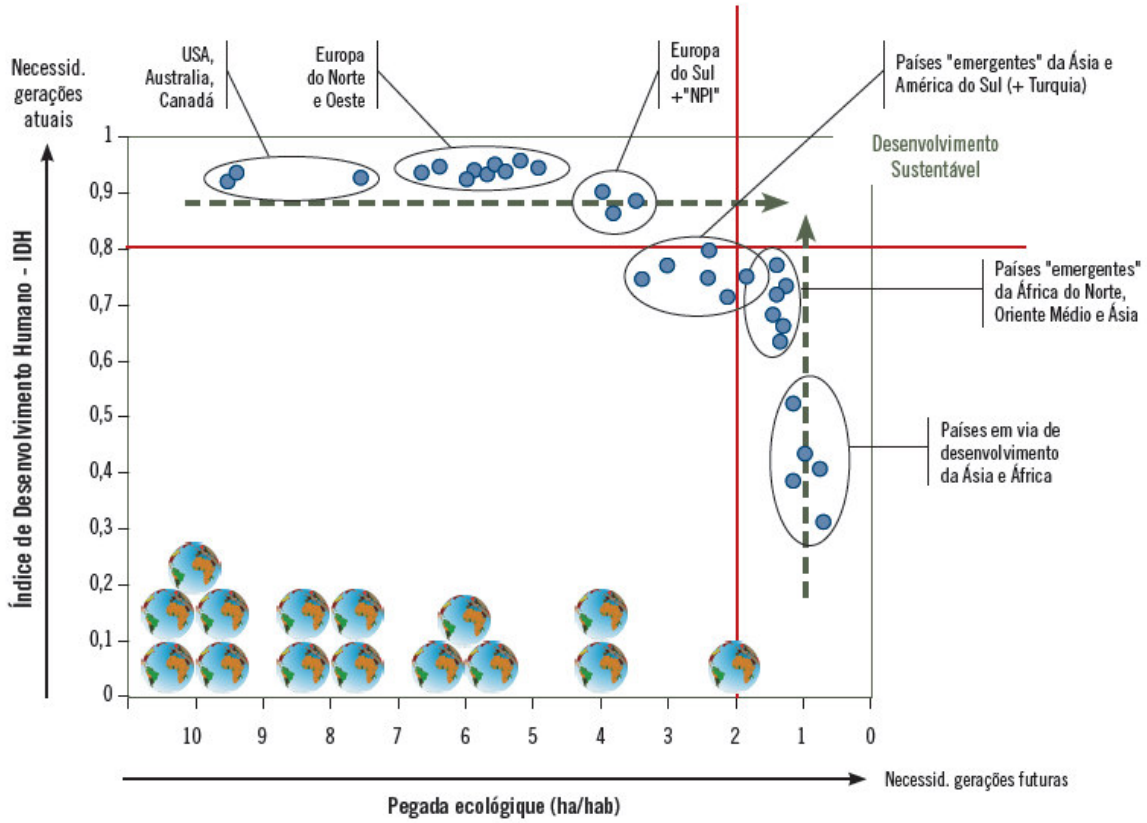
Este estudo se estrutura em cinco capítulos. Neste primeiro, foi feita uma breve introdução ao tema e apresentados seus objetivos. Na seqüência, o segundo capítulo de revisão da literatura apresenta os principais estudos e conceitos que deram base à pesquisa de campo desenvolvida. O terceiro capítulo é destinado à apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados aqui no estudo. O quarto capítulo trata da análise dos dados e discussão dos resultados e, por fim, no quinto capítulo estão as conclusões e recomendações da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Considerando que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH[6]) avalia o desenvolvimento social e econômico e a pegada ecológica[7], a sustentabilidade ambiental, se olharmos para a figura abaixo veremos a magnitude do desafio que temos de enfrentar nesse século.

Figura 2 – Situação do mundo, IDH x Pegada Ecológica



Fonte: AFNOR apud Compêndio para a Sustentabilidade (2008)

[6] IDH: criado pelo PNUD em 1990. Integra o nível de vida (PNB/capita), a expectativa de vida e o nível de instrução e acessos ao conhecimento (alfabetizaçào dos adultos e escolarização das crianças). Um objetivo de IDH de 0,8 foi fixado pela ONU.

[7] Pegada Ecológica mede a superfície necessária para produzir os recursos consumidos pela população, bem como, para absorver os desperdícios que produz. A superfície produtiva da Terra disponível para o desenvolvimento é de 11,4 mil milhões de hectares, ou seja, em média 1,9 ha/habitante. Em 1999 era de 2,3 ha, ou seja, 20% acima.

Não há nenhum país na zona adequada de desenvolvimento social e econômico, e sustentabilidade ambiental. É sensato pensar que as ações serão diferentes dependendo da situação em que o país se encontra. Para os países em desenvolvimento, que estão à direita dos 1,9 ha, resta a oportunidade de um desenvolvimento econômico e social sustentável. Aos outros desenvolvidos que estão acima do 1,9 ha, há necessidade de uma grande mudança de hábitos e modos de vida que, aliás, é comum a todos. É muito difícil imaginar que a tecnologia poderá dar conta do problema. Mas independentemente da região do gráfico em que o país se encontra é possível concluir uma coisa: não dá para tratar do assunto isoladamente. É uma questão de cooperação para a sobrevivência do planeta.

Segundo Rattner (1999, p. 87), a globalização, como todos os fenômenos da evolução social, encerra aspectos positivos e negativos, "[...]dando origem a tensões e conflitos entre o antigo e o novo, entre as tradições e a modernidade".

> As políticas econômicas e fiscais, impostas e executadas pelos governos , inviabilizam qualquer esforço de planejamento e execução de estratégias de desenvolvimento alternativas. As desregulação de serviços financeiros e de mercados de capitais introduz uma instabilidade crônica no sistema financeiro internacional, enquanto acelera a globalização da produção e do comércio que resulta em uma nova divisão internacional de trabalho e a reestruturação da economia mundial (RATTNER, 1999).

Segundo Rattner ainda, são essas mesmas forças que trazem o principal ponto positivo da globalização de transformação do sistema competitivo atual em uma sociedade mundial cooperativa, solidária e pacífica.

Essa sociedade contrapõe-se ao interesse próprio e à busca obsessiva de acumulação de riquezas que estão no âmago da crise atual. A situação é insustentável e parece que está ocorrendo uma mudança global de consciência, que poderá mudar as regras de funcionamento da sociedade e o papel das corporações (BARRETT, 1998).

E uma questão fica clara, segundo Veiga (2005): não é o sistema capitalista atual que vai resolver essas questões a longo prazo. Hawken et al (1999, p. 8-19) propõem uma mudança no capitalismo para que ele possa fazer frente aos desafios, isto é, dê importância aos sistemas vivos afetando todos os membros da sociedade, inclusive as empresas: a adoção das quatro estratégias do que ele chama de capitalismo natural. São elas: (1) a Produtividade Radical dos Recursos (uso mais efetivo dos recursos da biosfera), (2) o Biomimetismo (processos e produtos imitando a natureza), (3) Uma Economia de Serviço e de Fluxo (no lugar de bens e aquisição) e (4) o Investimento no Capital Natural (restauração e expansão dos estoques). Essa visão representa uma grande mudança na tecnologia, nos produtos, nos costumes e valores da sociedade. Uma visão mais responsável.

Responsabilidade que o filósofo alemão Hans Jonas, cujo trabalho foi centrado em problemas sociais e éticos criados pela tecnologia, estudou propondo um imperativo ético face aos novos desafios da atual civilização tecnológica, que "[...] não ponha em perigo as condições necessárias para a conservação indefinida da humanidade sobre a Terra" (JONAS, 2006, p. 47-48). Uma ética para o futuro que avalie os riscos resultantes do atual modo de vida e motive para a transformação, uma ética de responsabilidade.

Segundo D'Ambrosio (1999, p. 642), "[...] o conhecimento progride sem uma ética maior, que deveria reconhecer o valor intrínseco do indivíduo, da necessidade absoluta do outro e da sua integração na realidade histórica e natural". Desta forma, ele propõe a ética da diversidade baseada no respeito, na solidariedade e cooperação.

De forma similar, Rattner (2005, p. 181) também evoca a necessidade de uma nova ética, "[...] como a disciplina cujo modo é a prática da virtude, do domínio da racionalidade e cujo fim é a felicidade e bem-estar, a integração entre os seres humanos, a natureza e o cosmo".

Dansereau (1999) com uma abordagem ecológica homem-ambiente, diferente da até então ambiente e homem, propõe que a humanidade encare a crise planetária de frente não só do ponto de vista ecológico (degradação ambiental), mas principalmente moral (degradação moral). É o pensar globalmente e agir localmente para um desenvolvimento viável. Sua visão do assunto é manifestada num modelo, onde as possíveis soluções ou novos projetos sejam considerados segundo perspectivas sociais, ecológicas, técnicas, econômicas e políticas e suas prioridades nas várias fases de um projeto. Dansereau recomenda ainda que esse tipo de trabalho seja precedido de uma preparação ética global**.**

Da mesma forma, Rattner (1999) afirma que é preciso urgentemente de uma ética universal que transcenda todos os outros sistemas de crenças e alianças, um tipo de síntese da consciência humana, completamente ciente da interdependência e raridade de todas as formas de vida para guiar-nos em nossos esforços, para realizar as mudanças.

É essa nova ética que vem influenciando todos os setores da sociedade. E o setor privado não fica à parte dessas questões, muito pelo contrário, e segundo Demajorovic (2003, p. 52), ganham um papel mais importante na estratégia das organizações conceitos como ética, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. E concomitantemente, na inserção desses novos conceitos, aparecem novos dilemas econômicos e socioambientais, técnicos e gerenciais.

Portanto o assunto é de todos os atores e o fórum para essa discussão se tornou internacional. De acordo com Ribeiro (2008), essa "[...] ordem ambiental internacional expressa por acordos e tratados que buscam uma gestão ambiental ultrapassando as fronteiras dos Estados Nacionais [...]", começou a surgir no começo do século XX. O autor destaca três momentos no desenvolvimento dessa ordem. Antes, durante e depois da Guerra Fria. Antes, no início do século XX, com acordos entre países para deter a destruição da base natural das terras com o avanço da colonização sem sucesso. Durante, com o bem sucedido Tratado Antártico que conseguiu através de um acordo internacional pela primeira vez a preservação de uma área da Terra. Nesse momento já havia algumas ações da UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) e da FAO (*Food and Agriculture Organization*). Ocorre a divulgação do Relatório do Clube de Roma, Limites do Crescimento (MEADOWS apud RIBEIRO, 2008), e é realizada, por indicação da ONU, a Conferência de Estocolmo em 1972 com o objetivo de discutir o controle da poluição do ar e a chuva ácida. Dela participaram apenas 2 chefes de estado. Nesse ano também é criado o PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente). É ainda criada em 1983 pela ONU a CMMAD (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento), conhecida como Comissão Brundtland que no encerramento de seu trabalho em 1987 elaborou o conceito de desenvolvimento sustentável como aquele que "[...] atende às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades".

No 3º momento, o depois, ocorre o grande marco da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) em 1992 no Rio de Janeiro. Nessa conferência participaram 178 países e foram aprovados documentos importantes como a Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Convenção sobre Mudanças Climáticas, a Convenção da Biodiversidade e a Agenda 21.

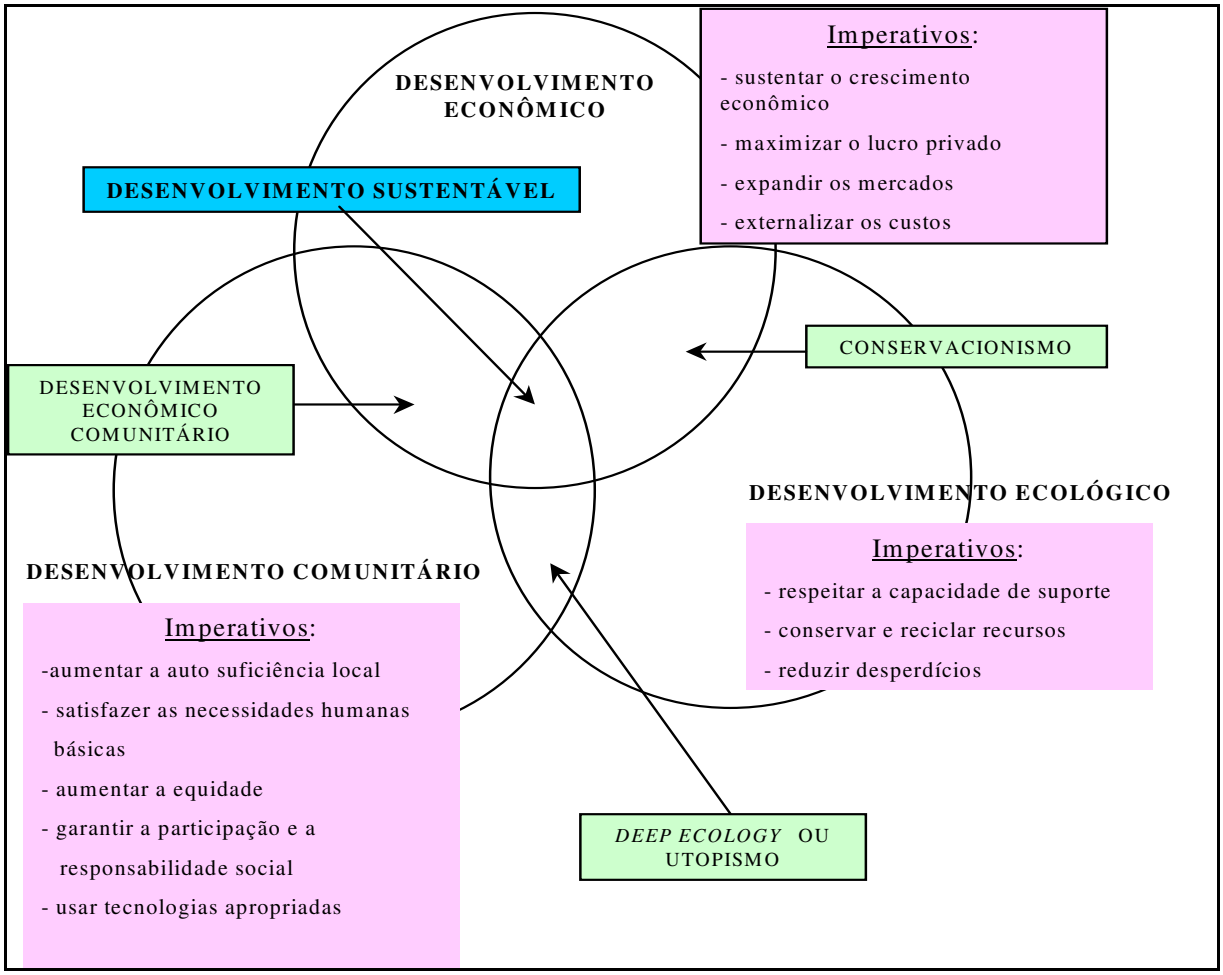
Essa Agenda 21 é um grande plano de ação para efetivar mundialmente as decisões da conferência. Conforme Barbieri (1997), "[...] é um plano de ação para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável. [...] é uma espécie de manual para orientar as nações e as suas comunidades nos seus processos de transição para uma nova concepção de sociedade." Ou ainda segundo Phlippi Jr. et al (2008), "[...] um Plano Nacional Estratégico para o Desenvolvimento Sustentável." O Brasil aprovou sua Agenda 21 em 2002. Um pesquisa realizada pelo ICLEI[8] em 2002, indicava 6400 governos locais, em 113 países, envolvidos em atividades relacionadas a Agenda 21 Local nos 10 anos anteriores. No Brasil, dos 5560 municípios, em 2002, aproximadamente um terço deu início ao processo de Agenda 21 local (PHLIPPI JR. et al, 2008) .

Em 2002, na Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (CMDS) em Joanesburgo, na África do Sul, foi reforçada a utilização da Agenda 21 com novas prioridades para redução da pobreza e proteção ao meio ambiente, após a avaliação dos resultados desse plano de ação no mundo. As novas prioridades estão definidas conforme as Metas de Desenvolvimento do Milênio.

Todo esse movimento, descrito acima, conduziu a uma redefinição do termo desenvolvimento sustentável, que passou a focar não só a questão ambiental, como também a questão do desequilíbrio social e econômico como relatado por Schmidheiny em seu livro (2002). O significado do termo é ainda muito polêmico, mas na figura abaixo pode-se indicar uma das formas como ele é visto.

[8] Disponível em: < http://www.iclei.org/index.php?id=820>. Acesso em: 20/12/2007.

Figura 3 - Desenvolvimento Sustentável no nível local



Fonte: ICLEI - The International Council for Local Environmental Initiatives.

Já Veiga (2005) faz uma profunda análise e discussão dos vários conceitos associados ao Desenvolvimento e à Sustentabilidade. Nela, fica claro que Desenvolvimento não pode ser confundido com Crescimento e, lembrando Celso Furtado: "[...] só haverá verdadeiro desenvolvimento ali onde existir um projeto social subjacente". Além disso, Veiga discorre sobre o conceito de desenvolvimento voltado para expandir a liberdade, apresentado pelo Prêmio Nobel de Economia de 1998, o indiano Amartya Sen, isto é, o crescimento econômico é um meio importante de expandir a liberdade dos membros de uma sociedade, mas as liberdades dependem também dos serviços de educação e saúde e dos direitos civis. Sendo assim, segundo Veiga, "[...] o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de

privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social e sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência de Estados repressivos". Essa é uma liberdade para se ter uma vida com qualidade. Fica claro no caso que esse processo tem que ser economicamente sustentado.

E do ponto de vista de sustentabilidade ambiental, Veiga mostra os dois extremos da discussão sobre o assunto: o otimista e o pessimista. O otimista, sem fundamentação teórica convincente, apregoa que não haverá problemas de sustentabilidade ambiental com o crescimento econômico, pois a partir de um determinado valor de renda per capita haveria um ponto de mutação garantindo uma recuperação ambiental, além de supervalorizar a capacidade tecnológica de resolução dos problemas. Essa alternativa é conhecida como de sustentabilidade fraca, onde o capital total é constante pela troca do natural pelo construído. Por outro lado, há o pessimista que trata das questões entrópicas levantadas por Georgescu-Rogen, onde para a humanidade sobreviver a economia teria que decrescer. A terceira via seria uma amenização dessa última alternativa, aumentando-se a produtividade do capital natural. Esta alternativa ficou conhecida como sustentabilidade forte, pois busca manter o capital natural constante. Nesse pensamento, figura o argumento de condição estacionária da economia (não é crescimento zero) de Herman E. Dally, onde ela continuaria a melhorar através de avanços qualitativos, como melhoria do rendimento dos processos, substituição por energias renováveis, reutilização de produtos e outras ações nesse sentido. Já tratando de Desenvolvimento Sustentável, Veiga traz os pensamentos de Ignacy Sachs, que em seu livro publicado em 2002, 'Caminhos para o desenvolvimento sustentável', coloca o desenvolvimento sustentável como a harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos, utilizando oito critérios: social, cultural, ecológico, ambiental, territorial, econômico, política nacional e política internacional. Para Sachs, a adjetivação mais clara

seria Desenvolvimento Economicamente Sustentado, Socialmente Includente e Ambientalmente Sustentável. Com relação aos critérios ecológicos e ambientais, as recomendações formam um tripé: "(1) preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis; (2) limitação do uso de recursos não renováveis; (3) respeito e realce para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais". Objetivos esses, relacionados à sustentabilidade ambiental.

Veiga (2005) conclui, em seu livro, pela necessidade do conceito geral do Desenvolvimento Sustentável como utopia para o século XXI, porém suas versões existentes ainda não são muito adequadas para esse fim.

Portanto, **o desenvolvimento que leva à eliminação das fontes de privação de liberdades (inclusive a econômica) e busca a sustentabilidade ambiental é considerado desenvolvimento sustentável**. Sustentável foi o adjetivo que veio dar limites para que o desenvolvimento ocorra. Este será o conceito adotado neste trabalho para desenvolvimento sustentável.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

O papel das empresas

> No passado, as Nações Unidas lidavam apenas com governos. Mas agora, sabemos que a paz e a prosperidade não podem ser alcançadas sem a parceria de governos, organizações internacionais, iniciativa privada e sociedade civil. No mundo de hoje, dependemos uns dos outros. (Kofi Annan, no Fórum Econômico Mundial (1999).

Dentro deste contexto de desafios e dilemas socioambientais de grande amplitude, onde a visão não pode só focar a sociedade, mas o mundo onde ela está inserida, qual o papel dos grandes atores envolvidos – Governo, Sociedade e Empresas?

A RSC tem várias formas de ocorrer dependendo da relação estado-empresa-sociedade, isto é, ela depende muito de um amplo contexto político, social, cultural, econômico, ambiental onde ela se encontra. Em geral, muitos ainda são céticos com relação a RSC, por considerarem que ela assume a responsabilidade do Estado na solução de problemas sociais, aplicando recursos privados e deixando de gerar lucro para o acionista que seria a principal função das empresas, como afirma Friedman (1985). E o que vem ocorrendo é uma receptividade mundial com relação ao assunto, pois a RSC têm sido vista como uma forma de o governo regular a atividade empresarial no longo prazo, já que vêm aparecendo resultados da implantação de políticas de melhoria da competitividade nacional, da coesão social e da sustentabilidade social e ambiental. Os estados não têm usado a RSC como veículo para a privatização e ao invés disso, o que vem ocorrendo é que a RSC vem favorecendo-os na criação de mecanismos conjuntos que afetam o comportamento das empresas. As empresas em geral vêm tornando-se parceiras do governo na elaboração de políticas que atendam os objetivos públicos (MOON e VOGEL, 2008). Enquanto esse poder estado-empresa parece desequilibrar a relação com a sociedade e o terceiro setor consolida-se no mundo, na década de 1990, para demarcar os limites e fortalecer a sociedade, aqui no Brasil, ele nasce sob o signo da parceria intersetorial pelo contexto político vigente (FALCONER, 1999). Esse termo vem designar [...] "o conjunto de iniciativas provenientes da sociedade, voltadas à produção de bens públicos, como por exemplo, a conscientização para os direitos da cidadania, a prevenção de doenças transmissíveis ou a organização de ligas esportivas." (FERNANDES[9], apud FALCONER, 1999). O termo é usado para se referir à ação social das empresas, ao trabalho voluntário de cidadãos, à ação da 'sociedade civil' e às organizações do poder público, privatizadas na forma de fundações e organizações sociais. No Brasil, pode-se referir às Santas Casas de Misericórdia e às organizações não governamentais que surgiram dos movimentos sociais.

[9] FERNANDES, Rubem César. Privado Porém Público: O Terceiro setor na América Latina, Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

Esse novo ator veio transformar a relação dos três setores com a promessa de renovação do espaço público, o resgate da solidariedade e da cidadania, a humanização do capitalismo e a superação da pobreza, basicamente por meio do voluntariado e da filantropia (FALCONER, 1999). Ainda está faltando o ator com, talvez, o maior poder nessa relação: o cidadão que também faz parte dos outros três atores e o consumidor. Em outras partes do mundo desenvolvido isso já vem ocorrendo, mas no Brasil, os consumidores brasileiros estão cada vez mais conscientes do seu poder de transformação. Segundo a pesquisa de percepção do consumidor brasileiro realizada pelo AKATU[10] em 2006/2007, 75% da população concorda que possa interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável.

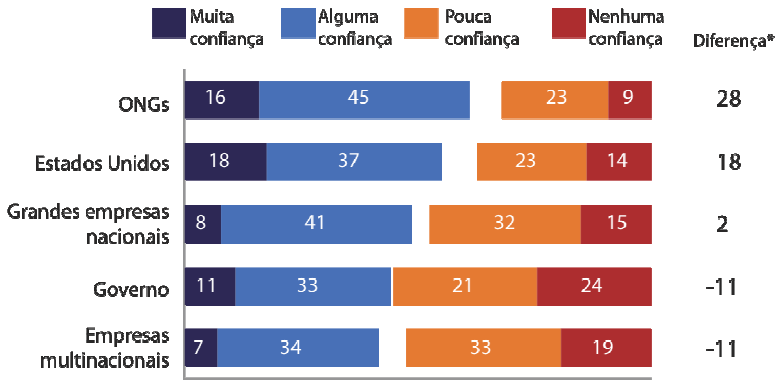
Tratando mais especificamente de determinadas empresas, principalmente daquelas envolvidas com extração e o uso de recursos naturais, seu papel é crucial em função de todas as questões levantadas sobre a situação do planeta (DIAMOND[11], 2005 apud VEIGA, 2007, p. 62 e 63). A esse grupo, não podem deixar de ser adicionadas as empresas administradoras de capital, como os bancos, os fundos de pensão e as grandes multinacionais. Mas também não poderão deixar de ser responsabilizados os consumidores e o público em geral, que acabam determinando o que essas empresas buscam.

Ao pensar no tamanho das economias mundiais e no poder associado a ele, e sabendo que entre as cem maiores economias mundiais, 51 são empresas multinacionais e 49 governos (ANDERSON e CAVANAGH, 2000), não dá para não atribuir uma grande responsabilidade a estas empresas na busca de soluções para os problemas socioambientais do planeta.

[10] Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfi-do-consumidor>. Acesso em 12/07/2008.
[11] DIAMOND, Jared. Colapso: como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso. Rio de Janeiro: Record, 2005.

Apesar de maior responsabilidade das multinacionais parece que não há muita credibilidade conforme a pesquisa abaixo[12]:

Figura 4 – Credibilidade nas instituições



Fonte: Globe Scan . Diferença = (Muita +Alguma Confiança) – (Pouca + Nenhuma)
Os países pesquisados foram: Argentina, Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Reino Unido, Índia, Indonesis, Italy, Kenya, México, Nigéria, Filipinas, Polônia, Rússia, Coreia do Sul, Espanha, Turquia e Estados Unidos (pesquisa realizada em 20 países, em 2005, com 20791 pessoas do público em geral).

O pior resultado é das empresas multinacionais e logo em seguida vem o governo.

E para conduzir o processo, por enquanto, o controle da agenda da sustentabilidade está no poder público, que raramente tem sensibilidade para esse assunto (ELKINGTON, 2001, p.29). Porém, segundo ainda esse autor, "[...] é inevitável que uma grande parte dessa agenda recaia sobre as mesas das empresas, cada vez mais chamadas de 'sociedade civil'[...]".

Independentemente disso, as empresas vêm atuando e os acadêmicos pesquisando na área de Responsabilidade Social Corporativa, tentando, há muito, responder qual é o papel das Empresas na Sociedade e a Sociedade vem pressionando e agindo. O campo da Responsabilidade Social Corporativa é extremamente controverso e sua definição tem pouco consenso, tornando difícil o seu desenvolvimento teórico e a medida de seu desempenho (MC

[12] Disponível em:< http://www.globescan.com/gsr_research_findings.htm>. Acesso em: 05/12/2007.

WILLIAMS et al, 2006). O que se pode dizer é que a discussão está em torno das obrigações sociais e os impactos das empresas na sociedade.

Os termos utilizados nesses estudos relacionados ao assunto são muitos não só no Brasil, mas no mundo[13]: Responsabilidade Social, Responsabilidade Socioambiental, Responsabilidade Corporativa ou Empresarial, Cidadania Corporativa e outros. Carroll (1999) revisou e discutiu sobre 25 diferentes formas de definições de RSC na literatura acadêmica. Ainda não há consenso sobre o termo, e eles apresentam algumas diferenças de conteúdo e metas. De todos, Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é melhor entendido como sendo um termo guarda-chuva para um conjunto de sinônimos e conceitos de responsabilidades de gestão com várias partes interessadas, incluindo sociedade e meio ambiente, como afirmam Matten e Moon (2004) na pesquisa realizada com professores e alunos de 166 escolas de negócios na Europa sobre RSC.

Será feito, então, a seguir, um breve relato histórico da evolução desse construto RSC, que será utilizado para designar o termo mais amplo sobre o assunto, termo guarda-chuva, conforme Matten e Moon. Depois, será enfatizada uma teoria muito importante na RSC chamada Teoria dos *Stakeholders*. Logo em seguida serão apresentadas algumas classificações das várias teorias existentes de RSC para servir como referência nas discussões sobre o assunto.

[13] Alguns termos das teorias sobre a relação das empresas e a sociedade com significados um pouco diferentes são: *Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC), Business Ethics, Stakeholder Theory, Sustainability, Corporate Responsibility (CR)* e *Corporate Social Performance (CSP).*

Histórico

Segundo Frederick (2008, p. 524), a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos Estados Unidos tem a história mais longa que em outros países. Principalmente pela ideologia de livre mercado e limitada regulação do governo, gerando uma maior expectativa de ação social das empresas do que do governo.

Para Carroll (1999), a preocupação dos negócios com a sociedade vem de séculos atrás, porém a produção formal escrita sobre o assunto acontece amplamente no século XX, especialmente nos últimos 50 anos. Estes serão resumidos aqui.

Desde a segunda metade do século XX, um longo debate sobre RSC vem sendo travado. Segundo Carroll (1999), Bowen foi o pai da RSC, com seu livro Responsabilidade Social do Homem de Negócios (BOWEN, 1957), lançado em 1953. Bowen acreditava que as grandes empresas eram centros de decisão e poder e que as suas ações influenciavam a vida da sociedade em muitos pontos. Nele, foi apresentada sua definição de Responsabilidade Social do Homem de Negócios: obrigação de perseguir aquelas políticas, tomar aquelas decisões ou seguir aquelas linhas de ação que sejam desejadas em termos de objetivos e valores da sociedade[14]. Sua opinião era que o assunto não era uma panacéia e trazia uma importante verdade que deveria guiar os negócios no futuro. Uma observação de grande consciência sobre o que já estava acontecendo há muito tempo no mundo e sobre as perspectivas que o esperavam.

[14] Tradução do autor.

Mais à frente no tempo, segundo Carroll ainda (1999), na década de 1960, houve um significativo crescimento na tentativa de formalizar o conceito de RSC. Keith Davis[15] (1960, apud CARROLL, 1999), dizia que Responsabilidade Social era uma idéia nebulosa, mas deveria ser vista num contexto gerencial. E que as ações de RS só seriam justificadas economicamente no longo prazo. Foi ele quem criou a chamada "Lei de aço da responsabilidade"[16]: as responsabilidades sociais de um homem de negócios devem ser proporcionais ao seu poder.

McGuire[17] (1963, apud CARROLL, 1999) contribuiu para a definição do conceito de RSC, colocando que ela iria além das obrigações econômicas e legais. Que a empresa tem que ter participação na política, no bem-estar da comunidade, na educação, na felicidade dos empregados e, no fundo, em todo o mundo social ligado a ela. As empresas deveriam agir da mesma forma que um cidadão age. Esse conceito lembra o que mais tarde teve o nome de Ética nos negócios[18] e Cidadania Corporativa[19].

Ainda em Carroll (1999), é interessante citar um importante conceito que Harold Johnson, em 1971, apresenta em seu livro *Business in Contemporary Society: Framework and Issues:* sabedoria convencional[20]. Significa que uma empresa socialmente responsável é aquela em que seu corpo gerencial tem que equilibrar uma multiplicidade de interesses. Ao invés de só buscar altos lucros para seus acionistas, uma empresa responsável também leva em conta seus empregados, fornecedores, comunidades locais e a nação. A referência à multiplicidade de interesses está muito próxima da visão de *stakeholders*.

---

[15] DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review. 2, 70-76, 1960.
[16] *Iron Law of Responsibility*
[17] MC GUIRE, J. W. Business and Society. New York: McGraw-Hill, 1963.
[18] *Business Ethics*
[19] *Corporate Citizenship*
[20] Traduzido de *Conventional wisdom*

Keith Davis[21] (1973, apud CARROLL, 1999) escreveu um artigo onde cita dois famosos economistas da época e seus pontos de vista divergentes sobre o assunto: Milton Friedman cuja opinião tornou-se bastante conhecida sobre a responsabilidade social da empresa de maximização dos lucros e obediência às leis, e Paul Samuelson que defendia uma responsabilidade social com grande envolvimento da empresa em questões sociais muito além dessas. Finalizando, ele apresenta sua definição de Responsabilidade Social dizendo que a empresa não está sendo socialmente responsável apenas cumprindo os mínimos requisitos da lei, porque isso é o que qualquer bom cidadão deveria fazer.

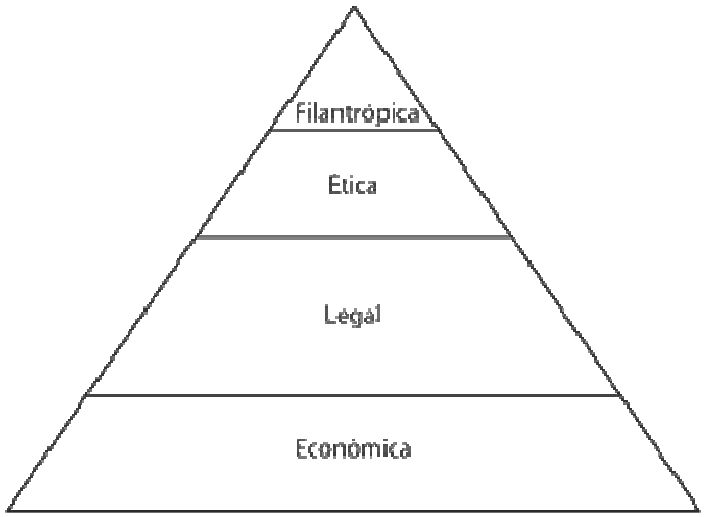
É na década de 1970 que aparecem os termos RSC e Desempenho Social Corporativo[22] (DSC). Sobre esse último conceito, Prakash Sethi[23] (1975, apud CARROL, 1999) escreve um artigo para falar sobre as dimensões do DSC, quais sejam: (1) obrigação social, (2) responsabilidade social e (3) responsividade social[24]. A primeira é econômica e legal. A segunda vai além dessas obrigações. E a última supõe a adaptação do comportamento corporativo às necessidades sociais.

Em 1979, Carroll propõe um modelo de Desempenho Social Corporativo baseado numa definição de RSC composta de 4 partes: a responsabilidade social de uma empresa compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem das organizações num determinado momento. Essa definição tornou-se o que mais tarde foi chamando de pirâmide da RSC (vide figura abaixo) dando uma idéia de hierarquia de responsabilidade social das empresas que lembra a de Maslow para a motivação das pessoas.

---

[21] DAVIS, K. Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review. 2, 70-76, 1960.
[22] *Corporate Social Performance (CSP)*
[23] SETHI, S. P. Dimensions of Corporate Social Performance: An analytic framework . California Mangement Review, 17, 58-64, 1975.
[24] *Social responsiveness (responsiveness: ability to respond)*

Figura 5 - Pirâmide de RSC de Carroll



Fonte: CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizationsal stakeholders. *Business Horizons*. July – August, 1991. pp 39 -48.

Nessa década, houve mais discussão acadêmica sobre o assunto do que ação de RSC nas empresas. Mas as iniciativas legislativas, principalmente nos Estados Unidos, foram muitas, obrigando as empresas a se adequarem quanto a questões ambientais, segurança de produtos, discriminação de empregados e segurança dos trabalhadores. Esse também foi um período em que surgiram muitos estudos sobre RSC do ponto de vista gerencial, onde são aplicadas ao assunto as funções de gestão tradicionais de planejamento, organização e controle (CARROLL, 2008, p. 34).

Na década de 1980, o foco passou da busca por definições de RSC para pesquisa em RSC e houve um aumento nos estudos de conceitos complementares ou alternativos, como Responsividade Social Corporativa, Desempenho Social Corporativo, Política Pública, Ética nos negócios e Teoria/Gestão dos *Stakeholders*[25].

Freeman (1984) com a publicação de seu livro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" deu forma à teoria dos *stakeholders*. Os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que

[25] A tradução de *stakeholders* nesse trabalho será 'partes interessadas'.

possuem interesses válidos numa organização. Estes grupos possuem interesses no que uma organização faz e como seus objetivos são atingidos. Estes interesses, termo conhecido em inglês como "*stake*[26]", podem ser manifestados como um direito moral ou legal; historicamente (num estágio inicial) representados pelos proprietários, gestores, funcionários, fornecedores e clientes. Porém, com o aumento da complexidade das sociedades, começaram a ser identificados outros grupos que tinham outros interesses nas organizações (também válidos) e estes começaram a ser incluídos nas decisões, como comunidade e autoridades governamentais, dentre outros. Pode-se afirmar que há uma constelação de agentes com interesses legítimos, gravitando em torno de uma instituição, demandando atuações diversas.

Zahra e Latour (1987) fazem pesquisa com 410 estudantes de escola americana, onde fica clara a relação existente entre as práticas sociais e a efetividade da empresa.

E em 1987, Edwin M. Epstein, em sua pesquisa para relacionar Responsabilidade Social, Responsividade e Ética nos Negócios, definiu o que chamou de Processo de Política Social Corporativa[27], cujo centro é a institucionalização nas organizações dos três seguintes elementos: ética nos negócios, RSC e Responsividade Social Corporativa. E ainda William C. Frederick elaborou uma agenda para Responsabilidade Social Corporativa que estava muito além do que era preocupação e prática nas empresas do seu tempo: poluição ambiental, discriminação no trabalho, abusos contra o consumidor, saúde e segurança do trabalhador, qualidade de vida no trabalho, deterioração da vida urbana e práticas abusivas das multinacionais. Essa década foi um período de grandes escândalos e acidentes (ex.: Union

[26] Segundo o Michaelis: stake: *n* 1 aposta, dinheiro apostado. *he swept the stakes* / ele ganhou a bolada. 2 prêmio (de corrida ou competição esportiva). 3 risco, interesse, parte, ação. *he has a stake in the project* / ele tem interesse no projeto. • *vt* apostar. at stake em jogo, em risco. *there is too much at stake* / tem muito em jogo. cumulative stake prêmio acumulado. to pull up stakes *coll* mudar-se. to stake out a claim to something *sl* reclamar o direito a algo. to stake someone to something *Amer sl* emprestar, financiar.

[27] Corporate Social Policy Process

Carbide – Bophal, Usina Nuclear – Chernobil e Exxon Valdez – Alaska) (CARROLL, 2008, p. 36).

A década de 1990 é marcada mais pela prática do que por alguma contribuição à definição de RSC. Surgiu a *Business for Social Responsibility*[28] (BSR), uma organização não governamental para representar iniciativas e profissionais da área de RSC. A BSR utiliza o nome de RSC para um leque muito abrangente de tópicos: ética nos negócios, investimento comunitário, meio ambiente, governança e *accountability*[29], direitos humanos, local de trabalho e mercado. Essa também é a década em que várias empresas desenvolveram excelente reputação por práticas de RSC, como The Body Shop, Aveda, IBM, Jonhson & Johnson, Nike, Merck, Coca-Cola, McDonald's e outras (CARROLL, 2008, p. 39). Da contribuição teórica, pode-se citar Wood (1991), que elabora um modelo de Desempenho Social Corporativo baseado em modelos anteriores, incluindo princípios da RSC (legitimidade, responsabilidade pública e critério de gestão), os processos da Responsividade Social Corporativa (estudo do contexto, gestão das partes interessadas e gestão dos assuntos sociais[30]) e produtos do comportamento corporativo (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais). Segundo Carroll ainda (2008), seu modelo é considerado referência na pesquisa da gestão dos assuntos sociais.

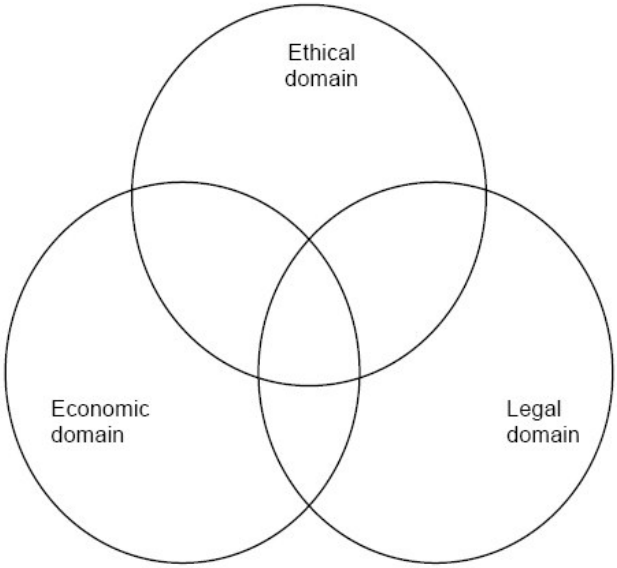
De 2000 até agora, vêm ocorrendo várias pesquisas empíricas sobre a RSC e poucas contribuições teóricas. Outros conceitos vêm se juntando ao de RSC, como a Teoria dos Stakeholders, ética nos negócios, sustentabilidade e cidadania corporativa.

[28] Disponível em: <http://www.bsr.org>. Acesso em: 05/07/2008.
[29] Conceito amplo com tradução mais próxima de 'prestação de contas'.
[30] *Issues management*

Em 2000, Bryan Husted apresentou a teoria da contingência do Desempenho Social Corporativo, vinculando o ajuste da natureza da questão social a sua correspondente estratégia e estrutura. As questões sociais seriam determinadas por uma avaliação das expectativas das partes interessadas. Um alto desempenho seria obtido pelo atendimento dessas expectativas com a estratégia e estrutura apropriada. Ele vinculou um maior desempenho a uma determinada prática de gestão.

Um pouco mais adiante, Carroll e Schwartz (2003) no campo conceitual, apresentam os três domínios de RSC (veja figura abaixo). As quatro categorias de RSC de Carroll foram reduzidas para três - econômica, legal e ética - e podem servir para análise de empresas, alterando o tamanho e a dominância de cada elemento do modelo.

Figura 6 - Os três domínios de RSC

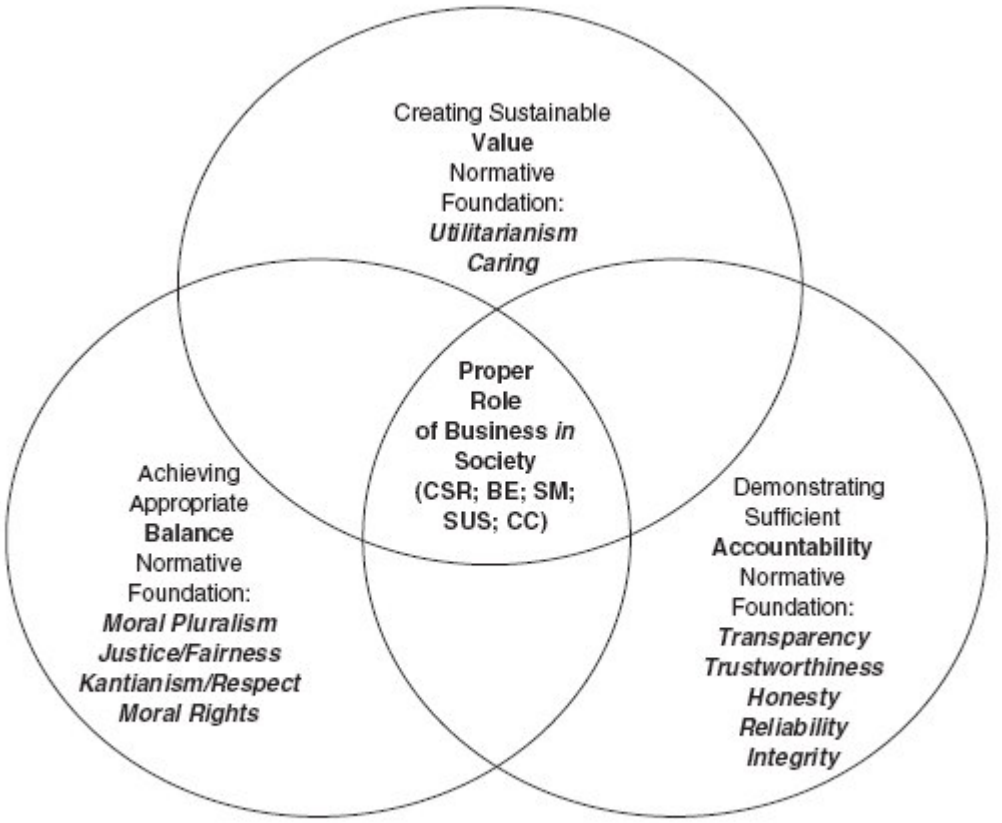


Fonte: Carrow e Schwartz, 2003

Em 2005, Habisch et al, em seu livro *Corporate Social Responsibility across Europe*, relatam como a RSC se espalhou pela Europa nos últimos dez anos em função do debate sobre a sustentabilidade e a globalização (CARROLL, 2008, p. 42).

E finalmente, Carroll e Schwartz em 2008, baseados em cinco teorias de relação da empresa com a sociedade – RSC, Ética nos Negócios, Gestão das Partes Interessadas, Sustentabilidade e Cidadania Corporativa - fazem mais uma tentativa de criação de um modelo que explique todas as teorias, criando o que eles chamaram de *VBA Model* (figura abaixo).

Figura 7 – Modelo VBA de Carroll e Schwartz



Note: VBA = value, balance, accountability; CSR = corporate social responsibility; BE = business ethics; SM = stakeholder management; SUS = sustainability; CC = corporate citizenship.

Fonte: Carroll e Schwartz, 2008

A atuação das empresas poderia ser explicada da mesma forma que seu outro modelo de 2003, pela alteração do tamanho e dominância de cada um dos três elementos, mas sempre na região de intersecção indicando uma interação dos elementos *Value* – relativo à geração de valor -, *Balance* – o que as empresas, os gestores e funcionários deverão fazer é tomar ações para que seja atingido o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e os padrões morais -, e

Accountability – assumindo a responsabilidade pelos impactos de suas práticas, políticas, processos e decisões de maneira transparente e confiável.

Teoria dos *Stakeholders*

Desde que Freeman (1984) publicou seu livro, o conceito de *stakeholder* passou a se tornar popular tanto no ambiente empresarial quanto no meio acadêmico. Embora este termo tenha se tornado popular, ainda não há um consenso no meio acadêmico no que Freeman (1994) chamou de "*The Principle of Who or What Really Counts*". Ou seja, quem (ou o que) são os *stakeholders* de uma empresa? E para quem (ou o que) os gestores deveriam prestar atenção? A primeira questão procura por uma teoria normativa que auxilie na identificação dos *stakeholders*, para explicar logicamente porque os gestores deveriam considerar determinadas classes de entidades como *stakeholders*. Já a segunda questão procura por uma teoria descritiva que explique dentro de que condições os gestores deveriam considerar determinadas classes de entidades como *stakeholders.*

Da mesma maneira que estes agentes demandam ações das instituições, Freeman (1984) afirma que o relacionamento entre organizações e os seus *stakeholders*, quando devidamente avaliado, também resulta em ganhos para aquelas, ao se utilizarem das possíveis contribuições que são 'oferecidas' pelos diversos agentes.

Pfeffer e Salancik (1978) compartilharam da mesma visão ao afirmar que as organizações sobrevivem na medida em que elas são efetivas, e essa efetividade origina-se do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse (*stakeholders*), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio, e de sua habilidade de criar resultados e ações aceitáveis por eles. As organizações precisam ser sensíveis às

demandas de seus ambientes e às dos *stakeholders* que fornecem apoio para sua manutenção e desenvolvimento. A direção deve buscar um equilíbrio em seus relacionamentos com esses diversos *stakeholders*. Negociar trocas que garantam a continuidade dos recursos necessários é o foco das principais ações organizacionais.

Uma rede complexa liga esses *stakeholders* entre si, bem como estes à organização. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), uma questão particular pode unir diversos *stakeholders* (formando coalizões), fazendo com que os mesmos apóiem ou se oponham à política organizacional. As organizações podem utilizar essas redes de *stakeholders* para influenciar indiretamente outros *stakeholders*.

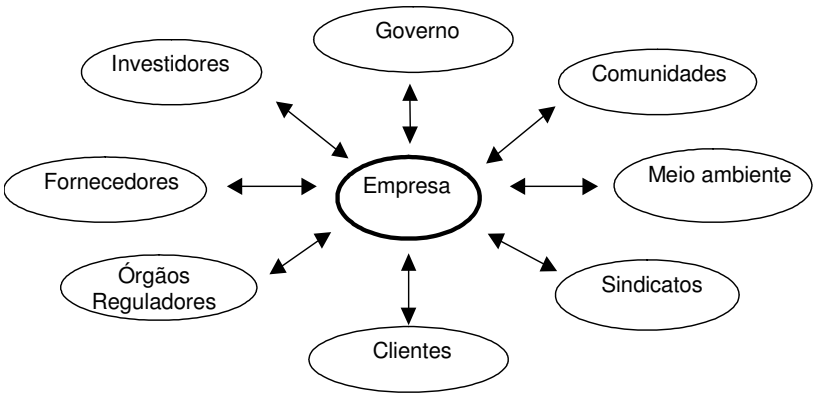
O apoio dos *stakeholders* para sustentação de posicionamentos e operações das organizações é uma necessidade, na medida em que a concepção de gestão dos negócios é orientada pelo ambiente e há um posicionamento definitivo de atender os mais diversos agentes além do que é legalmente estabelecido.

Estes atores (*stakeholders*) afetam sensivelmente as formas de execução das atividades, processos e negócios. Situações dessa natureza servem para caracterizar as organizações como ‘nexus de contratos’, ou seja, há um relacionamento contratual implícito ou explícito permeando as relações entre os diversos atores e cada unidade organizacional.

A abordagem dos *stakeholders* na gestão (figura abaixo) é resultado de um quadro de interação sistemática entre os mesmos e cada organização. Os diferentes grupos possuem um ou mais ‘stakes’ em relação ao campo de atuação das entidades.

Ainda de acordo com Freeman (1984), dois temas devem ser ressaltados quando se faz uma análise com a concepção mostrada na figura abaixo: (a) a necessidade de novas teorias e modelos sobre determinados grupos não tradicionais, e (b) a necessidade de integração entre organizações e os grupos (apontada como a maior área para análise). No segundo caso, o principal aspecto a ser destacado é que não há mais campo para o gerenciamento em isolamento. Para cada *stakeholder*, afirma aquele autor, deve-se identificar estratégias de relacionamento, formulando-as, implementando-as e monitorando-as de acordo com os interesses, expectativas e contribuições dos grupos.

Figura 8– A teoria dos *Stakeholders* (adaptada de Freeman, 1984).



Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma referência importante sobre a questão e que sistematiza a forma de conduzir o assunto é o *AccountAbility* 1000 (AA 1000, 2008). Foi desenvolvido em 1999 para melhorar o desempenho e a prestação de contas das empresas pelo aprendizado com o engajamento dos *stakeholders*. Ele auxilia qualquer empresa a implantar um sistema de gestão de engajamento de *stakeholders,* gerando indicadores, metas e relatórios.

Com o objetivo de conhecer melhor as reivindicações dos *stakeholders* e de escolher qual delas priorizar, segundo Carroll e Buchholtz (1999, p. 73 a 85), a empresa deve procurar responder a cinco questões: Quem são nossos *Stakeholders*? Quais são os interesses dos *Stakeholders*? Que oportunidades e desafios os *Stakeholders* representam para a nossa

empresa? Que responsabilidades a empresa tem com esses *stakeholders* e que estratégias ou ações os gestores deveriam tomar?

Classificação

Há muitos estudos acadêmicos tentando classificar as teorias existentes de RSC. No emaranhado de trabalhos encontrados, procurou-se alguma classificação que pudesse agrupar os vários trabalhos sob algum critério que facilitasse o entendimento. Vários foram encontrados, tentando realizar essa difícil missão dos quais foram destacados alguns que serão descritos na tabela abaixo.

Tabela 1 - Classificações das Teorias de RSC

Autor	Teoria 1	Teoria 2	Teoria 3	Teoria 4
Klonoski (1991)	**Fundamentalismo:** a única responsabilidade social da empresa é aumentar os lucros respeitando as leis.	**Personalidade moral da corporação:** corporações são consideradas moralmente responsáveis por suas ações	**Relevância na Dimensão social:** apoiada em teorias políticas e éticas	-
Melé e Garriga (2004): baseadas no seu respectivo foco	**Instrumental:** corporação vista como mero instrumento de criação de riqueza	**Política:** poder social da corporação e sua respectiva responsabilidade no campo político	**Integradora:** as demandas sociais tem que estar integradas ao negócio da empresa	**Ética:** a relação entre a empresa e a sociedade tem que ser norteada por valores éticos
Windsor (2006)	**Responsabilidade Ética:** apresenta forte auto-controle e responsabilidades altruístas e política pública de fortalecimento dos direitos das partes interessadas	**Responsabilidade Econômica:** acredita na criação de riqueza para o mercado sujeita a um mínimo de política pública e talvez alguma ética nos negócios	**Cidadania Corporativa:** ocupa o espaço intermediário entre a ética e a econômica	-
Melé (in Crane et al., 2008)	**Desempenho Social Corporativo:** As empresas além de criar riquezas também tem responsabilidade com os problemas sociais criados pelo negócio além dos econômicos e legais.	**Valor para o acionista:** Preocupada em maximizar o valor para o acionista	**Partes interessadas:** Baseada numa perspectiva ética de criação de valor para as partes interessadas no negócio.	**Cidadania Corporativa:** Responsabilidade das empresas na promoção do bem estar social

Fonte: elaborada pelo autor

Para se entender um pouco melhor como elas se relacionam, será apresentada a classificação de Melé e Garriga (2004), que é fundamentada no foco da teoria de RSC e tem o DS como parte de uma de suas teorias. Ela é dividida em quatro grupos: (1) teorias instrumentais, (2) teorias políticas, (3) teorias integrativas e (4) teorias éticas.

(1) Teorias Instrumentais: nesse grupo as teorias são vistas apenas como ferramenta estratégica para se alcançar objetivos econômicos e criação de valor. Um representante dessa teoria é Friedman. Os assuntos relacionados a essa teoria são: Estratégias para alcançar vantagens competitivas, maximizando o valor do acionista e marketing de causa social.

(2) Teorias Políticas: as teorias focam na interação e conexão entre as empresas e a sociedade e o poder e posição da empresa e sua respectiva responsabilidade. Duas grandes teorias estão nessa classificação: Constitucionalismo Corporativo[31] e Cidadania Corporativa.

(3) Teorias Integradoras: essas teorias tratam de como as empresas integram as demandas sociais, afirmando que as empresas dependem da sociedade para sua existência, continuidade e crescimento. Portanto, a gestão deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de modo que a empresa opere de acordo com os valores sociais. Sendo assim, o conteúdo da RSC é limitado ao espaço e tempo de cada situação dependendo dos valores da sociedade no momento. As teorias que fazem parte dessa classificação são *Issues Management*, Princípio da Responsabilidade Pública, Gestão das partes interessadas e Desempenho Social.

(4) Teorias Éticas: essas teorias são baseadas em princípios que expressam a coisa certa para fazer, como a Teoria dos *Stakeholders*, Direitos Universais, Desenvolvimento Sustentável e Bem comum.

Percebe-se que elas variam de um extremo funcionalista de atendimento a objetivos econômicos, até o extremo de atender as demandas éticas de bem-estar da sociedade. Os autores das classificações, em geral, sugerem que as teorias não sejam estanques e sim devem ser conectadas de alguma forma, devendo ser encontradas em cada fenômeno social (MELÉ e GARRIGA, 2004) com intensidades diferentes, logicamente. Os modelos de Carroll e

[31] *Corporate constitutionalism*

Schwartz (2003 e 2008) – 3 domínios e *VBA* – foram construídos desta forma, mostrando a inadequação à realidade de modelos estanques.

E levando-se em consideração a necessária integração em algum grau das classificações de RSC, segundo ressaltado por Carroll e Schwartz (2003 e 2008) e Melé e Garriga (2004), a ética que faz parte de todos os modelos deve estar presente em todas as práticas de RSC. E a lei, segundo Carroll (1998), pode ser entendida como a ética codificada. E a ética está sempre à frente da lei segundo Carroll (CARROLL e BUCHHOLTZ, 1999, p. 101 a 102; CARROLL, 1998), pelos seguintes motivos: primeiro, que ela é normalmente o mínimo acordado entre vários legisladores e dificilmente está atualizada com as demandas das partes envolvidas. Segundo, que ela pode não atender toda a amplitude social requerida pelo assunto. Como exemplo, Carroll cita as questões relacionadas com a clonagem e engenharia genética, que exigem ações que ainda estão além da legislação. Portanto, por que não pensar, que a RSC vai sempre além da lei?

Uma outra questão interessante de se ressaltar sobre as classificações é que nenhuma delas faz menção específica à questão ambiental. Em algumas das teorias, os desafios ambientais são mencionados principalmente quando se considera a sustentabilidade ambiental. É o caso da teoria 4 da classificação de Melé e Garriga. Nas outras, admite-se que esteja sendo considerada nas teorias que tratam da ética, das partes interessadas e até na funcionalista econômica como oportunidade de negócio. Na integradora de Carroll e Schwartz (2008), ela é citada no desenvolvimento do modelo. Dá a impressão que os teóricos de relação das empresas com a sociedade vinham tratando da questão social sem dar muita importância à questão ambiental e que, em determinado momento, foi impossível não considerá-las

conjuntamente. Talvez os desafios para o desenvolvimento sustentável tenham despertado os teóricos para essa necessária integração.

Para se ter uma idéia de qual abordagem as empresas de alguns países estão mais próximas no momento, Melé (2008, p. 76) analisa que nos Estados Unidos as empresas são melhor descritas pelo seu modelo de 'Valor para o Acionista', enquanto no Japão e Europa parecem estar mais próximas do 'Partes Interessadas'.

E de que abordagem estarão mais próximas as empresas no Brasil?

RSC no Brasil

Pode-se ter uma idéia, a partir da pesquisa realizada em 2006/2007 com 113 empresas brasileiras pela BDO Trevisan. Verifica-se que 90% dos pesquisados julgam que a RSC está ligada à estratégia e à continuidade do negócio (veja tabela abaixo).

Tabela 2 – Conceitos de RSC

CONCEITOS	QUANTIDADE DE RESPOSTAS
Continuidade de negócio	**47**
Estratégia de negócio	**56**
Filantropia	**6**
Veículo de MKT	**3**
Sem resposta	**1**

Fonte: adaptado de BDO Trevisan 2006/2007

Pelo levantamento, parecem estar mais próximas de uma classificação instrumental/funcionalista.

Para se conhecer melhor o assunto aqui no Brasil, é necessário contextualizar um pouco a situação do Brasil para inserir a RSC. Da era colonial até o presente, a desigualdade de rendas

e altos índices de pobreza caracterizam as condições econômicas da população do Brasil. Classificado entre as dez maiores economias do mundo em função do seu PIB, do ponto de vista da sua renda per capita e de seus indicadores de qualidade de vida, o país está posicionado abaixo dos vizinhos Argentina, Uruguai e Chile (RDH, 2007/2008). Está entre os dez países com maior desigualdade de renda. As razões podem ser entendidas considerando-se a justaposição de influências internacionais, com ideologias globais e relações internas de poder. Essas forças inter-relacionadas produziram um país que é simultaneamente rico e pobre, desenvolvido e subdesenvolvido e politicamente central e periférico. Há então uma grande percepção de que o Estado não é capaz de atender as demandas de qualidade de vida de todos seus cidadãos. Precisam ser criados meios de se resolver o problema. Está criado o contexto para a RSC e para o terceiro setor (GRIESSE, 2007).

Para citar alguns fatos importantes na história da RSC no Brasil, escolheu-se começar na década de 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE[32]), formada por dirigentes de empresas cristãos que adotavam práticas com valores da doutrina cristã. Na década de 1980, foi criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides[33]) que, em convênio com a ADCE e outras autoridades ecumênicas, tinha como objetivos buscar o bem comum, humanizar as empresas e integrá-las à sociedade segundo princípios éticos. Ela encorajou a adoção de princípios éticos nas relações nas empresas e o diálogo entre empresas além de elaborar um modelo de balanço social para suas associadas. Na década de 1990, durante o processo de democratização, houve uma grande evolução do tema pela alavancagem dada pelas organizações não governamentais (ONGs). A Conferência Mundial das Nações Unidas, ocorrida no Rio de Janeiro em 1992, deu um impulso às ONGs e movimentos sociais. Entre muitas, escolheu-se citar a Associação Brasileira das Indústrias

[32] Disponível em: < http://www.adcesp.org.br/>. Acesso em: 08/08/2008
[33] Disponível em: <http://www.fides.org.br/>. Acesso em: 07/08/2008.

Químicas (ABIQUIM, 2008), que, em 1992, adotou o Programa de Atuação Responsável, tornando-o obrigatório para todas suas associadas em 1998, com objetivo de apoiá-las na gestão responsável da saúde, segurança e meio ambiente, sendo alinhado mais tarde ao DS. Importante citar o (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase[34]), que lançou em 1997 seu agora famoso modelo de Balanço Social; o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) voltado para a promoção do DS e do investimento social privado[35]; o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS[36]), criado em 1997, que busca integrar os princípios e práticas do DS no contexto dos negócios do ponto de vista econômico, social e ambiental; e o Instituto Ethos[37] de Empresas e Responsabilidade Social, criado em 1998 para mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas na sua gestão para o DS. Entre suas atividades, desenvolveu os indicadores de Responsabilidade Social que se tornaram referência mundial e são usados todo ano por aproximadamente 800 empresas no Brasil para diagnosticar e nortear sua gestão com RSE.

As empresas, por sua vez, desenvolveram estratégias e ferramentas para lidar com a RSA, como adoção de diretrizes e princípios internacionais para nortear seus negócios, como Pacto Global, Declaração dos Diretos Humanos e outros, relatórios socioambientais anuais, adoção de padrões de certificação ambiental e social (ISO 14001 e SA 8000), criaram uma área de Responsabilidade Social, outros criaram fundações (GRIESSE, 2007).

[34] Disponível em: < http://www.ibase.br/>. Acesso em 07/08/2008.
[35] Disponível em: <http://www.gife.org.br/>. Acesso em 07/08/2008.
[36] Disponível em: < http://www.cebds.org.br/cebds/ >. Acesso em 07/08/2008.
[37] Disponível em: <http://ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em 08/08/2008.

Por outro lado, o governo federal, desde a constituição de 1988, teve seu papel alterado, pois houve uma grande descentralização de responsabilidade para os municípios, fazendo com que estes tivessem que trabalhar mais próximos com as indústrias nas suas comunidades. É criado pelo governo Fernando Henrique, o 'Conselho de Comunidade Solidária', para incentivar a atividade voluntária e a participação civil. Com relação à Sustentabilidade, nos primeiros anos da década de 1980, o governo federal implementa política ambiental baseada em instrumentos regulatórios, como licenciamento e estudos de impacto ambiental. Os bancos federais começam, na metade da década de 1990, a solicitar adequação ambiental das empresas que pleiteavam financiamento. Há atraso na aprovação pelos órgãos ambientais de novos projetos produtivos, causando polêmica sobre a função do Estado no desenvolvimento. Problemas de desmatamento na Amazônia atraem a atenção internacional desde a década de 1980 até os dias de hoje, indicando o descontrole do governo. O governo Lula deu ênfase às Parcerias Público-Privadas, onde o Estado e as empresas privadas colaboram em projetos de mútuo interesse, desenvolvendo estradas e infra-estrutura e promovendo o crescimento econômico. Além disso, desenvolveu programas sociais, como renda mínima e fome zero, buscando a universalização dos direitos civis, como alimentação, saúde, educação, bem-estar e emprego. Porém, problemas no partido do governo (Partido dos Trabalhadores), que foi protagonista de escândalos relacionados a casos de propina e corrupção, deixaram a sua imagem afetada. Enfim, o Brasil tem experimentado novas fórmulas para enfrentar os desafios, que são muitos, para combater a desigualdade social e promover a justiça.

Com relação à produção acadêmica sobre RSC (vide próxima tabela), em levantamentos bibliométricos feitos nas principais revistas de administração (RAC, RAE, RAE Eletrônica, RAUSP, READ e O&S) de 2001 a 2006 (ARAMBURÚ et al, 2007) e nos trabalhos da temática 'Gestão Social e Ambiental' apresentados no principal encontro nacional anual de

Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) de 2003 a 2006 (MORETTI e FIGUEIREDO, 2007), verificou-se que, em ambas as pesquisas, foram identificados artigos de referência comuns e de poucos autores. Os dois trabalhos concluem basicamente pelo mesmo caminho, questionando a profundidade das pesquisas realizadas. Moretti e Figueiredo sugerem que não há um esforço de busca e geração de conhecimento com tendência de sempre reproduzir as mesmas conclusões sob enfoques diferentes. E Aramburú et al sugerem que os trabalhos suponham a integração socioambiental para um melhor conhecimento do tema.

O que talvez falte seja o conhecimento de pesquisa interdisciplinar necessário para lidar com o conhecimento complexo socioambiental. E, além disso, talvez os projetos temáticos com sua grande propriedade integrativa e multidisciplinar pudessem cobrir essa lacuna de conhecimento.

Tabela 3 – Relação de produção acadêmica em revistas de administração e no ENAPAD.

FONTE	TEMAS			
	FUNDAMENTOS	SUSTENTABILIDADE	ONGs	GESTÃO
ENANPAD (trabalhos)	20	91	44	43
	RESP. SOCIAL E ÉTICA NOS NEGÓCIOS	RESP. SOCIOAMBIENTAL	GESTÃO AMBIENTAL	DES. SUSTENTÁVEL
REVISTAS (artigos)	31	3	21	6

Fonte: Elaborada pelo autor

2.3 Responsabilidade Socioambiental

Algumas empresas, como o Banco do Brasil, já utilizam o termo: responsabilidade socioambiental[38] é ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente.

[38] Disponível em: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/rsa/HistoricosConceitos.jsp> Acesso em 07/08/2008.

Desde 2003, há uma seção no Encontro Nacional de Escolas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) de Gestão Socioambiental, motivando e direcionando os trabalhos nessa área (MORETTI e FIGUEIREDO, 2007).

A Responsabilidade Socioambiental é citada, entre outros, por exemplo por Tachizawa e Pólo (2007), como a resposta natural das empresas ao novo cliente, ao consumidor verde e ecologicamente correto, e por Stori (2006), em seu artigo sobre a sustentabilidade de uma zona de pesca na costa brasileira.

A norma brasileira ABNT NBR 16001 não utiliza o termo socioambiental, mas orienta a responsabilidade para o desenvolvimento sustentável: "Responsabilidade social é a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável" (ABNT NBR 16001, 2004).

Veiga em seu livro 'A emergência socioambiental'(2007) obteve numa consulta ao Google mais de um milhão de referências ao neologismo 'socioambiental'. Para a palavra em inglês, *socioenvironmental,* obteve-se 28300 citações e *socio environmental* 518.000. Apesar de já ser um termo utilizado, é importante detalhar o seu significado nesse trabalho para ficar claro do que se está falando. Será necessário também esclarecer o significado de 'Responsabilidade' e ainda a relação dos dois.

Do dicionário Michaelis Moderno, obteve-se que responsabilidade significa: Qualidade de responsável. O dever de dar conta de alguma coisa que se fez ou mandou fazer, por ordem pública ou particular. Imposição legal ou moral de reparar ou satisfazer qualquer dano ou perda. *R. coletiva, Sociol:* obrigação reconhecida socialmente, assumida por grupo

que aceita as conseqüências de atos praticados por qualquer um de seus membros.

De uma perspectiva individual e filosófica, o termo *responsabilidade* pode ser entendido como "[...] a expressão moral da personalidade consciente e livre. O indivíduo deve assumir os seus atos, reconhecendo-se como autor deles, sejam estes positivos ou negativos" (VIDIGAL[39], 2000 apud ALESSIO, 2003), pressupondo-se nessa definição, uma atitude livre de um indivíduo ao agir e ao assumir as conseqüências de uma determinada ação. Ainda complementando, responsabilidade é a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigi-los com base em tal previsão "[...] se pretende dizer que a pessoa em questão inclui nos motivos de seu comportamento a previsão dos possíveis efeitos dele decorrentes (ABBAGNANO[40], 1998 apud ALESSIO, 2003). Essa responsabilidade também pode ser coletiva, seja para uma empresa, para cidadãos de um país, ou qualquer grupo de pessoas.

Na ética tradicional, esses efeitos eram considerados apenas no limite do ser humano. Jonas em 1979, propõe uma responsabilidade mais abrangente. O escopo alarga-se e inclui a preocupação com efeitos das ações nas relações entre os seres humanos e o mundo não humano, envolvendo os animais, a natureza e, até mesmo, os avanços tecnológicos. Uma responsabilidade preocupada com a conservação indefinida da humanidade sobre a Terra.

Por essa ética, a prudência e a responsabilidade tomam um importante papel nas tomadas de decisões e orientações de ações tecnológicas. Por exemplo, no caso das plantas geneticamente modificadas, no caso da clonagem de seres humanos, onde as conseqüências são incertas e, portanto, a prudência é recomendável (ALENCASTRO, 2007).

---

[39] VIDIGAL, Mario et al. Dicionário breve de filosofia. Portugal: Presença, 2000.
[40] ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. São Paulo: Martin Fontes, 1998.

É clara segundo Mondello (1998), a influência dos conceitos da ética da responsabilidade de Jonas ao Princípio da Precaução, que preconiza que "[...] dada a ausência de certezas, levando-se em conta os conhecimentos científicos e técnicos do momento, não se deve retardar a adoção de medidas efetivas e em exata proporção que visem prevenir um risco de prejuízos graves e irreversíveis ao meio ambiente, a um custo economicamente aceitável".

Cabe lembrar que foi Max Weber (1968, p. 114) quem primeiro apresentou os conceitos para uma ética de responsabilidade, juntamente com a ética da convicção. A ética da convicção supõe a orientação por imperativos de consciência – originários de valores (princípios ou ideais) anteriormente adquiridos. E a ética da responsabilidade supõe a orientação por uma análise de riscos que avalie as conseqüências para se alcançar os objetivos almejados, na mesma linha de Jonas, porém limitada no espaço e no tempo, isto é, aqui e agora.

Já com relação ao termo socioambiental, segundo Veiga (2007, p. 89 a 125), o seu entendimento vem do fato de se entender as mudanças sociais como mudanças da relação humana com o resto da natureza. Relação que Marx chamou de metabolismo da humanidade com a natureza e que se agravou com a revolução industrial.

Nas questões socioambientais, não só estariam sendo discutidos aspectos estritamente sociais dos problemas da relação humana com o resto da natureza, mas também ambientais e até econômicos.

De acordo com Zadek (2001), o econômico está no social, pois não se busca a satisfação de alguma necessidade humana quando se gerencia recursos escassos? E este por sua vez está inserido completamente no sistema ecológico, isto é, no ambiental.

Pode-se dizer que a utilização do termo sempre aparece na tentativa de, segundo Veiga (2007, p. 91), "[...] compatibilizar as atividades humanas em geral – e o crescimento econômico em particular – com a manutenção de suas bases naturais, particularmente com a conservação ecossistêmica".

Tratar sobre Responsabilidade Social desse ângulo tem a visão ampliada. Como afirma Barbieri (2007, p. 103-104), "[...] a inclusão da dimensão social e ambiental como componentes da responsabilidade social das organizações cria uma ponte com o conceito de organização sustentável, aquela que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social."

Então, sob a luz do significado dado aos termos 'responsabilidade' e 'socioambiental', pode-se definir o termo 'Responsabilidade Socioambiental' Individual ou Institucional. Ele pode ser definido como o dever ou obrigação ética de se buscar nas suas relações, o desenvolvimento pleno com sustentabilidade ambiental. Desenvolvimento pleno aqui significa aquele que leva a supressão das causas de privação da liberdade, segundo Sen (1999).

Aplicado ao mundo corporativo, buscar nas suas relações o desenvolvimento pleno que liberta seria buscar o atendimento das demandas das suas partes interessadas no negócio.

Considerando as classificações de RSC apresentadas no item anterior, na classificação de Melé e Garriga (2004), a RSA seria uma RSC mais próxima da Ética, devido ao seu foco estar em DS. Vale a pena lembrar que a maioria dos autores, inclusive os dois acima, reconhece que as classificações não são estanques, havendo normalmente superposição entre elas. Nessa,

o foco sendo a ética, poderia ter características das teorias instrumentais, políticas e integrativas em menor intensidade.

Sendo assim, será adotado nesse trabalho para identificar a RSC que visa o DS o construto **Responsabilidade Socioambiental** com o seguinte significado: **é o dever ou obrigação ética de se buscar o desenvolvimento pleno das partes interessadas com sustentabilidade ambiental.**

2.4 Gestão com RSA

2.4.1 Introdução à gestão

Será considerado por extensão do conceito de RSA que a **Gestão com Responsabilidade Socioambiental é a gestão caracterizada pelo dever ou obrigação ética de se buscar nas atividades da empresa o desenvolvimento pleno das partes interessadas com sustentabilidade ambiental, visando a um excelente desempenho econômico, social e ambiental.**

Como é a gestão das empresas brasileiras com Responsabilidade Social voltada para o DS?

A tabela abaixo, resultado de uma pesquisa de campo qualitativa em três grandes empresas brasileiras com declarado direcionamento para o DS (MANCINI et al, 2005), indica quais as principais práticas de Gestão com RSA. Fica claro o alinhamento da visão e missão das empresas ao DS, a fundamentação na cultura organizacional, o direcionamento estratégico, a adoção de Convenções, Princípios e Diretrizes norteadores da sua ação, a utilização de indicadores específicos socioambientais para acompanhamento e controle das ações, a utilização de tecnologias específicas sustentáveis, o engajamento das partes interessadas, utilização de padrões de certificação (no mínimo ISOs 9001 e 14001), sistemas integrados de gestão voltados para o DS e relatórios de sustentabilidade. Percebe-se que as três empresas já

entendiam a necessidade de um grande sistema integrador alinhado a RSA, que unificasse os sistemas de gestão existentes e as respectivas ferramentas.

Tabela 4 - Práticas de Gestão com RSA das empresas

Aspecto analisado		Amanco	Braskem	Natura
Variável do contexto	**Setor de mercado**	Construção	Química e Petroquímica	Cosmético e Produtos de Higiene
	Entidade Associada	CEBDS	ABIQUIM	Instituto Ethos
	Âmbito de atuação	multinacional	multinacional	multinacional
	Controle acionário	estrangeiro	nacional	nacional
	Destino da produção	Revendas de materiais de construção	Indústrias	Consultoras de venda direta
	Colaboradores	1.500	3.000 diretos e 5.000 indiretos	3.500
	Faturamento	Até US$ 500 milhões	R$ 14,3 bilhões	R$ 2,5 bilhões
	Visão	Sustentável	Sustentável	Sustentável
	Missão	Sustentável	Sustentável	Sustentável
	Cultura Organizacional	Sustentável, veio da matriz e da empresa	Sustentável e veio da empresa (Tecnologia Odebrecht), do setor e da ABIQUIM	Sustentável e nasceu na empresa
Práticas de RSA	**Boas práticas de Governança Corporativa**	Sim	Sim	Sim
	Inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa	Sim	Sim	Sim
	Convenções, Princípios e códigos socioambientais	Pacto Global e código de ética	Pacto Global e código de ética	Pacto Global e código de ética
	Variáveis e indicadores socioambientais	Sim	Sim	Sim
	Indicadores Ethos de RSE	Sim	Não	Sim
	Tecnologias sustentáveis	Produção limpa, ecoeficiência, Avaliação do Ciclo de Vida	Produção limpa, ecoeficiência	Ecoeficiência, Avaliação do Ciclo de Vida
	Engajamento de partes interessadas	Sim	Sim, mas sem sistemática	Sim, sistematizado e amplo
	Relatórios de sustentabilidade	Sim, baseado no GRI	Sim, mas simplificado, baseado no GRI	completo e baseado no GRI (único reconhecido pelo GRI no Brasil)
Práticas de RSA	**Padrões de certificação**	ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001	ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001	ISO 9001, ISO 14001, BPF
	Sistemas Integrados de Gestão da RSA	SIGA Sistema de Gestão Integrado Amanco	Tecnologia Empresarial Odebrecht Atuação Responsável, em desenvolvimento	só a partir de 2006
	***Balanced Scorecard* Sustentável**	Sim	Não	Sim

Fonte: Mancini et al (2005)

Reforçando alguns resultados, Boechat (2005), em seu artigo resultado de uma pesquisa realizada com os gerentes das funções investigadas de 59 entre mil maiores empresas brasileiras em 2004, identificou que na gestão para o DS o modelo é estratégico:

- a profundidade da gestão depende dos *stakeholders* da empresa
- as estratégias de sustentabilidade têm que supor os elos da cadeia produtiva: fornecedores, empresa, distribuidores, clientes e consumidores finais.
- dada a complexidade do assunto e a grande variedade de ferramentas disponíveis, há necessidade de sistematizar o gerenciamento (principalmente supondo a gestão das partes interessadas, a inserção dessas questões no planejamento estratégico da empresa e a prestação de contas às partes interessadas).
- operam com vários Sistemas de Gestão certificáveis, sendo que os principais são a ISO 9001 e 14001.
- os objetivos estratégicos mais adotados têm foco instrumental, como diferencial competitivo (69,6%) e maximização da riqueza dos acionistas no longo prazo (56,5%).
- as empresas colocaram como objetivos estratégicos prioritários antecipar-se às expectativas dos stakeholders (55,4%) e, por último, gerar oportunidades em função das demandas ambientais da sustentabilidade (10,7%).

Vale ressaltar o papel dos sistemas de gestão certificados como ação de gestão para o DS. Araújo e Mendonça (2007) realizaram estudo comprovando positivamente a hipótese de que a implantação de um Sistema Integrado de Gestão (Saúde e Segurança, Meio Ambiente, Qualidade e Social) promove a empresa ao DS.

Tabela 5 – Tabela de Sistemas de Gestão Certificados

DEMANDA	SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO	
Ambiental	ISO 14001 Gestão do Meio Ambiente	Contribuir para a melhoria da qualidade ambiental, diminuindo a poluição e integrando o setor produtivo na otimização do uso dos recursos ambientais e cumprindo os requisitos legais.
Econômica	ISO 9001 Gestão da Qualidade	Atender as exigências dos clientes; atender exigências regulamentares
Social	OHSAS 18001 Gestão da Saúde e Segurança	Prevenir e controlar riscos de acidentes
	SA 8000 Responsabilidade Social	Assegurar os direitos humanos e normas trabalhistas

Fonte: Araújo e Mendonça, 2007.

Além deles, Cajazeira et al (2005) elaboraram outro estudo comprovando essa hipótese. Segundo eles, há uma melhora do desempenho geral, mas supondo um escopo amplo de RSA ficam ainda muitas lacunas sem cobertura (como Governo, Transparência Política, Valorização da Diversidade e outros), supondo apenas essas normas. Essa lacunas poderão ser cobertas com a utilização da norma brasileira certificável – NBR 16001 – e, em breve de uma geração de normas de Responsabilidade Social - a ISO 26000 - que já consideram a amplitude do assunto de RSA e cobrem todos os temas relativos à Saúde, Segurança, Meio Ambiente, Social e Qualidade.

E tratando-se de sistemas integrados, há dois desses sistemas sendo utilizados por várias empresas e que agora estão com viés sustentável. São o Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o Programa de Atuação Responsável da Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABIQUIM).

O modelo de excelência de gestão foi objeto de estudo de Cajazeira (2005), que investigou e inferiu seu alinhamento com a Responsabilidade Social. O Programa de Atuação Responsável da ABIQUIM, por sua vez, recebeu uma revisão para se adequar às ferramentas existentes,

como o modelo de excelência de gestão da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a NBR 16001 e a ISO 26000. Mais à frente os dois sistemas serão vistos com maior detalhe.

Uma observação interessante é que se verifica uma tendência das empresas de utilização de sistemas integrados de gestão para efetivar a gestão com RSA. E todos fundamentados no ciclo PDCA de gestão (*Plan, Do, Check, Act*), desenvolvido por Shewart na década de 1930 e popularizado por Deming, famoso autor na área da qualidade (ARAÚJO e MENDONÇA, 2007; CAJAZEIRA ET AL, 2005; MANCINI ET AL, 2005).

Só para ressaltar a proliferação de ferramentas no assunto, em 2007, foi lançado um compêndio[41] que reúne ferramentas de gestão de Responsabilidade Socioambiental de 33 países, após quase um ano de pesquisas. Essa iniciativa foi idealizada e coordenada por Anne Louette, coordenadora do Instituto Antakarana e diretora estatutária do programa Reciclar, desde 1998. Segundo a autora, a publicação traz instrumentos que atendem às necessidades das organizações em diversas etapas de gestão, como diagnóstico, implementação e avaliação de desempenho. A publicação é dividida da seguinte forma: Princípios e Diretrizes Internacionais, Princípios e Diretrizes Governança Corporativa, Princípios e Diretrizes Setoriais, Instrumentos de Gestão América, Instrumentos de Gestão Europa e Normas e Certificações. Para se ter uma idéia, em Princípios e Diretrizes Internacionais, tem OCDE – Diretrizes para Empresas Multinacionais, ONU, Global Compact, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, Carta da Terra e Agenda 21. Em Princípios e Diretrizes de Governança tem Princípios de Governança da OCDE e Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, entre outros. Nos Princípios e Diretrizes Setoriais, tem IFC – Princípios do Equador e Índice BOVESPA, além de outros. Instrumentos de Gestão América tem por exemplo, IBASE, Escala AKATU e indicadores GIFE. Em Instrumentos de

Gestão da Europa, tem SIGMA (*Sustainability Integrated Guideline for Management*) e The Natural Step. Em normas e certificações, tem ISO 2600 FSC, NBR 16001, OHSAS 18001, SD 21000, AFNOR, AA 1000 e BS 8900. São muitas práticas e ferramentas de gestão e pode-se imaginar a dificuldade das empresas para integrar todas elas.

Sintetizando, a gestão com RSA é estratégica, é influenciada pelos sistemas de gestão certificáveis, é realizada por modelos integradores amplos baseados no PDCA e tem um conjunto muito grande de práticas e ferramentas.

Entre essas práticas, há o SIGMA (2003), que é um guia para a sustentabilidade com uma estrutura em PDCA, que foi desenvolvido especificamente para auxiliar as empresas na gestão para o DS, integrando todas as ferramentas existentes. Este guia para sustentabilidade foi lançado em 1999, numa parceria entre o a *British Standards Institute (BSI)*, o *Forum for the Future e AccountAbility*. Foi revisado em 2003 e tem dois princípios guia:

- O Gerenciamento holístico de cinco diferentes tipos de capital (construído, financeiro, humano, social e natural), que refletem os impactos e a riqueza da organização como um todo.

– O exercício da 'prestação de contas' (*accountability*): ser transparente, ter atenção com os parceiros e respeitar as regras e normatizações.

Traz um conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade. É um grande integrador de ferramentas e seu modelo de gestão adotado é baseado num PDCA de melhoria contínua. Seu objetivo é o aumento do desempenho econômico, social e ambiental. Engajamento com partes interessadas é outra grande característica sua já que foi criado pelo *Accountability*, ONG muito envolvida nesse assunto. Tem uma qualidade que é ter sido gerado de uma grande interação entre *stakeholders*. O processo de criação do guia foi feito através da implantação real em várias empresas do Reino Unido e da participação ativa de

[41] De: < http://www.compendiosustentabilidade.com.br/2008/default.asp?actA=9&it_idioma=1> em 20/08/2008.

várias partes interessadas, revisando o guia. Sua estrutura de gerenciamento, como já mencionado, é um ciclo de quatro fases divididas em sub fases: liderança e visão; planejamento; implementação e controle, revisão e relato.

Borger (2001), em sua tese sobre a 'Responsabilidade Social e os efeitos da atuação social na dinâmica empresarial', apresenta uma estrutura similar para orientação da empresa à Responsabilidade Social: Liderança e Compromisso da alta administração, Alicerces da RSE (missão, valores, princípios e políticas), Alinhamento da empresa à RS, Desenvolvimento de Estratégia orientada para os *stakeholders* e Avaliação.

Delgado (2007) também apresenta em sua tese uma proposta de processo similar baseado no PDCA para desdobramento estratégico do Desenvolvimento Sustentável nas empresas, composto de 5 macro-etapas: Análise, Direcionamento, Ação, Resultados e Aprendizado.

Portanto, para simplificar a apresentação das práticas de Gestão com RSA e suas ferramentas levantadas na literatura e nas pesquisas qualitativas realizadas, será adotada a estrutura das fases e sub fases do SIGMA numa perspectiva de adequação à RSA, como se a empresa estivesse procurando inserir a RSA na sua gestão. Essas fases e sub fases são:

Fase 1 – Liderança e Visão : comprometimento da alta administração e *business case* da sustentabilidade; visão, missão e princípios; comunicação e treinamento e mudança cultural.

Fase 2 – Planejamento: revisão de desempenho (diagnóstico); gerenciamento e análise do marco regulatório e legal; ações, impactos e resultados; planejamento estratégico e planejamento tático.

Fase 3 – Implementação: gerenciamento para a mudança, revisão dos processos existentes, definição de controles internos efetivos.

Fase 4 – Controle, Revisão e Relato: monitoramento, medição, auditoria e *feedback*; revisão tática e estratégica; relatório de progresso e garantia do relatório.

2.4.2 Visão e Liderança

Nessa etapa aparecem as práticas relativas ao comprometimento da alta administração com o processo de gestão e o alinhamento da visão do negócio com a RSA, com a definição do negócio com RSA, com a elaboração da nova visão e missão da empresa, com a identificação das principais partes interessadas e de suas demandas, com a identificação e adoção de determinados valores compatíveis com a RSA, com a adoção de determinados princípios que expressem o compromisso com a RSA, o estabelecimento de um adequado programa de comunicação e treinamento para a mudança e de uma gestão da nova cultura organizacional.

Visão de negócio

A adoção da gestão Social Empresarial passa por uma mudança no Planejamento Estratégico da empresa, e pela elaboração e disseminação de planos que estabeleçam seu escopo na organização. De acordo com Furtado (2003), para gerenciar com Responsabilidade Socioambiental (RSA) é preciso conhecer o eixo central de atividade ou negócio da organização e reconhecer e identificar as expectativas dos acionistas (*shareholders*) e das demais partes interessadas *(stakeholders*). Deve-se atualizar a visão com a RSA e integrar a RSA com a missão da organização, definir valores socioambientais, princípios, indicadores de desempenho e formalizar política específica pela alta administração.

Princípios Gerais e Diretrizes

Serão indicados agora Princípios e Diretrizes comuns que compõe o *framework* da Gestão com RSA (FURTADO, 2005; COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2008). O

grande problema dos princípios universais de reconhecimento internacional é que muitas empresas assinam e/ou se comprometem a cumprir e na maioria das vezes não é elaborado nenhum trabalho crítico de adequação das práticas e principalmente dos valores de sua empresa com os princípios e eles acabam não sendo adotados adequadamente. Uma vez alinhados, tem grande efetividade na orientação aos objetivos que se propõe (OLIVEIRA et al, 2007).

Declaração Universal dos Direitos Humanos

Adotada pela ONU, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é um dos mais importantes documentos já escritos. Trata-se da primeira proclamação internacional dos direitos básicos dos indivíduos no que se refere a direitos políticos, econômicos e sociais, baseada no ideário de liberdade, igualdade e fraternidade da Revolução Francesa.

Carta da Terra[42]

É um receituário para um mundo melhor. Após um longo processo participativo de elaboração desde 1992, foi aprovado o texto final numa reunião da Comissão da Carta da Terra em Paris na sede da UNESCO em março de 2000. É considerada como equivalente à Declaração dos Direitos Humanos referente à sustentabilidade. Consta de 16 princípios fundamentais para a construção de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica (Anexo A). É uma verdadeira referência para o desenvolvimento sustentável e poderia transformar muito a realidade, se as empresas a adotassem como princípio.

Pacto Global (PACTO GLOBAL, 2007)

O *Global Compact* nasceu de um apelo feito pelo secretário das Nações Unidas, Kofi Annan,

[42] Disponível em: <www.cartadaterrabrasil.org/prt/history2.html>. Acesso em: 15/07/2008.

no Fórum Econômico Mundial, em 1999, para que o mundo empresarial se unisse com o objetivo de dar uma face humana à globalização. Foi aprovado na ONU, em 2000, por vários governos, inclusive o Brasil, e abrange os seguintes princípios:

Tabela 6 – Princípios do Pacto global

ASSUNTO	PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Direitos Humanos	1	Apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionais dentro de seu âmbito de influência.
	2	Certificar-se de que suas corporações não sejam cúmplices de abusos em direitos humanos.
Trabalho	3	Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.
	4	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório.
	5	Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.
	6	Apoiar o fim da discriminação relacionada a emprego e cargo.
Meio Ambiente	7	Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais.
	8	Tomar iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
	9	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
Anticorrupcão	10	As empresas comprometem-se a combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

Fonte: Pacto Global (2007)

Diretrizes da OCDE para Multinacionais[43]

Essas diretrizes (ANEXO B) são um consenso dos governos da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) a respeito do que é ter uma conduta empresarial responsável em qualquer parte do mundo. Elas foram elaboradas, em 1970, como anexo à Declaração da OCDE sobre Investimento Internacional e Empresas Multinacionais, adotada em junho de 1976. Em junho de 2000, foi revisada, aprovada e publicada. A OCDE é um fórum de 30 países que desenvolvem e promovem políticas econômicas e sociais.

[43] Disponível em: <www.balancosocial.org.br/media/OCDE_GUIA_ONGs.pdf> Acesso em 15/07/2008.

Possuem recomendações quanto a Políticas gerais (ex. respeito aos direitos humanos e compromisso com o desenvolvimento sustentável), Divulgação, Emprego e relações industriais, Meio Ambiente, Combate ao suborno, Interesses do consumidor, Ciência e Tecnologia, Concorrência e Tributos.

Princípios de Governança da OCDE

Eles foram escritos em resposta a um pedido feito na Assembléia de Conselheiros da OCDE, em abril de 1998, para desenvolver em conjunto com governos locais, iniciativa privada e organizações internacionais renomadas, diretrizes e bases de governança corporativa. Foram aprovados em 1999, e tornaram-se referência em países membros e não-membros da OCDE. São a base da governança do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional (FMI) . Os princípios levam em conta os seguintes temas: direitos dos acionistas, tratamento igualitário entre acionistas, papel das demais partes interessadas, abertura e transparência, e responsabilidade do Conselho de Administração. Os princípios indicam atitudes a serem evitadas. Foram revisados, em 2004, após longa consulta entre as partes interessadas.

Metas do Milênio

Para que se estabeleça um patamar mínimo de condições necessárias para o DS global, um conjunto de oito metas e 18 objetivos (tabela abaixo) devem ser alcançados pelos países signatários da Declaração do Milênio, até o ano de 2015. Foi assinada por 147 chefes de Estado e de 191 países (inclusive o Brasil), em setembro de 2000, durante a Cúpula do Milênio.

Tabela 7 – Metas do Milênio

1.Erradicar a pobreza extrema e a fome	▪ Reduzir pela metade a proporção de pessoas que vivem com menos de um dólar por dia ▪ Reduzir pela metade a proporção de pessoas que sofrem de fome
2.Atingir a educação básica universal	▪ Assegurar que todos os meninos e meninas concluam o curso completo da escola fundamental
3.Promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres	▪ Eliminar a disparidade de gênero na educação fundamental e na secundária, preferencialmente até 2005, e em todos os níveis até 2015
4.Reduzir a mortalidade infantil	▪ Reduzir em até dois terços o índice de mortalidade entre as crianças com menos de cinco anos
5.Melhorar a saúde materna	▪ Reduzir em até três quartos o índice de mortalidade das mães
6.Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças	▪ Parar e começar a reverter o crescimento do HIV/AIDS ▪ Parar e começar a reverter a incidência da malária e de outras doenças importantes
7.Assegurar a sustentabilidade ambiental	▪ Integrar os princípios de desenvolvimento sustentável em políticas e programas nacionais; reverter a perda de recursos ambientais ▪ Reduzir pela metade a proporção de pessoas sem acesso sustentável à água potável ▪ Alcançar uma melhoria significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de moradores de favelas até 2020
8.Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento	▪ Desenvolver ainda um sistema comercial e financeiro aberto com base em normas, previsível e não discriminatório. ▪ Inclui um compromisso para uma boa governança, desenvolvimento e redução da pobreza – nacional e internacionalmente ▪ Tratar das necessidades especiais dos países menos desenvolvidos. Isto inclui o acesso à isenção de tarifas e quotas em suas exportações; aumentar o perdão da dívida para os países pobres com dívida substancial; cancelamento da dívida bilateral oficial e assistência oficial mais generosa para o desenvolvimento de países comprometidos com a diminuição da pobreza ▪ Tratar das necessidades especiais dos Estados cercados e pequenas ilhas em desenvolvimento ▪ Tratar de forma abrangente os problemas da dívida de países em desenvolvimento por meio de medidas nacionais e internacionais para tornar a dívida sustentável a longo prazo ▪ Em cooperação com os países em desenvolvimento, desenvolver trabalho produtivo e decente para os jovens ▪ Em cooperação com as indústrias farmacêuticas, fornecer acesso aos remédios essenciais disponíveis nos países em desenvolvimento ▪ Em cooperação com o setor privado, disponibilizar os benefícios de tecnologias novas – especialmente tecnologias de informação e comunicações
191 Estados Membros das Nações Unidas se comprometeram a cumprir estas Metas até 2015	

Fonte: site do PNUD Brasil[44]

[44] Disponível em: <http://www.pnud.org.br/odm/> Acesso em: 05/08/2008.

Para se ter uma idéia da evolução de alguns objetivos de desenvolvimento do milênio[45], pode-se acompanhar na tabela abaixo.

Tabela 8 – Avanço das Metas de alguns Objetivos de Desenvolvimento do Milênio até 2005.

Região	Pobreza	Fome	Ensino Fundamental	Mortalidade Infantil	Acesso à Água n.d.	Acesso à Saneamento
Nações Árabes	alcançados	retrocesso	em curso	lento	alcançados	n.d.
Europa Central/ Leste e CEI	retrocesso	n.d.	alcançados	lento	lento	n.d.
Leste da Ásia/ Pacífico	alcançados	em curso	alcançados	lento	em curso	lento
América Latina/ Caribe	Lento	em curso	alcançados	em curso	em curso	lento
Sul da Ásia	em curso	lento	lento	lento	lento	lento
África subsaariana	retrocesso	retrocesso	lento	lento	em curso	retrocesso
MUNDO	em curso	lento	lento	lento		lento

Fonte : Relatório Estado do Mundo 2005, p. 193.

A situação do Brasil até o mês da consulta (08/2008) pode ser vista na tabela abaixo. Houve muitos avanços em vários objetivos, mas ainda há muito para ser feito nos objetivos relacionados à saúde materna, à sustentabilidade ambiental e às parcerias globais para o desenvolvimento.

[45] Adotadas por 189 estados membros na Conferência das Nações Unidas em 8 de setembro de 2000 com a Declaração do Milênio nas Nações Unidas para serem cumpridas até 2015. Se cumpridas as metas deverão melhorar o destino da humanidade no século.

Tabela 9 – Progresso do Brasil nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODM	META	PROGRESSO DO BRASIL
1.Erradicar a pobreza extrema e a fome	1. Reduzir pela metade a proporção de pessoas que vivem com menos de um dólar por dia 2. Reduzir pela metade a proporção de pessoas que sofrem de fome	100%
2.Atingir a educação básica universal	3. Assegurar que todos os meninos e meninas concluam o curso completo da escola fundamental	95%
3.Promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres	4. Eliminar a disparidade de gênero na educação fundamental e na secundária, preferencialmente até 2005, e em todos os níveis até 2015	95%
4.Reduzir a mortalidade infantil	5. Reduzir em até dois terços o índice de mortalidade entre as crianças com menos de cinco anos	100%
5.Melhorar a saúde materna	6. Reduzir em até três quartos o índice de mortalidade das mães	50%
6.Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças	7. Parar e começar a reverter o crescimento do HIV/AIDS 8. Parar e começar a reverter a incidência da malária e de outras doenças importantes	100%
7.Assegurar a sustentabilidade ambiental	9. Integrar os princípios de desenvolvimento sustentável em políticas e programas nacionais; reverter a perda de recursos ambientais 10. Reduzir pela metade a proporção de pessoas sem acesso sustentável à água potável 11. Alcançar uma melhoria significativa nas vidas de pelo menos 100 milhões de moradores de favelas até 2020	50%
8.Desenvolver uma parceria global para o desenvolvimento	12. Desenvolver ainda um sistema comercial e financeiro aberto com base em normas, previsível e não discriminatório. 13. Inclui um compromisso para uma boa governança, desenvolvimento e redução da pobreza – nacional e internacionalmente 14. Tratar das necessidades especiais dos países menos desenvolvidos. Isto inclui o acesso à isenção de tarifas e quotas em suas exportações; aumentar o perdão da dívida para os países pobres com dívida substancial; cancelamento da dívida bilateral oficial e assistência oficial mais generosa para o desenvolvimento de países comprometidos com a diminuição da pobreza 15. Tratar das necessidades especiais dos Estados cercados e pequenas ilhas em desenvolvimento 16. Tratar de forma abrangente os problemas da dívida de países em desenvolvimento por meio de medidas nacionais e internacionais para tornar a dívida sustentável a longo prazo 17. Em cooperação com os países em desenvolvimento, desenvolver trabalho produtivo e decente para os jovens 18. Em cooperação com as indústrias farmacêuticas, fornecer acesso aos remédios essenciais disponíveis nos países em desenvolvimento 19. Em cooperação com o setor privado, disponibilizar os benefícios de tecnologias novas – especialmente tecnologias de informação e comunicações	50%
191 Estados Membros das Nações Unidas se comprometeram a cumprir estas Metas até 2015.		

Fonte: site do PNUD Brasil[46]

[46] Disponível em: <http://www.pnud.org.br/odm/> Acesso em: 05/08/2008.

Princípios do Equador

As cláusulas dos Princípios do Equador têm origem em oito padrões de desempenho definidos pela International Finance Corporation (IFC) em conjunto com vários bancos em 2002, para condicionar a aprovação dos seus financiamentos ao cumprimento de certas práticas socioambientais. As cláusulas incluem a necessidade de informações sobre risco ambiental, proteção à biodiversidade, uso de energias renováveis; proteção à saúde e à diversidade cultural e étnica; avaliação de impactos socioeconômicos e controle de poluição; entre outras. Portanto, bancos estrangeiros e brasileiros estão, cada vez mais, levando em conta o comprometimento das empresas solicitantes do crédito em cumprir as cláusulas de responsabilidade socioambiental, estabelecidas pelos Princípios do Equador. Em 2007 eram 51 instituições financeiras – denominou esses requisitos de Princípios do Equador. Fazem parte deste grupo, bancos brasileiros, como o Bradesco, Itaú, Banco do Brasil e Unibanco. Diversas instituições estrangeiras que atuam no Brasil são, também, signatárias dos Princípios do Equador, entre elas: ABN Amro, Citigroup, HSBC, JP Morgan Chase, RaboBank e West LB. Atualmente 80% do volume de financiamentos para Project Finance no Brasil, são aprovados por bancos signatários dos Princípios do Equador, que estabelece condicionalidades socioambientais para financiamentos superiores a US$ 10 milhões.

The Natural Step (ROBÈRT, 2002)

Surgido em meados da década de 1980, na Suécia, baseado na aplicação de quatro princípios de sustentabilidade de forma sistêmica a qualquer negócio de forma participativa e amigável para inserir a questão na estratégia da empresa. Os quatro princípios dizem basicamente que os recursos naturais não podem ser extraídos da crosta terrestre numa velocidade maior do que podem ser gerados, que substâncias não podem ser produzidas num ritmo mais rápido do que podem ser decompostas e integradas nos ecossistemas, que os ecossistemas não podem

ser devastados de forma que a capacidade produtiva e a diversidade da natureza diminuam e que as necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas em todo o mundo. Utiliza o conceito de *backcasting* que significa imaginar um resultado bem-sucedido no futuro e, então, perguntar o que pode ser feito no presente para alcançar aquele resultado (ROBÈRT, 2002, p. 17).

Essa técnica é considerada uma diretriz ou princípio, pois ela atua na cadeia de produção da empresa e na estratégia de longo prazo fazendo o *backcasting* de um futuro sustentável. A experiência de mais de vinte anos da técnica em empresas ao longo do mundo (Nike, Starbucks, Mc Donald's, BP, Toyota, Dupont, 3M, Promon e outras) indica que, efetivamente, há uma grande mudança, quando se aplicam com profundidade os 4 princípios no seu negócio. Isso exige uma análise profunda do seu sistema de produção com pessoas que possam ter a visão integral do processo. Talvez, o mais difícil seja motivar o grupo para esse trabalho, pois nossas mentes estão 'viciadas' nos processos e sistemas de produção atuais e, quando temos condição técnica para isso, às vezes, nem conseguimos enxergar que não estamos cumprindo algum dos 4 princípios. Daí a necessidade de uma mediação por alguém familiarizado com a técnica. Perguntas como "[...] somos dependentes de comprar qualquer coisa da crosta terrestre? Nesse caso, como usá-lo sustentavelmente? Os materiais que utilizamos estão escassos na natureza? Como substituí-los? Compramos ou produzimos substâncias químicas persistentes e estranhas à natureza? Como controlamos isso? Emitimos produtos químicos de ocorrência natural, cuja concentração esteja aumentando em razão de emissões muito grandes da sociedade? Somos dependentes de comprar materiais renováveis de fornecedores que não cuidam dos seus ecossistemas? Somos dependentes de qualquer atividade que ponha em risco os nossos clientes, nosso pessoal e a humanidade em geral?" (ROBERT, 2002).

Comunicação e Treinamento

Nesse processo de construção conjunta de um novo conhecimento relacionado à gestão de tantas demandas para um objetivo comum, o desenvolvimento de competências humanas para fazer frente aos desafios e à adequada comunicação entre as várias partes interessadas sobre esse processo de gestão e suas etapas são um diferencial que podem representar uma maior efetividade na busca de um melhor desempenho.

Os negócios exigem competências interdisciplinares. Os sistemas de Educação Corporativa das empresas vêm crescendo a cada dia no mundo e no Brasil. Eles têm a função de capacitar as pessoas com competências humanas necessárias para o atingimento das competências estratégicas específicas das empresas. Em estudo realizado pelo grupo de pesquisa em Educação Corporativa da USP sobre os sistemas de Educação Corporativa de 164 empresas brasileiras, em 2005, foi até constatada alguma ação das partes interessadas na definição dos programas de educação corporativa, indicando uma tendência e a abrangência necessária da ação de algumas empresas na gestão com RSA (MANCINI et al, 2005).

Muitas empresas têm buscado novas formas para o aprendizado e desenvolvimento dos seus trabalhadores e, muitas vezes, também de seus públicos interessados externos. Como uma alternativa para incrementar a capacitação individual e, conseqüentemente, gerar níveis mais altos de competência para toda a organização, surgiu o conceito de Educação Corporativa, que se consolidou na década de 1990, nos Estados Unidos, e que vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil. De cerca de dez casos estabelecidos durante a década de 1990, atualmente, já são mais de uma centena de iniciativas consolidadas em organizações atuantes no país (EBOLI, 2004, p. 63).

Além de ser uma das formas de promover a gestão do conhecimento (VON KROGH, 2000, p. 262), a Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que precisa de cuidado e de uma customização acurada e, também, atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores (MINTZBERG, 2003, p. 229), além de desenvolver as pessoas para atender a estratégia das empresas (MEISTER, 1999, p. 251-252; EBOLI, 2004, p. 114) e atuar como complemento no processo educacional da população, tanto intra como extramuros organizacionais, trazendo uma contribuição à sociedade (EBOLI, 2004, p. 261-267).

A finalidade básica de um Sistema de Educação Corporativa (SEC) é, no entender de Marisa Eboli, fomentar "o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios" (EBOLI, 2004, p. 48), de uma forma sistemática, estratégica e contínua. Percebe-se, assim, o poder e a importância desse conceito em um cenário de extrema competitividade, como o atual, na criação de valor real agregado às pessoas envolvidas e ao negócio em si.

Gestão da Cultura Organizacional

Valores são elementos que norteiam as empresas e guiam o comportamento de seus colaboradores para cumprirem seus papéis, que são, de forma geral, um dos responsáveis pelas atividades das empresas e seus resultados (TAMAYO, 1998). As crenças e os valores fazem parte da cultura organizacional de uma empresa.

Segundo Fleury e Sampaio (2002, p. 283-294) a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de

ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Um conjunto de valores estabelece um código de comportamento que constrói uma cultura coesa que apóie a visão e a missão da empresa. Quando as pessoas adotam plenamente os valores da organização, cada um se torna mutuamente responsável (BARRETT, 1998).

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que, além de uma classificação de valores inerentes aos indivíduos, há uma segunda categoria: os valores organizacionais, que tratam de "[...] princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam seu funcionamento e sua vida". Por exemplo, "[...] uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra é percebida como enfatizado o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem" (Tamayo e Gondim, op.cit.).

Os valores individuais – que compreendem grande parte dos estudos sobre valores – se diferenciam dos valores organizacionais, na medida em que aqueles são crenças de cada um dos indivíduos, e estes são valores que, embora um indivíduo possa não concordar pessoalmente, verifica como sendo um valor da organização em que trabalha. Para os autores, "quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam seu clima e sua cultura organizacional".

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa.

Uma característica bastante importante dos valores organizacionais, no que diz respeito ao presente estudo, é sua organização em uma hierarquia de valores. Os valores podem ser definidos como princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Nem toda crença constitui um valor: somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que estabelecem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Para Rokeach (1968), um sistema de valores é uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um *continuum* de importância. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A idéia de graus de valor encontra sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

O gerenciamento dos valores organizacionais passa por um processo obrigatório de diagnóstico. Schein (1985) e Davis (1984) ressaltam a importância da análise e gerenciamento da cultura organizacional para os processos de mudança na organização. Em outras palavras, os processos de mudança organizacional devem passar por diagnóstico e gerenciamento da cultura da empresa, e com parte da cultura, de seus valores.

Pettigrew (1986) também ressalta esta relação entre o processo de mudança e a cultura organizacional, acrescentando que o gerenciamento da cultura é um processo que envolve dimensões intangíveis, e por isso, é de elevada complexidade; contudo, seu gerenciamento é

possível com o uso de metodologias adequadas. Uma dessas metodologias foi descrita por Shinyashiki (1995): o processo utilizado pela consultoria de alta gestão McKinsey & Co. para gerenciar a cultura organizacional. Este processo é composto pelas seguintes etapas:

- Identificar que tipo de cultura é necessária
- Avaliar a cultura existente para determinar os "gaps"
- Decidir como preencher os "gaps"
- Repetir periodicamente o processo

Em uma correlação com os valores organizacionais, um processo completo de gerenciamento envolveria a identificação dos valores que caracterizam a empresa hoje, e sua comparação com os valores organizacionais que seriam ideais, de acordo com as metas da empresa.

Porto (2005, p. 114-116) descreve uma pesquisa para validação de um instrumento para inventário de valores organizacionais com 36 itens, que descrevem características organizacionais representativas dos diversos valores organizacionais. Por exemplo: Fidelidade à organização, Capacidade de inovar na organização, Respeito às pessoas com cargo de chefia, Distribuição do poder pelos diversos níveis, Capacidade de influenciar pessoas na organização e Intercâmbio com outras organizações. Cada item deve ser avaliado por uma escala que varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante). Esse inventário foi aplicado a 1010 funcionários de cinco organizações. Através de análise multidimensional foi contatada adequação do instrumento e foram identificados seis pólos motivacionais da empresa a saber:

- Autonomia: refere-se a empresas que percebem o empregado como sendo uma entidade autônoma, habilitada a perseguir os seus próprios interesses e fixar as metas em harmonia com as metas e normas da organização;

- Conservadorismo: refere-se a empresas que buscam a manutenção do *status quo* e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e tradições da empresa;

- Hierarquia: refere-se a empresas que enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização;

- Igualitarismo: refere-se a empresas que enfatizam a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral;

- Domínio: refere-se a empresas que buscam a afirmação assertiva da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação; e

- Harmonia: refere-se a empresas que buscam um acomodamento harmonioso no seu meio ambiente.

De forma similar, Barrett (1998) em uma analogia à hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow (1970) – definiu sete níveis de consciência organizacional baseada em valores conforme a figura abaixo.

Figura 9 – Sete níveis de consciência corporativa

Fonte: Compêndio para a sustentabilidade (2008)

Segundo Barrett, os três primeiros níveis de consciência ou motivação corporativa – servir, fazer a diferença e coesão interna - poderiam ser considerados como relativos a valores do bem comum, enquanto os últimos três níveis – auto-estima, relacionamento e sobrevivência - poderiam ser considerados valores do interesse próprio. O nível intermediário – transformação – é o nível da mudança, da inflexão.

Existem vários princípios e diretrizes que traduzem valores socioambientais, que podem ser utilizados pelas empresas para gestão da organização já acima citados: Pacto Global, Declaração de direitos Humanos, a Carta da Terra, os critérios do *Dow Jones Sustainability Group Index,* os Princípios do Programa de Atuação Responsável, entre outros (FURTADO, 2003). Todos dão grande ênfase a valores relacionados ao bem comum. Mas são conseqüência e não causa. Ao se buscar os valores que estão por trás de algumas práticas de empresas com RSA e de sua cultura organizacional, poder-se-ia trabalhar diretamente com eles aumentando a efetividade da ação.

Para exemplificar alguns desses valores, uma pesquisa realizada por Mancini et al (2003) sobre RSA e valores organizacionais, identificou valores como qualidade, respeito, honestidade dando sustentação às práticas de gestão Social Empresarial da empresa considerada.

Portanto é razoável pensar que pode haver um conjunto de valores que são comuns às empresas com RSA e que deva existir uma hierarquia de importância entre eles na efetividade da gestão.

2.4.3 Planejamento

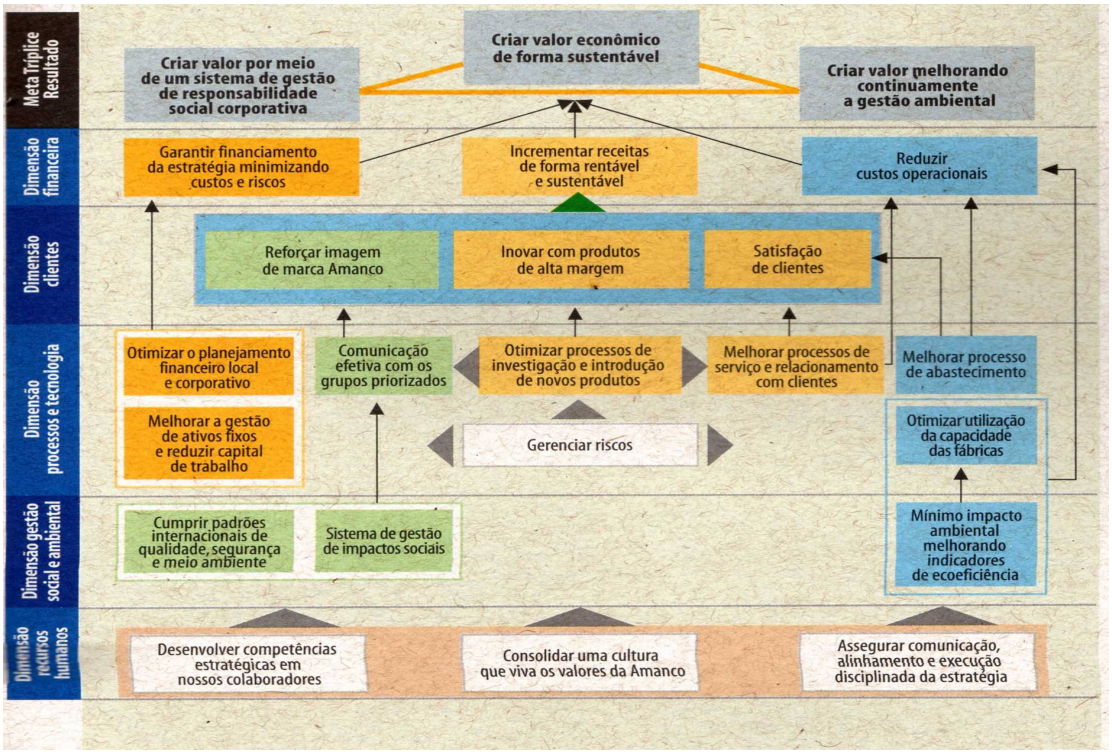
Nessa etapa encontram-se as práticas para auxiliar na decisão do que precisa ser feito para melhorar o desempenho (SIGMA, 2003).

Para isso, é necessário saber onde se está e aqui aparecem ferramentas de diagnóstico de Gestão com RSA como os indicadores Ethos, por exemplo. Depois, para se estar alinhado à visão e missão revisadas, passa-se a definir os objetivos estratégicos que efetivem essa mudança. Esses objetivos estratégicos depois são transformados em planos de ação e disseminados por toda a empresa em todas as áreas.

Pode-se definir os objetivos estratégicos como grandes objetivos advindos da missão e visão das empresas que orientam todos os planos de ação, com metas mensuráveis para efetivá-los por todos os processos e áreas da empresa. Passa-se assim, do Planejamento Estratégico para o Planejamento Tático, inserindo a RSA na estratégia da empresa (CORAL, 2002; SOUSA, 2006; AULICINO, 2006).

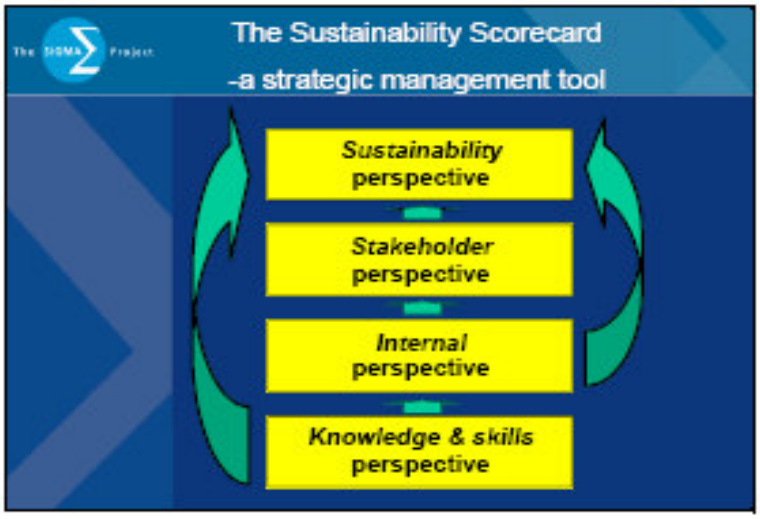
Uma boa ferramenta para essa etapa é o Balanced Scorecard Sustentável (veja próximas duas figuras), ferramenta estratégica criada por Kaplan e Norton (KAPLAN, 2001) e adaptada para a sustentabilidade. A intenção é inserir a sustentabilidade nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). No modelo do SIGMA, as perspectivas financeiras e clientes são substituídas respectivamente por sustentabilidade e *stakeholders*.

Figura 10 - BSC Sustentável



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Amanco 2002/2003

Figura 11 - SIGMA Sustainability Scorecard



Fonte: Disponível em: < http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SustainabilityScorecard.asp>. Acesso em: 05/08/2008.

Dessa forma, os objetivos estratégicos gerados ou revisados vão estar alinhados à sustentabilidade e serão desmembrados por toda a empresa. Delgado (2007) constatou em sua

pesquisa com 36 empresas do setor químico brasileiro que as empresas que tem planejamento alinhado ao desenvolvimento sustentável, desdobrado por toda a empresa e utilizando indicadores de desempenho em cada etapa, no caso por um BSC alinhado à sustentabilidade, apresentavam melhor desempenho econômico, social e ambiental do que as que não tinham.

2.4.4 Implementação

Nessa fase, encontram-se as práticas de implementação dos programas planejados. Os sistemas de gestão existentes na cadeia de produção da empresa e seus processos são revisados supondo o novo enfoque de gestão com RSA. Aqui, alguns padrões de certificação e ferramentas de gestão com RSA, como os que vamos referenciar, ganham importância.

PADRÕES DE CERTIFICAÇÃO

ISOs (9001, 14001)

Essas duas normas foram implementadas até 2007 por mais de um milhão de empresas em 161 países. A ISO 9001 trata de requisitos para um sistema de gestão da qualidade. Seus objetivos são voltados para a busca da satisfação do cliente, atendimento de requisitos legais e melhoria contínua de seu desempenho no atingimento de seus objetivos.

A ISO 14001 trata de requisitos para um sistema de gestão ambiental. Seus objetivos são a minimização dos efeitos adversos de suas atividades, atendimento de requisitos legais e melhoria contínua de desempenho no atingimento de seus objetivos.

As ISOs de Qualidade (ISO 9001) e Meio Ambiente (ISO 14001) tiveram até agora um papel muito importante de indutores da Gestão com RSA, como concluíram Cajazeira et al, em artigo aplicado a uma empresa de papel e celulose (2005).

FSC (Forest Stewardship Council):

Essa certificação é florestal de silvicultura sustentável. Por meio de padrões, políticas e guias, o FSC promove o manejo responsável pelas florestas do mundo. São dez princípios e cinqüenta e sete critérios sobre legislação, direitos indígenas, direitos trabalhistas, benefícios múltiplos e impactos ambientais.

SA 8000, NBR 16001 e ISO 26000

Começando pela SA 8000, apesar de ser chamada de norma da Responsabilidade Social, essa certificação social trata, basicamente, dos direitos humanos e trabalhistas da empresa para dentro. É um sistema de auditoria social, produzida pela *Social Accountability Internacional, e lançada em 1997.* Ela é separada em 9 áreas: Trabalho infantil, Trabalho forçado, Saúde e segurança, liberdade de associação e reivindicações coletivas, discriminação, práticas disciplinares, compensação e sistemas de gerenciamento.

Por outro lado, tudo indica que a ISO de Responsabilidade Social (26000) possa cobrir algumas lacunas na Gestão das outras normas apesar de não ser certificável. O Brasil lidera juntamente com a Suécia o grupo responsável pela elaboração desta norma que deverá ser lançada em 2009.

A NBR 16001, foi lançada em 2006, é brasileira e certificável. Baseada também no ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) de melhoria contínua, é aplicável a qualquer organização e foi desenvolvida para facilitar a integração com as outras normas de qualidade, saúde e segurança, meio ambiente e social. Essa norma seria a perfeita moldura para a gestão para a RSA, pois apresenta uma estrutura integradora com grande ênfase ao engajamento das partes interessadas que, inclusive, são auditadas no processo. Infelizmente ainda é pouco utilizada: apenas 15 empresas aderiram a ela até Set/2008. Talvez, por desconhecimento do potencial integrador que ela possui.

OHSAS 18001

A Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) entrou em vigor em 1999, por iniciativa de um grupo de organizações certificadoras. Ela visa auxiliar as empresas nos riscos de acidentes no trabalho. É uma norma de sistema de gestão da Segurança e Saúde no Trabalho. Busca reduzir os riscos e a melhoria contínua do desempenho em saúde ocupacional e segurança dos colaboradores. Foi baseada na norma inglesa BS 8800[47]. É plenamente integrada às ISOs de qualidade e ambiental e sua abordagem é por processo.

Assim como a ISO 14001 e 9000, essa certificação de saúde e segurança cumpre o mesmo papel de indutora da Gestão da RSA (CAJAZEIRA et al, 2005).

Modelo de Excelência de Gestão (FNQ, 2008)

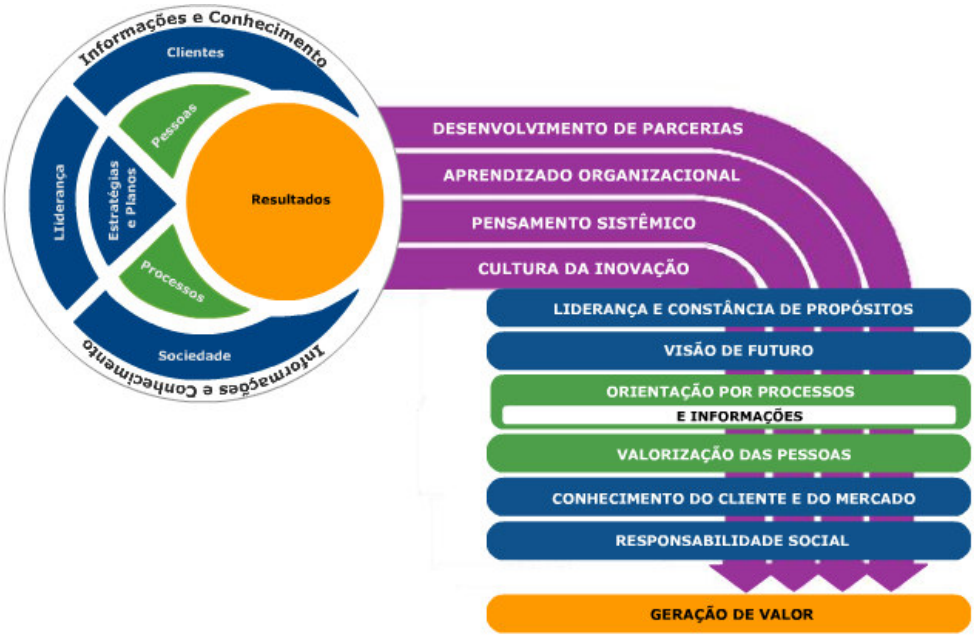
A Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. A entidade foi fundada há 15 anos. Ela promove a qualidade da gestão empresarial, contribuindo para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. É uma organização não governamental sem fins lucrativos, que foi instituída por 39 organizações privadas e públicas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Na pesquisa realizada em sua dissertação, Cajazeira (2005) confirma a ação impulsionadora dos critérios de excelência de gestão para o DS.

Entendendo sua estrutura, pode-se imaginar o porquê dessa confirmação. O modelo de excelência está ancorado em 11 conceitos fundamentais, conhecidos como Fundamentos da Excelência: Pensamento sistêmico, Aprendizado organizacional, Cultura de inovação, Liderança e constância de propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de futuro, Geração de valor, Valorização das pessoas, Conhecimento sobre o cliente e o mercado,

[47] Disponível em: <www.oshas-bs8800-ohsas-18001health-and-safety.com>. Acesso em: 15/07/2008.

Desenvolvimento de parcerias e Responsabilidade social. Esse modelo tem como base oito critérios, indicados na figura abaixo:

Figura 12 - Modelo de Excelência



Fonte: site da FNQ

Na avaliação para atribuir o PNQ, a empresa é submetida a um conjunto de questões referentes a cada tema. São indicadores de gestão auditados por pessoas treinadas.

A Missão da FNQ é disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

A Visão é ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão.

Atuação Responsável (ABIQUIM, 2008)

De acordo com o site da ABIQUIM, o programa Atuação Responsável foi adotado pela Associação Brasileira das Indústrias Químicas, em abril de 1992. A adesão ao programa, que

inicialmente era voluntária, passou a ser obrigatória, a partir de 1998, para todas as empresas associadas. Muitos elementos - como o conjunto de indicadores de desempenho utilizado para medir e acompanhar a evolução dos resultados obtidos com a aplicação do Atuação Responsável e o sistema de verificação externa de 3ª parte, VerificAR - foram introduzidos no programa, visando torná-lo cada vez mais robusto e adequado às necessidades do setor.

Sua visão é ser a referência principal da indústria química e de cadeia de valor para a gestão de atividades, visando o desenvolvimento sustentável, nas dimensões ambiental, econômica e social. Sua missão é promover o aperfeiçoamento da gestão das empresas químicas brasileiras e da cadeia de valor, de forma a assegurar a sustentabilidade ambiental, econômica e social dos processos e produtos, bem como contribuir para a permanente melhoria da qualidade de vida da sociedade, criando uma relação de confiança por meio de mecanismos de verificação das ações do Programa. Seus valores são: respeito ao indivíduo e à sociedade, por meio de: Saúde, Segurança e Meio Ambiente; melhoria contínua do desempenho; valorização dos ativos e redução dos passivos socioambientais; transparência; cooperação; verificação; responsabilização; educação; e inovação.

A ABIQUIM possui alguns princípios diretivos explicitados em 12 padrões éticos que direcionam a política de ação das empresas associadas em termos de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade e responsabilidade social.

Os princípios estabelecem a base ética do Atuação Responsável, indicando as questões fundamentais que devem nortear as ações de cada empresa:

1. Respeitar as pessoas, trabalhando e convivendo em um ambiente de diálogo, participação, honestidade, justiça e integridade;

2. Desenvolver adequadamente suas atividades, gerando valor para todas as partes interessadas;
3. Gerenciar os riscos inerentes às suas atividades e produtos, adotando as melhores práticas disponíveis, com o objetivo de eliminar acidentes e controlar os aspectos que possam impactar negativamente a sociedade e o meio ambiente;
4. Solucionar os impactos negativos ao meio ambiente e à saúde humana, decorrentes da produção e do uso do produto, do lançamento de emissões e efluentes e do descarte de resíduos;
5. Fornecer produtos e serviços seguros, social e ambientalmente corretos;
6. Buscar sistematicamente o aprendizado como base para o aprimoramento das pessoas e da inovação dos processos, produtos e serviços;
7. Melhorar, continuamente, o desempenho de toda a cadeia de valor por meio da cooperação entre as empresas do setor químico e do estabelecimento de parcerias;
8. Dialogar com todas as partes interessadas de forma permanente e transparente;
9. Cumprir a legislação brasileira e os compromissos assumidos voluntariamente pelo setor químico;
10. Trabalhar com as comunidades com as quais mantenham relações de interesse recíproco, atuando como cidadãs em prol do bem comum;
11. Utilizar mecanismos de verificação externa como meio de comprovação de seus compromissos e da transparência de seus propósitos.
12. Disseminar e divulgar o Atuação Responsável para a indústria química, sua cadeia de valor e a sociedade.

Com a revisão do Atuação Responsável, a partir de 2002, foi criado o novo conjunto de Diretrizes. Diferentemente do modelo anterior, as Diretrizes foram concebidas seguindo a

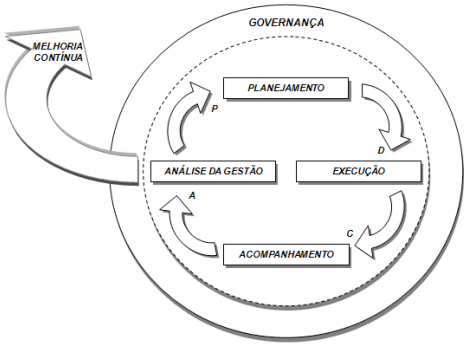
abordagem de ‘sistemas de gestão’, muito empregada no meio empresarial. Os antigos Códigos e Práticas deixam de existir, mas todo o seu conteúdo foi integralmente incorporado às novas Diretrizes.

O conjunto de Diretrizes do Atuação Responsável apresenta a relação de políticas, estratégias e procedimentos considerada fundamental para propiciar o desenvolvimento de sistemas de gestão nas empresas associadas à Abiquim, constituindo-se no âmago operacional do Atuação Responsável.

Aspectos relevantes decorrentes da evolução da gestão de saúde, segurança e meio ambiente foram incluídos no novo conjunto, ampliando e modernizando o seu conteúdo. Além disso, as Diretrizes agora incorporam as dimensões qualidade, social e proteção empresarial (security), que passam a fazer parte do Programa Atuação Responsável além dos critérios do FNQ e, acima de tudo, o alinhamento ao DS.

A estrutura de apresentação das Diretrizes segue a abordagem de sistemas de gestão baseados no conceito PDCA (Plan – Do – Check – Act), apresentado na Figura abaixo.

Figura 13 - Diretrizes da ABIQUIM segundo abordagem PDCA



Fonte: ABIQUIM, 2008

Trouxe um grande benefício para as empresas que o adotaram, mas é voltado apenas para as indústrias químicas e empresas associadas à ABIQUIM. A nova versão, alinhada ao DS, ainda só foi adotada por um número pequeno de empresas associadas. Quando o número aumentar deve trazer muitos benefícios principalmente para aquelas que não têm nenhum sistema integrado de gestão.

FERRAMENTAS DE GESTÃO COM RSA

Ecodesign (VENZKE e NASCIMENTO, 2006, p. 286-311; FIKSEL, 1996)

Surgido em 1992, *ecodesign* é conhecido também como *design for environment (DfE)*, *green design*, design de fabricação ambientalmente consciente e outros. É um conjunto de práticas de projeto que atende à crescente tendência no uso da ética nas relações entre o sistema produtor de bens e serviços e a sociedade em geral, uma vez que leva em conta questões como: segurança e saúde ocupacional, saúde e segurança do consumidor, integridade ecológica e proteção dos recursos, prevenção da poluição e redução do uso de componentes tóxicos e segurança e uso de energia.

Ele é aplicado com visão de cadeia e, portanto, dividido em cinco fases do ciclo de vida de um produto, processo ou serviço a ser projetado, visando a diminuição do impacto ambiental: pré-produção, produção, distribuição, uso do produto ou serviço, e descarte ou reutilização. Poderia ser utilizado amplamente pelas empresas para mudar a concepção dos seus processos e produtos. Os responsáveis pela tecnologia poderiam utilizá-la com grandes benefícios para a humanidade. Alguns cursos de Engenharia e algumas modalidades, como a ambiental, adotam essa técnica em seus cursos. Poderia ser estendido a todos os cursos de graduação voltados à tecnologia. Segundo Barbieri (2004), o ponto forte dessa técnica é "[...] a inclusão das preocupações ambientais desde a concepção do produto ou processo". E o ponto fraco é que "[...] os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos de preço, condições de pagamento e outras considerações não-ambientais". Nesse caso, os consumidores, como todo produto ou processo 'socioambientalmente correto', é que teriam que fazer a diferença.

Produção Limpa

PL e Produção Mais Limpa (*Cleaner Production*) ou P+L são ferramentas semelhantes de gestão para a produção de bens e serviços (GASI e FERREIRA, 2006). Surgiram em 1989-90, com o objetivo de reorientar o processo produtivo em razão das emissões industriais. PL foi proposta pela ONG ambientalista Greenpeace, enquanto P+L foi concebida com o patrocínio do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), que contou com o apoio decisivo da ONUDI (Organização das Nações Unidades para o Desenvolvimento Industrial). A P+L foi referida na Agenda 21 (FURTADO, 2003).

O questionamento que a PL faz sobre a produção é amplo, pois sua aplicação é conduzida em todo processo com as seguintes questões e nessa prioridade: (1) Como deixar de gerar o resíduo? (2) Como reduzir a geração? (3) Como reciclar internamente? E (4) Como reciclar externamente? (REDE BRASILEIRA DE PRODUÇÃO MAIS LIMPA, 2008).

É a aplicação contínua de uma estratégia ambiental integrada em processos, produtos e serviços, incorporando o uso mais eficiente de recursos naturais e minimizando resíduos e poluição, da mesma forma que os riscos para a saúde humana e segurança. Isso foi constatado em artigo publicado por Medeiros et al (2007), indicando "[...] um aumento significativo da eficácia operacional e criação de vantagem competitiva a partir de melhorias nos fatores relacionados com os recursos humanos e com o meio ambiente."

Segundo Barbieri (2004), os pontos fortes dessa ferramenta são "[...] a atenção concentrada sobre a eficiência operacional, a substituição de materiais perigosos e a minimização de resíduos." Por outro lado, o ponto fraco é a dependência "[...] de desenvolvimento tecnológico e de investimentos para a continuidade do programa de longo prazo.

Ecoeficiência (DEMAJOROVIC, 2006; WBCSD, 2007):

> A **Ecoeficiência** é alcançada mediante o fornecimento de **bens e serviços a preços competitivos** que satisfaçam as **necessidades**

> **humanas** e tragam **qualidade de vida**, ao mesmo tempo em que **reduz** progressivamente o **impacto ambiental** e o **consumo de recursos** ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à **capacidade de sustentação** estimada da Terra..
> *(World Business Council for Sustainable Development)*

A ecoeficiência resulta da equação **Valor do produto ou serviço** (numerador), dividido pela **Influência ambiental** (denominador), traduzindo a proposta de fazer mais com menos.

Foi criada em 1992, pelo hoje World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e define sete elementos fundamentais para se atingir a ecoeficiência: minimizar a intensidade de materiais dos bens e serviços, minimizar a intensidade energética de bens e serviços, minimizar a dispersão de tóxicos, fomentar a reciclabilidade dos materiais, maximizar a utilização sustentável de recursos renováveis, estender a durabilidade dos produtos, aumentar a intensidade de serviço dos bens e serviços e promover a educação dos consumidores para um uso mais racional dos recursos naturais e energéticos.

A ecoeficiência, além de se preocupar com a prevenção da poluição ao longo do processo de produção, se preocupa também com o produto e seus impactos, enquanto que a PL é mais voltada para o processo. Além disso, a ecoeficiência se preocupa com a viabilidade econômica e a satisfação dos clientes (GASSI e FERREIRA, 2006).

Seus pontos fortes são "[...] a ênfase na redução da intensidade de materiais e energia em produtos e serviços, no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos. Seus pontos fracos são a dependência '[...] de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis." (BARBIERI, 2004).

Esta técnica, vem sendo bastante disseminada, haja vista que era restrita ao setor primário e secundário, até 1990. Agora, já começa a ser aplicada ao setor de serviços, o que é um alento,

pois é o setor com tendência de crescimento e, portanto, de geração de impactos positivos e negativos, segundo Demajorovic (2006).

Avaliação do Ciclo de Vida (ACV)

Ciclo de Vida de um produto ou serviço é a seqüência de processos e operações relacionadas a ele, desde a extração das matérias-primas do meio natural até o retorno dos rejeitos ao mesmo, isto é, do 'berço à cova' (*cradle to grave*). A norma ISO 14040 define ciclo de vida como os estágios consecutivos e interligados de um sistema de produto, desde a aquisição da matéria-prima ou extração de recursos naturais até a disposição final.

A partir desse conceito, foi desenvolvida uma técnica que avalia o "[...] desempenho ambiental de um produto ao longo de todo o seu ciclo de vida" (SILVA e KULAY, 2006). Nesta metodologia, são estabelecidas definições sobre o sistema em questão, levantam-se informações quantitativas dos aspectos ambientais de cada etapa/processo considerado, calcula-se o impacto conjunto destas etapas, e, por fim, promove-se uma avaliação ambiental destes aspectos frente a um conjunto pré-determinado de impactos ambientais.

Desde 1980, a ACV tornou-se um instrumento auxiliar de regulamentação pública na Comunidade Européia. *A Society of Environmental Toxicology and Chemistry* (SETAC) dedica-se ao desenvolvimento de métodos para aperfeiçoamento da ACV. Ela e o PNUMA criaram iniciativa voluntária para estimular os estudos e as práticas pelas empresas (BARBIERI, 2004). Como ela utiliza dados primários de produção de recursos, por exemplo, energéticos, apresenta dados diferentes de local para local, dependendo de sua matriz energética - nuclear, energia fóssil, hidrelétrica ou outras. A grande dificuldade no Brasil é a ausência de dados primários, por exemplo do óleo combustível, trazendo imprecisões ao se adotar dados similares de outros países.

Essa ferramenta teria um grande poder de orientar novos processos, novas rotas, novos produtos menos impactantes. As empresas teriam que submeter todos seus produtos à técnica, trabalho que não é simples, além de demandar muitos recursos. Algumas empresas no Brasil têm como política fazer ACV para definir seus novos produtos, o que já resolve o problema na fonte.

Pegada Ecológica

A metodologia da Pegada Ecológica foi proposta por Rees e Wackernagel em meados de 1990 (FURTADO et al, 2007)

A pegada ecológica é uma ferramenta que mede a superfície necessária para produzir os recursos consumidos pela população, bem como, para absorver os desperdícios que produz. Ela permite avaliar a sustentabilidade ambiental e também pode incluir indicadores socioeconômicos se desejado. Ela é adequada para utilização em micro regiões, cidade, estado, país. Também é aplicada a empresas.

Num cenário de Agenda 21, onde as cidades ou regiões buscassem a sustentabilidade de várias formas, seria uma boa ferramenta. Nesse cenário, haveria políticas públicas que suportariam essa ação, além de estudos para gerar os dados básicos, treinamento na técnica e financiamento. Do contrário, é muito difícil generalizar a técnica e, principalmente, para empresas. Só grandes empresas teriam condições de realizá-la.

Contabilidade Ambiental

Essa ferramenta é uma vertente da Contabilidade Social e tem como objetivo gerar informações que envolvam a interação da empresa com o meio ambiente, e que sejam úteis para a tomada de decisão dos usuários internos e externos. Além de poder transmitir para a sociedade todas as ações que a empresa toma em prol do meio ambiente, de modo preciso e

transparente. Ela deve assegurar que os custos, os ativos e os passivos ambientais estejam contabilizados, de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade, ou, na sua ausência, com as práticas contábeis geralmente aceitas. Essa técnica orienta que os centros de custo da empresa reflitam os custos ambientais (RIBEIRO, 1992). E, pensando-se numa realidade de custo baseada em atividades, essa ferramenta fica mais interessante - normalmente os custos são rateados por todos os produtos – podendo-se identificar melhor de onde eles vêm e assim gerenciá-los melhor, até às vezes, eliminando determinado produto do portfólio da empresa. De qualquer forma, pensando-se em sustentabilidade, se ela estiver inserida na estratégia da empresa, a contabilidade tradicional passa a refletir todas as ações socioambientais que a empresa realiza para alcançar seus objetivos, perdendo-se o sentido a separação.

Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

Criados pelo Instituto Ethos de RSE, é uma ferramenta de auto diagnóstico cuja principal finalidade é auxiliar as empresas na gestão da Responsabilidade Social Empresarial para o DS. Funciona como instrumento de conscientização, aprendizado e monitoramento da RSE. Sua estrutura está baseada em sete grandes temas: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidades, Governo e Sociedade. Cada um desses temas é subdividido em um conjunto de indicadores. Cada indicador é formado por uma questão de profundidade, questões binárias e questões quantitativas. A versão 2008 tem 40 indicadores de profundidade, 294 binários e 167 quantitativos. Na última versão (2007), foi utilizado por aproximadamente 800 empresas. Em sua estrutura, não há separação entre as variáveis de gestão e desempenho.

O Instituto Ethos disponibiliza um sistema on-line de preenchimento que fornece relatório e *ranking* da empresa com possibilidade de *benchmarking*.

Tem sido uma poderosa ferramenta de conscientização, aprendizado, monitoramento e gestão da RSE e tem cooperado para a melhoria do desempenho das empresas para o DS. Seria bom saber quanto.

AA 1000 (2008)

Em 1999, *o Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA), organização internacional não lucrativa inglesa criada em 1996 por empresas como *The Body Shop, The European Institute for Business Ethics*, KPMG, Oxfam e Shell com o propósito de promover *accountability*[48] para o desenvolvimento sustentável, lançou a versão inicial do *AccountAbility 1000 (AA1000) framework* (padrões, diretrizes e qualificação profissional), com o objetivo de ajudar a todos os tipos de organização (públicas, privadas e ONGs) a melhorarem a prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. O AA1000 foi o primeiro padrão internacional de gestão de ética e responsabilidade social baseado no processo de engajamento das partes interessadas (*stakeholders* internos e externos). Foi concebido para ser uma ferramenta básica consistente com os melhores padrões e diretrizes existentes e emergentes, contribuindo para clarificar o conceito de boas práticas em *accountability* e desempenho gerencial. Auxilia a empresa na aprendizagem organizacional e inovação no caminho para o desenvolvimento sustentável melhorando o desempenho econômico, social, ético e ambiental. Através do engajamento das partes

[48] *Accountability* ('prestação de contas') engloba: *transparency* (o dever de prestar contas), *compliance* (o dever de estar conforme os compromissos legais e voluntários assumidos) e *responsiveness* (a responsabilidade por atos e omissões). Disponível em: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000%20Framework%201999.pdf>. Acesso em 31/08/2008.

interessadas, ponto chave da norma, faz a priorização dos pontos críticos de gestão e determinando indicadores e metas.

O AA1000 contém princípios (as características de um processo de qualidade) e um conjunto de padrões de processo que cobre os seguintes estágios: planejamento, contabilidade social, auditoria e relato e integração dos sistemas. Esses padrões buscam associar valores da organização com o desenvolvimento de metas, vinculando questões sociais e éticas ao gerenciamento estratégico e operacional da organização. O AA1000 é auditável, mas não atesta comportamento ético e socialmente responsável e sim que a empresa age conforme sua missão e valores e atende seus planos definidos no diálogo com as partes interessadas. Em 2003 foi publicado o AA1000AS (*Assurance Standard*), concebido para complementar as diretrizes da GRI e outros padrões específicos para fortalecer a credibilidade e garantir a qualidade dos relatórios de sustentabilidade. Esse padrão deu consistência às auditorias estabelecendo procedimentos para elas e programas de formação de auditores certifcados. Após sua execução é emitido um certificado de auditoria pelos auditores o que às vezes causa confusão com certificação oficial internacionalmente reconhecida. Em 2005, foi lançado o segundo módulo da série, o AA1000SES (*Stakeholder Engagement Standard*), com o propósito de estabelecer uma base clara e aceita sobre o compromisso dos *stakeholders*, oferecendo um guia prático para assegurar a qualidade do planejamento, implementação, avaliação, comunicação, e engajamento de partes interessadas (COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE, 2008). No final de 2008, complementando e revisando a série serão lançados o AA 1000 APS (*Accountability Principles Standard*) e o novo AA 1000 AS.

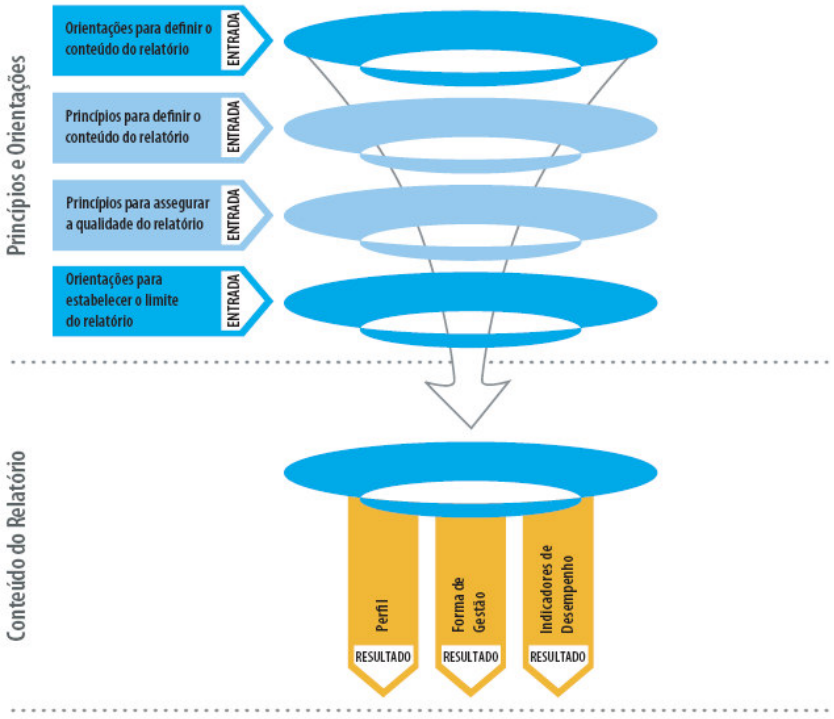
Global Reporting Initiative (GRI)

A *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Relatórios Globais) é uma instituição não governamental internacional, com sede na Holanda, cuja missão é desenvolver e divulgar as

Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (GRI, 2006b). A GRI foi criada em 1997, numa iniciativa conjunta da organização não governamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies* – Coalizão por Economias Ambientalmente Responsáveis) e do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente), com o objetivo de estimular a elaboração dos *relatórios de sustentabilidade* e elevá-los a um nível equivalente às práticas de relatórios financeiros, complementando e legitimando suas informações. A elaboração de um *relatório de sustentabilidade* compreende a medição, divulgação e prestação de contas para os *stakeholders* internos e externos da organização, com relação aos objetivos do desenvolvimento sustentável (GRI, 2006b). O primeiro foi lançado em 2000, o segundo, na Conferência Mundial para o DS em 2002, e o terceiro, em 2006, conhecido como G3. Sua elaboração demorou quatro anos, passando por vários processos de discussão com várias partes interessadas e consultas públicas. Os trabalhos eram todos aprovados por consenso e a sua representatividade pode ser avaliada pela lista dos membros dos grupos no final do guia G3 (GRI, 2006a).

A estrutura do GRI pode ser explicada simplificadamente, pela figura abaixo, tirada do documento de diretrizes para o relatório de sustentabilidade (GRI, 2006b). As diretrizes são compostas por princípios, orientações e indicadores de desempenho. Pode-se verificar, no topo da figura, a etapa de princípios e orientações sobre o conteúdo do relatório, assegurar a qualidade e definir o escopo. Com relação ao conteúdo, há uma primeira parte de perfil estratégico da gestão com relação à sustentabilidade, a forma da gestão e depois vêm indicadores de desempenho. É importante ressaltar que esse é um guia de relato de Gestão para a Sustentabilidade, portanto, é fruto de um processo e não é só um conjunto de indicadores de desempenho. O processo sugerido no guia, exige toda uma integração com as partes interessadas.

Figura 14 – Estrutura de elaboração do relatório da GRI



Fonte: GRI, 2007b

É importante ressaltar que, nesse guia de relato, há clara separação entre os indicadores de desempenho e as diretrizes de gestão. Os indicadores de desempenho são divididos em econômicos, ambientais e sociais. Os indicadores econômicos são compostos pelos seguintes aspectos: desempenho econômico, presença de mercado, impactos econômicos indiretos. Os ambientais, pelos aspectos: materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; produtos e serviços e conformidade. Os sociais são divididos em Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Sociedade, Direitos Humanos e Responsabilidade pelo Produto. Os sociais referentes às Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente têm os seguintes aspectos: Emprego; Relações entre os Trabalhadores e a Governança; Saúde e Segurança no Trabalho; Treinamentos e Educação e Diversidade e Igualdade de Oportunidades. Os sociais referentes à Sociedade têm os seguintes aspectos: Comunidade, Corrupção, Políticas Públicas e Conformidade. Os sociais referentes a Direitos Humanos têm os seguintes aspectos: Práticas de Investimento e de Processos de Compra; Não Discriminação; Liberdade de Associação e

Negociação Coletiva; Trabalho Infantil e Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo. Os sociais referentes a Responsabilidade pelo Produto têm os seguintes aspectos: Saúde e Segurança do Cliente, Rotulagem de Produtos e Serviços, Comunicação de Marketing e Conformidade. Todos os aspectos têm seus respectivos indicadores (GRI, 2007).

2.4.5 Controle e Relato

As práticas nessa fase são para verificar se o desempenho está melhorando e para se comunicar o resultado às partes interessadas.

Se há um processo estruturado de gestão, um sistema integrado, normalmente há indicadores que, nesse momento, são adequados para se avaliar o desempenho. Se há um *balanced scorecard* pode-se verificar o atingimento dos indicadores. Também há processos de auditoria interna. Além disso, aqui é feito o relato às partes interessadas. Há processos estruturados de relato, como a AA1000 e o GRI anteriormente descritos. Uma vez constatados os resultados, adotam-se medidas corretivas, por vezes com o envolvimento de alguma parte interessada, fechando-se o PDCA e realizando a melhoria contínua.

Os relatórios anuais das empresas estão apresentando cada vez mais resultados que justificam a preocupação e a atuação da empresa com as questões socioambientais de forma que o investidor possa se convencer a investir na empresa. Os mais conhecidos são o do IBASE[49], o do Ethos que é um pouco mais completo, e o da GRI que é bem completo. As partes interessadas são dessa forma informadas e podem participar melhor do processo de gestão podendo levar a uma maior adesão e efetividade das ações.

[49] Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em: 07/08/2008.

Segundo pesquisa BDO Trevisan (2007), realizada de dezembro de 2006 a março de 2007 com 113 empresas do Brasil, aumentou em 196% em relação à pesquisa anterior – 2005/2006 - o número de empresas que utilizam essa prática. Segundo o estudo, são aproximadamente 1000 as empresas que publicam relatórios no Brasil hoje. Veja abaixo, a distribuição das empresas pesquisadas por setor.

Tabela 10 - Pesquisa BDO Trevisan – Pesquisa 2006/2007

Publicam Balanço Social	Quantidade de Respostas	Percentual de respostas
Serviços	**29**	**41%**
Indústria	**35**	**50%**
Comércio	**1**	**1%**
Associação / Terceiro Setor	**5**	**7%**
Educação	**1**	**1%**

Fonte: 2º Estudo BDO Trevisan de Responsabilidade Social Corporativa 2007[50]

2.5 Indicadores de Desempenho da Gestão com Responsabilidade Socioambiental

A idéia de definir indicadores de DS surgiu na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente (Rio-92). A proposta era definir padrões de desenvolvimento que considerassem aspectos ambientais, econômicos, sociais, éticos e culturais. Para isso, era necessário definir indicadores que os mensurassem, monitorassem e avaliassem. O termo indicador é originado do latim indicare, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar (HAMMOND, 1995, p. 1).

Segundo Gallopin[51] (apud BELLEN, 2005, p. 42), "[...] os indicadores mais desejados são aqueles que resumam ou, de outra maneira, simplifiquem as informações relevantes, façam

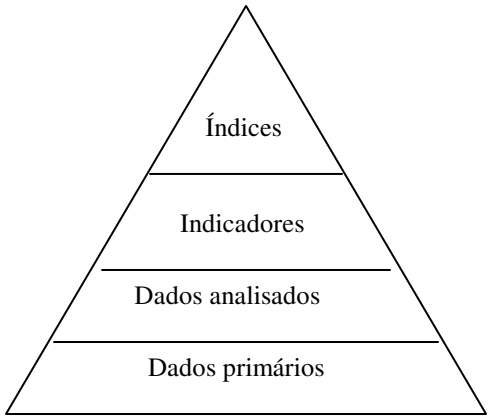
[50] Disponível em: <http://www.bdotrevisan.com.br/pagina.cfm?idioma=3&idpagina=59>. Acesso em: 15/02/2008

[51] GALLOPIN, G.C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A system approach. Environmental Modelling & Assessment, n. 1, p. 101-117, 1996.

com que certos fenômenos que ocorrem na realidade se tornem aparentes, aspecto que é particularmente importante na gestão ambiental." Os indicadores devem ser entendidos como variáveis. A variável é uma representação de uma qualidade, característica, propriedade (atributo) de um sistema. Ela não é o atributo e sim uma representação dele. A sua importância está na sua relevância para o processo de tomada de decisão.

Quanto ao nível de agregação, indicadores podem ser definidos como variáveis individuais ou uma variável que é função de outras variáveis, um índice. A relação entre dados primários e indicadores é chamada de pirâmide de informações (figura abaixo) por Hammond et al (1995, p. 1).

Figura 15 – Pirâmide de Informações



Fonte: Hammond (2005)

Quanto aos indicadores de sustentabilidade, existem poucos sistemas que lidam especificamente com eles. Ou são ambientais, sociais ou econômicos, mas sem vínculo com a a sustentabilidade. Os que existem são, na maioria, em caráter experimental. Um aspecto importante é a extensão da avaliação - se mundial ou global, nacional, regional, local ou comunitária - que deve ser claramente explicitada (BELLEN, 2005).

Com relação às funções, segundo Hardi e Barg[52] (1997 apud BELLEN, 2005, p. 48), os indicadores podem ser divididos em: sistêmicos e de desempenho. Os sistêmicos traçam um grupo de medidas individuais para diferentes questões características sociais e do ecossistema e comunicam as informações mais relevantes para os tomadores de decisão. Sua fundamentação é em referenciais técnicos. A grande limitação desse grupo é com relação aos aspectos sociais que são de difícil quantificação. Por outro lado, os indicadores de desempenho são utilizados para comparação, incorporando indicadores descritivos e referências a um objetivo político específico. Eles fornecem informações do grau de sucesso na realização de metas locais, regionais, nacionais ou internacionais (BELLEN, 2005).

Quanto à abordagem de seleção dos indicadores, ela pode ser: *top-down* ou *botton-up*. Na *top-down,* os pesquisadores definem tanto o sistema quanto o grupo de indicadores a ser utilizados. As iniciativas internacionais costumam adotar essa abordagem. A vantagem é que esses indicadores fornecem uma resposta mais homogênea da amostra. A desvantagem é que a falta de contato com o objeto de estudo pode fazer com que os indicadores não sejam tão adequados à realidade. Por outro lado, no *botton-up* tudo é selecionado num processo participativo com todos os atores envolvidos e finalizando com a consulta a especialistas. As iniciativas regionais costumam adotar essa abordagem. A vantagem é a adesão ao projeto e a limitação é o foco estreito ao local, o que pode levar a omissões de aspectos importantes para a sustentabilidade. O ótimo acontece quando a comunidade seleciona as questões prioritárias, num processo participativo, com várias partes interessadas, e incorpora-as num sistema desenvolvido por especialistas (JESINGHAUS[53], 1999 apud BELLEN, 2005, p. 51).

[52] HARD, P.; BARG, S. Measuring sustainable development: review of current practice. Winnipeg: IISD, 1997.
[53] JESINGHAUS, J. Indicators for decision making. European Comission, JRC/ISIS/MIA, TP 361, 1-21020 Ispra (VA), 1999.

Os índices de sustentabilidade são indicadores condensados, necessários a um nível mais alto de tomada de decisão. Um dos exemplos mais comuns, não adequado à sustentabilidade, está no PIB (Produto Interno Bruto). Há vários indicadores de DS regionais, mas ainda não há nenhum que seja completo e agrade. O IDH, apesar de algumas limitações, ainda é o melhor segundo Veiga (2005, p. 173 a 184). Este atende às dimensões econômico-sociais. A dificuldade está em conseguir um que leve em consideração não só a dimensão econômica, mas também a social e ambiental. Alguns têm completado o IDH com a pegada ecológica (citada em 2.4.4), representando a sustentabilidade ambiental, o que poderia resolver a questão quanto a índices regionais.

Há também o DSR (Driving force, State e Response), indicador utilizado pela OCDE em seus trabalhos. Ele foi obtido substituindo-se o P (pressure) por D (Driving force) para incorporar os aspectos sociais e econômicos ao índice tornando-o completo.

Com relação a indicadores organizacionais, pelo exposto acima é mais adequado que ele seja um indicador de desempenho, e não sistêmico, e que possa avaliar os aspectos de um ponto de vista organizacional para o DS.

O enfoque para avaliar desempenho da Gestão com RSA para o DS, pensando em sua definição, não pode deixar de ser econômico, social e ambiental. Conforme Hourneaux (2005, p. 77), uma das formas de avaliar esse desempenho seria utilizando um modelo de *balanced scorecard* sustentável (anteriormente comentado).

Kinlaw (1997) define desempenho sustentável como "[...] a microdescrição de tudo que uma empresa deve fazer para traduzir o conceito de desenvolvimento sustentável em suas práticas organizacionais.

Bellen (2005) realizou uma pesquisa com 80 especialistas no mundo sobre indicadores de sustentabilidade e elencou os mais citados como mais adequados para o DS. Eles são: pegada ecológica, painel de sustentabilidade, barômetro de sustentabilidade, IDH, pressão-estado-resposta e indicadores do GRI. Nessa pesquisa, constatou-se que a pegada ecológica tem um enfoque ambiental, o barômetro socioambiental, e o pressão-estado-resposta ambiental. O painel de sustentabilidade é mais adequado para regiões e pode ser utilizado com adaptações para as organizações.

De todos os indicadores apontados na pesquisa de Bellen, os indicadores do GRI parecem mais adequados para avaliar desempenho econômico, social e ambiental. Além deles, há outras três iniciativas bastante conhecidas, com enfoque organizacional de avaliação de DS, que são os indicadores de sustentabilidade da Dow Jones (DJSI), os indicadores de sustentabilidade empresarial da BOVESPA (ISE) e os indicadores Ethos de RSE. Esse último, assim como o GRI, já foi tratado no item 2.4.4.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Foi lançado, em 1999, pela Dow Jones Indexes e SAM (*Sustainable Asset Management*) gestora de recursos suíça, especializada em empresas comprometidas com responsabilidade social, ambiental e cultural. Incluiu 320 empresas de 27 países na edição de 2007 a 2008. A seleção das empresas é feita por amplo questionário, que utiliza os indicadores sociais, ambientais e econômicos além de governança corporativa. Eles não apresentam separação entre gestão e desempenho.

Em 1999, foi acrescentado aos tradicionais índices *Dow Jones* (DJSI, 2008) um conjunto de *Índices de Sustentabilidade* (*Dow Jones Sustainability Indexes* - DJSI), os primeiros indicadores relativos à orientação das empresas para a sustentabilidade. Na verdade, trata-se de uma família de índices, baseada numa parceria da *Dow Jones Indexes*, *STOXX Limited* e Grupo SAM (*Sustainable Asset Management*). A *Dow Jones Indexes* é parte da *Dow Jones & Company*, organização americana fundada em 1882, cuja missão é publicar notícias e informações importantes sobre o mundo dos negócios, incluindo as conhecidas *Médias Dow Jones* (*Dow Jones Industrial Average*), largamente utilizadas para acompanhar a evolução dos negócios na Bolsa de Valores de Nova York (DJSI, 2008). A *STOXX Limited* é a líder européia em índices de ações e a SAM é uma instituição suíça, pioneira na avaliação de empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável (DJSI, 2008). Aqui a *sustentabilidade corporativa* é definida como uma abordagem de negócios voltada para a criação de valor aos acionistas, no longo prazo, aproveitando as oportunidades e administrando os riscos derivados do desenvolvimento econômico, ambiental e social. A família de índices de sustentabilidade *Dow Jones* consiste em uma série de indicadores globais e conjuntos de indicadores específicos para a Europa, zona do Euro, América do Norte e Estados Unidos, além de outros índices especiais.

O *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI *World*) acompanha o desempenho dos líderes globais em sustentabilidade. Ele é composto pelos 10% das melhores empresas em práticas sustentáveis, entre as maiores companhias que compõem o índice global *Dow Jones* (DJSI, 2008), que cobre 27 países e representa aproximadamente 95% do mercado global de ações disponíveis aos investidores. Integram ainda a família de índices de sustentabilidade *Dow Jones*:

- *Dow Jones STOXX Sustainability Index* e *Dow Jones EURO STOXX Sustainability*

Index (para Europa e zona do Euro);

- *Dow Jones Sustainability North America Index* e *Dow Jones Sustainability United States Index* (América do Norte e Estados Unidos);

- Subconjuntos derivados do DJSI para excluir companhias de fumo, álcool, jogos de azar, armamentos ou todos esses setores em conjunto.

Os critérios de inclusão no DJSI são atualizados anualmente para assegurar a reflexão sobre as melhores práticas de sustentabilidade corporativa, a partir de questionários elaborados pela SAM, enviados às companhias participantes e de informações públicas disponibilizadas nos relatórios anuais e *websites* de relações com investidores. A avaliação inclui os aspectos de governança corporativa, códigos de conduta, balanço social e relatórios ambientais, desenvolvimento do capital humano, atração e retenção de talentos e relacionamento com os *stakeholders*. O DJSI *World* ficou composto por oito empresas brasileiras: Aracruz Celulose, Bradesco, Itaú Holding Financeira, Cemig, Itaúsa Investimentos, Petrobras, Usiminas e Votorantim Celulose e Papel (DJSI, 2008).

Pela sua origem, esses indicadores são utilizados com enfoque econômico. É o que pode ser constatado na pesquisa que López et al (2007) realizaram com dois grupos de 55 empresas cada com indicadores de desempenho econômico similares. Um pertencente ao DJSI e outro só ao DJGI (*Dow Jones Global Index*), para avaliar diferença de desempenho econômico em função da adoção da Gestão com Responsabilidade Social. Três anos depois, foram novamente avaliados e constatou-se que as diferenças ocorrem e são negativas no início, isto é, afetam negativamente o desempenho. Essa relação entre desempenho econômico e RSA é muito discutida e polêmica, havendo vários estudos contraditórios a respeito (ORLITZKY, 2008, p. 113-134).

Índice de sustentabilidade da BOVESPA (ISE)

Foi lançado pela BOVESPA em 1º de dezembro de 2005, com o objetivo de oferecer ao mercado um indicador para as ações de empresas comprometidas com responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e boas práticas de governança corporativa no Brasil. Tem como pilares o relacionamento da empresa com empregados e fornecedores, o relacionamento com a comunidade, a governança e o impacto ambiental de suas atividades.

A BOVESPA, juntamente com várias instituições[54]– ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável do Ministério do Meio Ambiente – decidiram unir esforços para criar um índice de ações que seja um referencial para os investimentos socialmente responsáveis, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. Essas organizações formaram um Conselho Deliberativo presidido pela BOVESPA, que é o órgão responsável pelo desenvolvimento do ISE. O Conselho conta também com o PNUMA em sua composição. A Bolsa é responsável pelo cálculo e gestão técnica do índice. Este índice é composto por no máximo 40 ações de empresas, mais bem classificadas em termos de responsabilidade social e sustentabilidade, escolhidas dentre as 150 mais líquidas da BOVESPA. Na avaliação 2006/2007 foram escolhidas 33 empresas, responsáveis por 42 ações, representantes de 14 setores com valor de mercado aproximado de 1 trilhão de reais (quase 40% da capitalização da BOVESPA). A classificação dessas empresas é feita a partir do preenchimento voluntário do questionário desenvolvido pelo Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV), baseado no conceito do *"Triple Botton Line"*. Especialistas nos diversos temas que compõem o índice

[54] Instituições participantes do Conselho do ISE:
· ABRAPP: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar;
· ANBID: Associação Nacional dos Bancos de Investimento;
· APIMEC: Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
· IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
· IFC: International Finance Corporation

participaram por meio de consultas públicas, workshops e reuniões específicas. O questionário foi apresentado às empresas que elaboraram comentários e depois ele foi apresentado à sociedade em audiência pública. Possui 6 dimensões: geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, ambiental e social. Para as 3 últimas dimensões, o questionário é dividido em quatro conjuntos de critérios: políticas, gestão, desempenho e cumprimento legal. No que se refere à dimensão ambiental, as empresas respondem a questionários diferenciados dentro das classificações: financeira, serviços, transporte e logística, matérias primas e insumos, recursos não renováveis e recursos renováveis. Com relação à dimensão Governança Corporativa, apresenta indicadores de melhores práticas baseados nos critérios do IBGC[55].

[55] Disponível em: < http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 10/08/2008.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que norteiam essa pesquisa. Inicialmente, serão discutidas algumas questões sobre pesquisas qualitativas e quantitativas e as motivações para o caminho metodológico escolhido. Depois, serão tratados todos os detalhes da pesquisa, inclusive as dificuldades e opções feitas pelo pesquisador.

Serão mostrados argumentos de que a pesquisa é inovadora, a metodologia é original e a pesquisa viável, características essas importantes para uma pesquisa, segundo Castro (1978).

Retomando o que foi colocado no capítulo de introdução, o objetivo desta pesquisa é conhecer a relação entre as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental (RSA) e seu desempenho para o desenvolvimento sustentável (DS).

Para isso, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a relação das práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS?

Neste capítulo, serão mostrados os procedimentos para atingir tais objetivos.

3.1 Categorização da pesquisa

Considerando-se o referencial de Hair Jr. et. al (2005) e Abramo (1979), esta é uma pesquisa exploratória, descritiva e interdisciplinar.

Segundo Hair Jr. et. al (2005, p. 83), as pesquisas podem ser de três categorias básicas: (1) exploratórias, (2) descritivas ou (3) causais. Quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria e pretende-se desenvolver melhor compreensão, a exploratória é indicada. Na categoria (2), quer se descrever alguma coisa e isso pode ser feito com a estatística. No caso (3), trata-se de buscar um nexo causal.

E, de acordo com Perseu Abramo[56] (1979, apud MARCONI e LAKATOS, 1985, p. 21), segundo os campos de atividade humana ou os setores do conhecimento, a pesquisa pode ser (1) monodisciplinar, (2) multidisciplinar e (3) interdisciplinar. Segundo Schor (2005), a pesquisa interdisciplinar é comum em ciências da natureza. Quando ela passa a incluir o homem, aparecem as dificuldades. Atualmente, muitas pesquisas de problemas em escala global, como as Mudanças Climáticas, são feitas interdisciplinarmente.

3.2 Modelo de pesquisa e variáveis

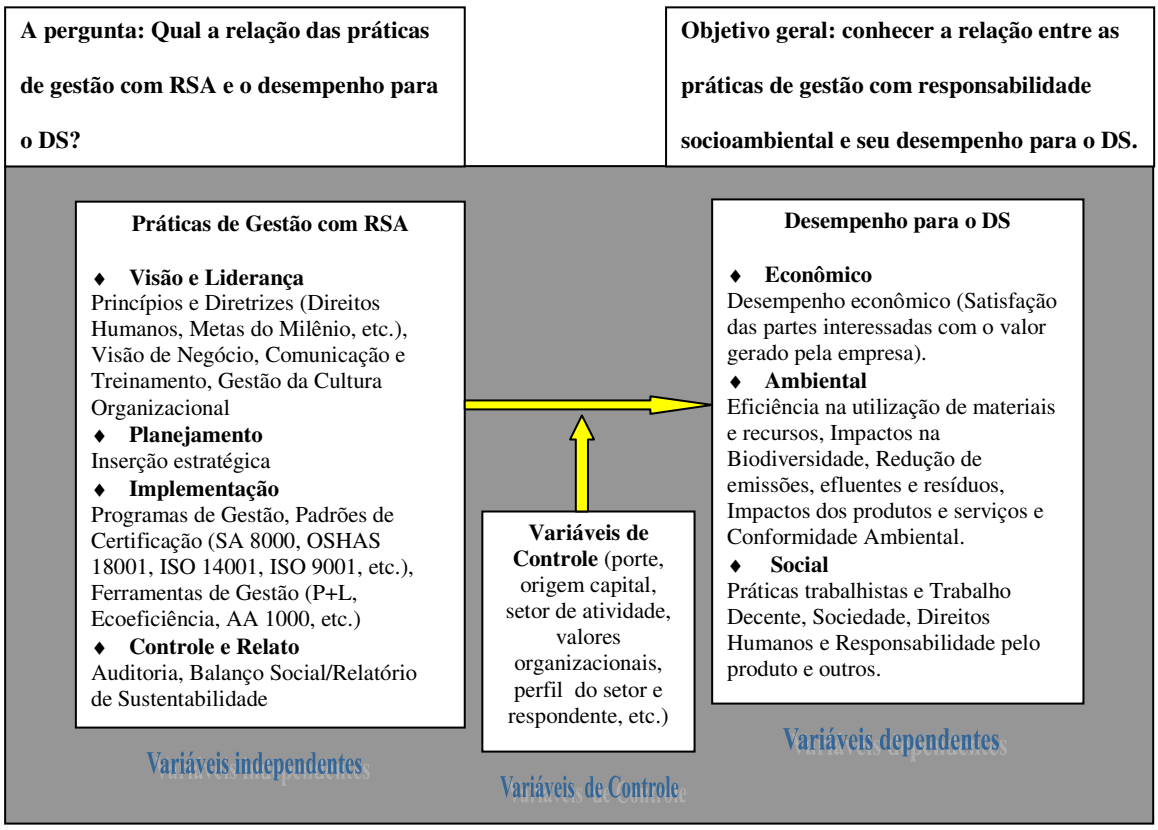
A pesquisa foi estruturada segundo o modelo da Figura 1, pensando-se que em função de determinadas práticas de gestão com RSA, as empresas têm um desempenho em relação ao desenvolvimento sustentável. Ou seja, o desempenho é dependente das práticas.

O modelo de pesquisa utilizado adotou as proposições de Kerlinger (1973) para relacionar variáveis dependentes e independentes, termos comumente utilizados na ciência. Na matemática, as variáveis independentes são relacionadas com as dependentes, sem necessária relação causal.

As variáveis intervenientes ou de controle são as que atuam entre as *variáveis* independentes e dependentes, interferindo na relação se estão presentes ou não. Este é um termo bastante usado nos estudos de psicologia, já que Tolman (1938), um estudioso do behaviorismo, começou o estudo destas variáveis que ligavam as variáveis independentes (estímulos) às variáveis dependentes (respostas).

[56] ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi (org.) Pesquisa social: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

Figura 1 – MODELO DE PESQUISA



Com relação às variáveis independentes, isto é, às práticas de Gestão com RSA, adotou-se como referência uma visão de processo cíclico de gestão, visando ao DS. Sendo assim, foram consideradas as seguintes etapas desse processo, utilizando-se como referência o SIGMA[57] (2003): Visão e Liderança, Planejamento, Implementação e Controle e Relato.

Já para as variáveis dependentes, isto é, as variáveis de desempenho, optou-se por considerar os indicadores de desempenho do guia para relatórios de sustentabilidade do GRI (Global Reporting Initiative) como referência para a sua construção, mas sem deixar de considerar outros, como o SAM, o ISE e os Indicadores Ethos. Eles tiveram que ser adaptados para serem respondidos por um único gestor, sem a utilização de dados quantitativos, pois não se

[57] *Sustainability Integrated Guideline for Management*

avaliaria a série histórica e sim aquele momento da empresa, introduzindo questões relacionadas à percepção do respondente.

3.2.1 Definição das variáveis do estudo

Uma pesquisa prévia (VEIGA, 2005, p. 83) havia indicado um grande desafio na definição dos indicadores de desempenho. Há uma grande quantidade de indicadores de desempenho voltados para outros fins que não o DS ou indicadores de DS, mas apropriados para um micro local, como define Silva (2006), mais amplo como uma cidade, estado, país, planeta (ex.: IDS)[58]. Além desses, foram encontrados indicadores de desempenho empresarial para o DS, envolvendo gestão também, desenvolvidos por grandes consultorias que os aplicam por solicitação ou por bolsas de valores no mundo, como critério diferenciador para um mercado de menor risco (ISE, DJSI) [59], e alguns ainda, elaborados por empresas do 3º setor, como os indicadores Ethos de RSE e os da GRI.

O ideal, para se conseguir materialidade[60] na escolha das variáveis e conhecimento das suas relações, seria fazer uma pesquisa com vários níveis gerenciais de várias empresas e suas principais partes interessadas, onde seriam levantados não só os indicadores de desempenho para o DS que cada parte interessada considerasse importante, como também seriam levantadas as práticas de gestão com RSA. Seria uma pesquisa de acompanhamento dos cientistas do conhecimento em ação (Latour, 2000), isto é, os respondentes. Nessa pesquisa, haveria boa possibilidade de se conseguir dados com grande materialidade sobre as práticas de Gestão com RSA e indicadores de desempenho para o DS de uma determinada região. Porém, esse escopo é muito amplo para uma única pesquisa, podendo ser escopo de um projeto temático.

---

[58] Tratados no capítulo 2, item 2.4
[59] Tratados no capítulo 2, item 2.4
[60] Materialidade: significantes da realidade e relevantes para tomada de decisão (GRI, 2006).

Dessa forma, optou-se por utilizar referências existentes de práticas e de desempenho e adaptá-las em função dos objetivos e dos dados específicos da pesquisa. A pesquisa bibliográfica indicou dois instrumentos que foram resultados de uma grande rede de interações pesquisador-ator, que poderiam muito bem ser utilizados nesse trabalho como referência principal: na questão de práticas de Gestão, o Projeto SIGMA (2003), e na questão de desempenho, os indicadores de desempenho do GRI. Dos indicadores de desempenho avaliados, apenas o GRI apresenta a separação clara entre indicadores de gestão e de desempenho nas três dimensões, o que seria necessário para a pesquisa. Portanto, a escolha recaiu sobe esse. Assim, sobre essa referência, foram construídas as variáveis com as experiências da metodologia utilizada.

Portanto, para definição das variáveis de práticas de gestão com RSA, foi utilizado como base o guia de gestão para sustentabilidade – SIGMA. Depois, elas foram ajustadas para o estudo através de comparação com os dados de pesquisa qualitativa realizada pelo autor com empresas brasileiras e na literatura sobre as práticas das empresas brasileiras. O resultado são as macro variáveis 'Visão e Liderança', 'Planejamento', 'Implementação' e 'Controle e Relato' e um conjunto de outras variáveis e indicadores. Estas foram transformadas em questões, apropriadas para o gestor de RSA responder (conforme apêndice A).

As variáveis de desempenho foram explicitadas em três macro variáveis – 'econômico', 'social' e 'ambiental' – e num conjunto de outras variáveis e indicadores. As variáveis e os indicadores foram definidos baseados nos aspectos dos indicadores da GRI, levando-se em consideração também outras referências como o ISE, DJSI e Indicadores Ethos de RSE. Da mesma forma, os indicadores foram transformados em questões apropriadas para o gestor de RSA responder (conforme apêndice A).

As variáveis de controle são variáveis normais de perfil da empresa, da área e do respondente e poderiam ter alguma influência na relação entre práticas e desempenho, de acordo com a literatura. Foram, da mesma forma, transformadas em questões. A única que merece destaque é a relativa a valores organizacionais. Escolheu-se adotar um instrumento de avaliação de valores / motivação organizacional de Barrett (1998), onde o respondente teria que indicar, numa escala variando de 1 a 5, qual a intensidade de determinada motivação e seus respectivos valores (conforme apêndice A).

3.2.2 Descrição das variáveis

Na figura abaixo, pode-se observar uma relação das variáveis e uma breve descrição delas.

Tabela 11 – Variáveis de práticas e desempenho

Variáveis de Práticas de Gestão com RSA	Variáveis de Desempenho para o DS	Variáveis de Controle ou intervenientes
♦ **Visão e Liderança** - Princípios e Diretrizes: Direitos Humanos, Metas do Milênio, Pacto Global, Carta da Terra, Diretrizes OCDE, Princípios do Equador, TNS - Visão de Negócio: missão, política e comprometimento - Comunicação e Treinamento - Gestão da Cultura Organizacional: gestão da cultura, código de conduta	♦ **Econômico** - Desempenho econômico (valor gerado pela empresa para as partes interessadas).	**Perfil da Empresa**: - Razão social - Setor de atividades: primário, secundário e terciário - receita operacional bruta da empresa em 2007 - número de funcionários (CLT), - Instituição promotora da Responsabilidade Social ou Desenvolvimento Sustentável filiado - Valores Organizacionais
♦ **Planejamento** Inserção estratégica (objetivos estratégicos, planos de ação)	♦ **Ambiental** - Eficiência na utilização de materiais e recursos - Impactos na Biodiversidade - Redução de emissões, efluentes e resíduos - Impactos dos produtos e serviços - Conformidade Ambiental.	**Perfil da área:** Área de RSC ou DS
♦ **Implementação** - Programas de Gestão (SGI): saúde, segurança, qualidade, ambiente e social - Padrões de Certificação: SA 8000, OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 9000, FSC, FNQ, Atuação Responsável - Ferramentas: P+L, Ecoeficiência, AA 1000, ACV, Pegada Ecológica, contabilidade ambiental, indicadores Ethos, GRI	♦ **Social** - Práticas trabalhistas e Trabalho Decente - Sociedade - Direitos Humanos - Responsabilidade pelo produto	**Perfil do respondente**: Função, sexo, formação acadêmica, unidade organizacional, participação no planejamento estratégico
♦ Controle e Relato Auditoria, Balanço Social/Relatório de Sustentabilidade	♦ Geral - Satisfação de clientes, fornecedores e comunidade - Percepção de evolução do desempenho econômico, social e ambiental	-

Fonte: elaborada pelo autor

3.3 Etapas da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em 2 etapas:

1) Levantamento de dados secundários
2) Levantamento de dados primários

3.4 Levantamento de dados secundários

Foram coletados dados secundários na literatura para contextualização do assunto e identificação das variáveis independentes (práticas) e das variáveis dependentes (desempenho).

3.5 Levantamento de dados primários

3.5.1 População e amostra

Se a pesquisa fosse feita com poucas empresas num estudo qualitativo, poderia trazer algum viés indesejado na busca do objetivo da pesquisa, além da questão da subjetividade, fruto da possível relação pesquisador-sujeito, que poderia levar a dilemas éticos de convivência, críticas estas comuns a uma pesquisa qualitativa (MARTINS, 2004).

A pesquisa quantitativa poderia minimizar o problema da pequena amostra e das questões éticas. O problema agora passaria a ser a perda do contato sujeito-ator da pesquisa e o desenvolvimento do conhecimento em rede.

Para tentar minimizar esse problema, surgiu a idéia de se fazer algo misto, que tivesse algumas vantagens da pesquisa qualitativa na questão de construção do conhecimento em rede e a amplitude e isenção de uma quantitativa. Pensou-se então em realizar pequenas pesquisas qualitativas em algumas empresas notadamente comprometidas com a RSA, sobre determinadas práticas e desempenho em relação ao DS e, dessa forma, definir as variáveis para uma pesquisa quantitativa, uma *survey*. Infelizmente, com os indicadores de

desempenho, isso não pode ser feito com a mesma profundidade. A pesquisa junto às principais partes interessadas, por sua complexidade, poderia inviabilizar a pesquisa. Esse seria o escopo para outra tese.

Feito isso, o universo considerado foi o das empresas que declaram que praticam a gestão com RSA no Brasil e a amostra as empresas associadas ao Instituto Ethos de empresas e Responsabilidade Social, ao Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustetnável (CEBDS) e a Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABIQUIM) (vide anexo C). A principal razão de se escolher as associações para o envio da pesquisa é que como a pesquisa seria feita pela internet, o apoio dessas entidades para sua realização, era muito importante, pois o retorno desse tipo de pesquisa é normalmente baixo. O questionário foi enviado para 805 empresas: 565 do Ethos, 50 do CEBDS e 180 da ABIQUIM. Destas, retornaram 80 empresas que compuseram a amostra da pesquisa (razão de realização[61] = 10).

O sujeito da pesquisa é a empresa e o respondente é o principal responsável pela área de RSA da empresa. O instrumento de pesquisa é composto de 81 questões fechadas com escala ordinal de 1 a 5, outras de múltipla escolha e algumas abertas.

3.5.2 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados da survey

Para obter os valores das variáveis independentes e dependentes, definiu-se um instrumento de pesquisa para avaliar a profundidade da prática ou do desempenho numa escala ordinal tipo Likert.

Ele é composto de 81 questões fechadas, quase todas de múltipla escolha, a maioria com escala ordinal tipo Likert e algumas com escala nominal. Foi dividido em 3 partes.

[61] Razão entre a amostra inicial ea final (HAIR, 2003, p. 241)

A primeira parte é composta de 18 questões relacionadas ao perfil das empresas, da área de RSA e do respondente. São questões abertas, a maioria com escala nominal, onde algumas variáveis serão utilizadas como variáveis de controle na pesquisa, como pode ser verificado no APÊNDICE 1.

A segunda parte é composta de 21 questões relacionadas com as práticas de RSA. São questões fechadas e com escala ordinal de 1 a 5, com conceitos associados a cada um dos valores. Há 3 exceções nas questões relacionadas a princípios e diretrizes, padrões de certificação e ferramentas de Gestão com RSA, que são de mais de uma resposta. Como já mencionado anteriormente, ela foi dividida em 4 fases do Processo de Gestão da RSA, quais sejam Visão e Liderança, Planejamento, Implementação e Controle e Relato. Mais detalhes podem ser vistos no APÊNDICE 1.

A terceira parte é composta de 42 questões relacionadas com os indicadores de desempenho de RSA para o DS. As questões são fechadas com escala ordinal de 1 a 5 e conceitos associados a cada um dos valores.

3.5.3 Pré-teste

Foi realizado pré-teste do instrumento de pesquisa com três respondentes, intencionalmente escolhidos entre as empresas da amostra. Segundo Marconi e Lakatos (1985, p. 100), o pré-teste serve para uma estimativa dos futuros resultados e para verificar se o questionário está de acordo com três conceitos importantes: (1) Fidedignidade – qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; (2) Validade – Os dados recolhidos são necessários à pesquisa e (3) Operatividade – Vocabulário acessível e significado claro.

No pré-teste, foram constatados alguns problemas relacionados aos conceitos acima descritos. Foram identificadas algumas questões, cuja redação estava levando a interpretações diversas, e foi observado que o tempo de resposta estava elevado (mais que 30 minutos).

As questões que estavam com dificuldade de interpretação foram modificadas, resubmetidas para avaliação e aprovadas. Resolveu-se reduzir o número de variáveis da pesquisa e assim, conseqüentemente, algumas questões para diminuir o tempo de resposta. Além disso, utilizou-se um software de pesquisa para padronizar o formato do questionário e facilitar o preenchimento para diminuir o tempo. Foi utilizado o software *select survey* que aliado à diminuição de algumas questões, fez baixar muito o tempo de resposta, trazendo-o para abaixo dos 30 minutos, conforme intenção original. Além disso, essa medida traria uma facilidade adicional na hora da tabulação dos dados, já que o software oferecia um relatório das respostas em excel facilitando o processo.

3.5.4 Procedimentos de coleta de dados

Os questionários foram enviados para 805 empresas. O ideal de questionários para fazer a análise estatística, utilizando-se análise multivariada e considerando-se o número de variáveis que serão pesquisadas, seria de aproximadamente 800 questionários, utilizando-se a proporção de 10 questionários para cada variável, segundo Hair Jr. et. al (2005). Como obter essa taxa de retorno é quase impossível, já se sabia que seria utilizada alguma técnica para redução de variáveis. De qualquer forma, foram adotadas algumas medidas para maximizar a taxa de retorno: (1) enviar o questionário através de associações de empresa para dar maior credibilidade e responsabilidade; (2) garantir sigilo à empresa pesquisada, não divulgando resultados individuais; (3) oferecer um diagnóstico simplificado de seu processo de gestão e indicadores de desempenho e (4) fazer duas cobranças dos questionários: a primeira, após uma semana do envio, e a segunda, três semanas após.

Desta forma, foram obtidas 80 respostas, usando-se o seguinte procedimento: um link com a chamada para a pesquisa, cujo questionário estava depositado num servidor específico para tal, foi encaminhado pelas associações a seus associados, por e-mail. Estes preencheram o questionário no próprio servidor e as respostas de todos os respondentes, já tabuladas, foram obtidas no final da pesquisa, em planilha Excel, através de software específico para tal.

3.6 Descrição da análise dos dados

Os dados foram coletados e processados pelo software *select survey* que emitiu um relatório em excel que exigiu, por sua limitação, um grande trabalho para acerto da planilha a ser utilizada pelo programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 13.

Como o software *select survey* impedia o preenchimento parcial do questionário de pesquisa, não houve problemas quanto aos *missings*, isto é, todos os 80 questionários tiveram todas as questões preenchidas.

Foram feitas **análises** de redução ou simplificação de dados, classificação e agrupamento e investigação de dependência entre variáveis.

Foi feita a análise descritiva, obtendo-se todas as freqüências dos indicadores das variáveis dependentes, independentes e de controle, caracterizando a empresa, o respondente, a área de RSA e as práticas e indicadores de desempenho.

Depois, deu-se início à análise multivariada, fazendo-se alguns testes para verificar a viabilidade das análises previstas.

Tabela 12 – Tabela das hipóteses da pesquisa

HIPÓTESE	ESCALA DAS VARIÁVEIS	TÉCNICA DE ANÁLISE
Hipótese 1: As variáveis de práticas de gestão com RSA referentes à visão e liderança são as que tem maior importância na relação com o desempenho para o DS.	Perguntas fechadas com escala ordinal	Análise de correlação canônica
Hipótese 2: Os padrões de certificação e as ferramentas são menos importantes do que os princípios e as diretrizes na relação com o desempenho.	Perguntas fechadas com escalas nominais com mais de uma resposta	Análise de variância multivariada (MANOVA) / Análise de correlação canônica
Hipótese 3: A presença de determinados valores organizacionais voltados para o bem comum interfere positivamente na relação das práticas com o desempenho.	Perguntas fechadas com escala ordinal	Análise de correlação canônica

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a hipótese 1, foi planejado, para as variáveis com perguntas fechadas com escala ordinal executar uma análise de correlação canônica para atender o objetivo da pesquisa de conhecer a relação das variáveis de Práticas e Desempenho, que é uma boa técnica para esse caso de múltiplas variáveis dependentes e independentes (HAIR JR. et al, 2005, p. 362).

Para a hipótese 2, as variáveis referentes às perguntas fechadas, com escalas nominais com mais de uma resposta (referentes a políticas e diretrizes, padrões de certificação e ferramentas de gestão com RSA), foram tratadas de outra forma, pois não seria adequado agrupá-las com outras quando o que se pretende é saber a relação de cada uma das alternativas com o desempenho. Seria feita uma análise de variância multivariada (MANOVA) de cada uma dessas práticas com os indicadores de desempenho.

Para a hipótese 3, as variáveis de controle e sua influência na relação entre as variáveis dependentes e independentes também foram avaliadas através das funções canônicas.

No capítulo de Análise e Discussão, serão apresentados os resultados dessas análises com detalhe e serão discutidos visando os objetivos e hipóteses da pesquisa.

3.7 Limitações do estudo

Uma das grandes limitações dessa pesquisa é a delimitação do espaço para se avaliar o desempenho para o DS. Para que a questão do DS pudesse ser melhor avaliada seria ideal que fosse através das ações de todos os seus atores e, portanto, sua avaliação deveria supor as ações públicas, privadas e da sociedade integradas. Um indicador integrado com todos os atores que uma vez identificados e analisados pudessem indicar vetores de sustentabilidade como afirma Silva (2006, p. 15-27) em seu modelo multidisciplinar de pesquisa do desenvolvimento sustentável, onde a ação seria mais efetiva, o que poderia nortear as ações e investimentos. Como não se dispõe dessa integração nem dos dados para esse levantamento, admitiu-se que os indicadores de desempenho utilizados indicam avanço na direção do DS do ator pesquisado: o privado.

A escolha dos indicadores de desempenho do GRI para compor o instrumento de coleta de dados foi baseada nos argumentos de que foram levantados com a participação de muitas partes interessadas, num processo que demorou 4 anos (GRI, 2006a). No entanto, pode-se considerar esta uma limitação do estudo, já que o GRI pode não ser universalmente considerado o melhor referencial para avaliação do desempenho do DS.

Outra questão a ser enfrentada é a limitação do respondente, que poderá não ter competência para responder a todas as questões, tendo que recorrer a outras pessoas para respondê-lo ou simplificar a resposta.

Ainda outra limitação é que, em função da amostra não ser probabilística, não poderá ser feita nenhuma inferência sobre o universo das empresas brasileiras com Gestão com RSA. As conclusões serão para a amostra estudada e, no máximo, será possível apresentar percepções e se fazer conjecturas e hipóteses para novos estudos.

Por fim, não se pretendeu nessa pesquisa desenvolver um novo sistema de indicadores e nem um modelo de gestão com RSA para o DS, pois cada um desses assuntos seria muito amplo e fugiria do foco da tese.

3.8 Sub produtos da pesquisa

Foi nesse contexto que foram elaborados os artigos: **Valores Organizacionais na Gestão com Responsabilidade Social** (MANCINI et al, 2003), **A influência da variável socioambiental nas estratégias de uma empresa do setor químico** (MANCINI et. al., 2004), **A qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social** (MANCINI et. al, 2004), **Práticas de Gestão da Responsabilidade Socioambiental em diferentes contextos**: estudo de casos em empresas brasileiras (MANCINI, HOURNEAUX JUNIOR, KRUGLIANSKAS, 2005), **Gestão estratégica para o Desenvolvimento Sustentável e participação de *stakeholders*** (MANCINI e FORTES, 2005) e ***Internationalization of Corporate Educational Systems: Concepts and Practices*** (EBOLI, HOURNEAUX e MANCINI, 2006).

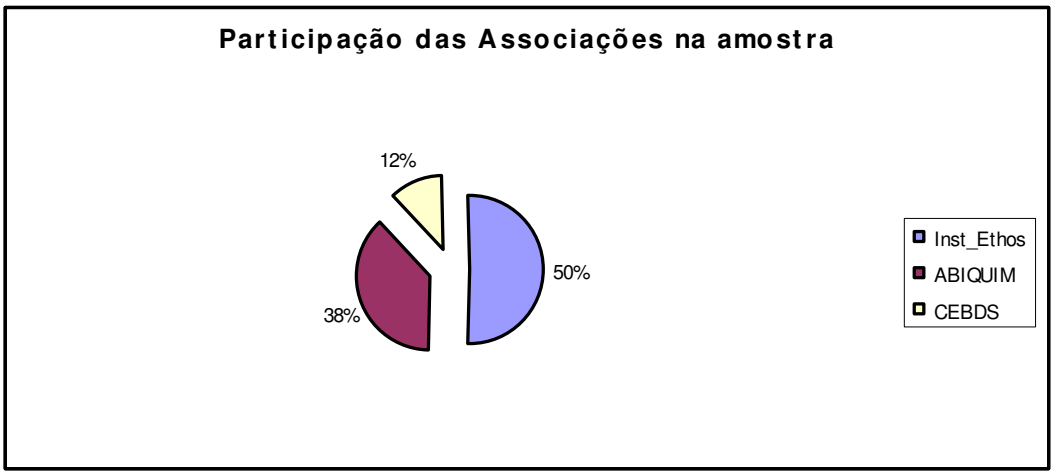
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil das empresas, do setor de RSA e do respondente

Perfil das empresas:

O tamanho da amostra é n=80 e a relação de empresas bastante diversificada[62]. A participação das **associações** na amostra está indicada conforme figura abaixo:

Figura 16 – Participação das Associações na amostra

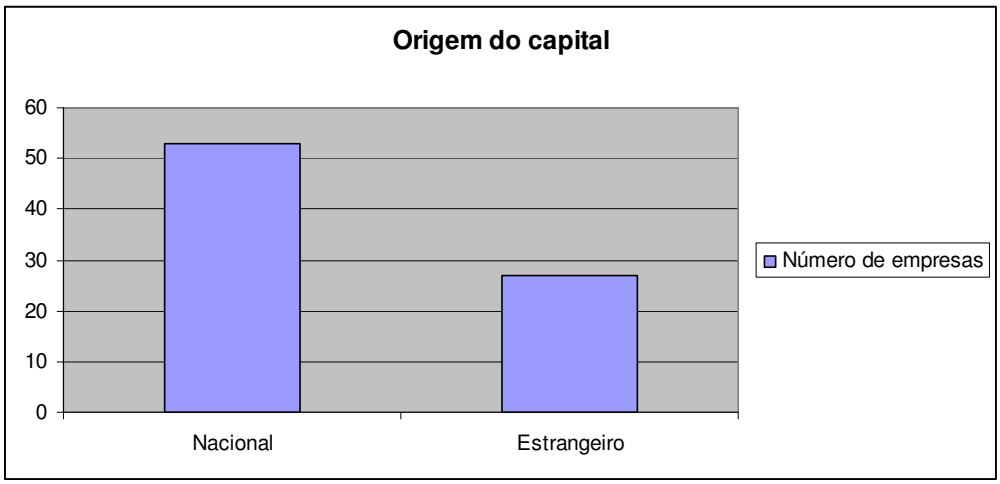


Nessa distribuição, está considerado que algumas empresas são associadas a mais de uma organização, não querendo dizer que esta é a distribuição das empresas pelas associações. Nessas condições, há um caso triplo – Ethos, CEBDS e ABIQUIM –, dez casos CEBDS e ETHOS, sete casos ETHOS e ABIQUIM e um caso ABIQUIM e CEBDS. Dezenove em oitenta, é um número baixo, indicando que a amostra é diversificada do ponto de vista de influência que elas podem estar exercendo na questão da RSA.

Com relação à **origem de capital**, verifica-se que a maioria das empresas é de capital nacional, portanto, os resultados refletem bem a realidade brasileira apesar da globalização, já que a maioria das empresas não tem uma influência de suas matrizes e suas culturas com suas vantagens e desvantagens.

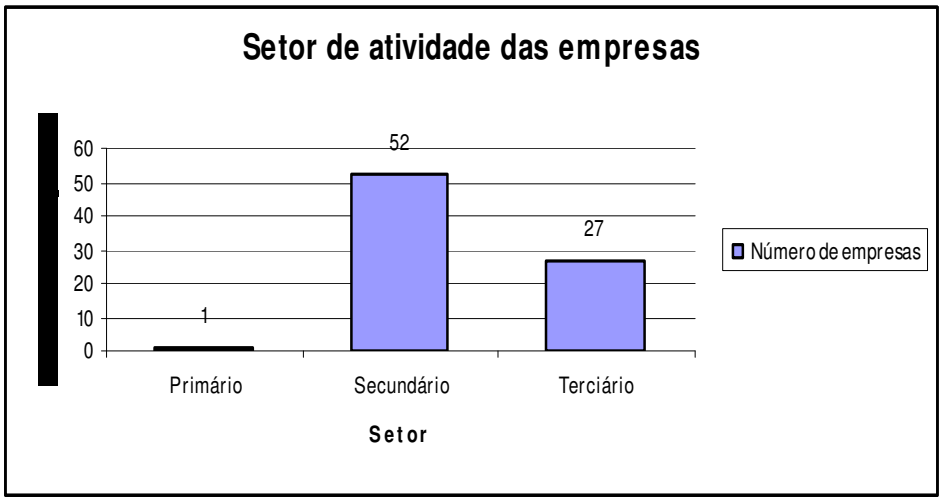
[62]Relação completa das empresas participantes da pesquisa está no Apêndice C

Figura 17 – Origem do capital das empresas pesquisadas



Quanto ao **setor de atividade** das empresas pesquisadas, só uma é do setor primário relativo a agricultura e extrativismo. As outras distribuem-se entre secundário (indústria e produtos manufaturados) e terciário (comércio e serviços), com ênfase para o primeiro como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 18 – Distribuição do Setor de atividade das empresas



Esta classificação só serve para saber como os 3 setores estão representados. O fato de não haver muitas empresas do setor primário não significa que não haja empresas cuja atividade seja de extração de recursos ou de produção agrícola, mas sim que o produto dessa empresa, que é responsável pela maior receita operacional bruta, define o setor. Olhando para a relação

de empresas (Apêndice C), e muitas são bastante verticalizadas, percebe-se que são organizações com amplas cadeias de valor, com vários desafios socioambientais ao longo dela, do berço à cova.

Com relação ao porte da empresa, avaliado pela **receita operacional bruta** e **o número de funcionários,** verifica-se que há dois grandes grupos nas empresas pesquisadas: um com receita maior que R$ 1 bilhão e outro de R$ 50 a 200 milhões. Com relação ao número de funcionários, percebe-se uma alta concentração (47%) de empresas até 500 funcionários. Isso poderia indicar, na amostra, uma presença marcante de empresas de médio e grande porte e de capital intensivo.

Figura 19 – Distribuição das empresas por receita bruta

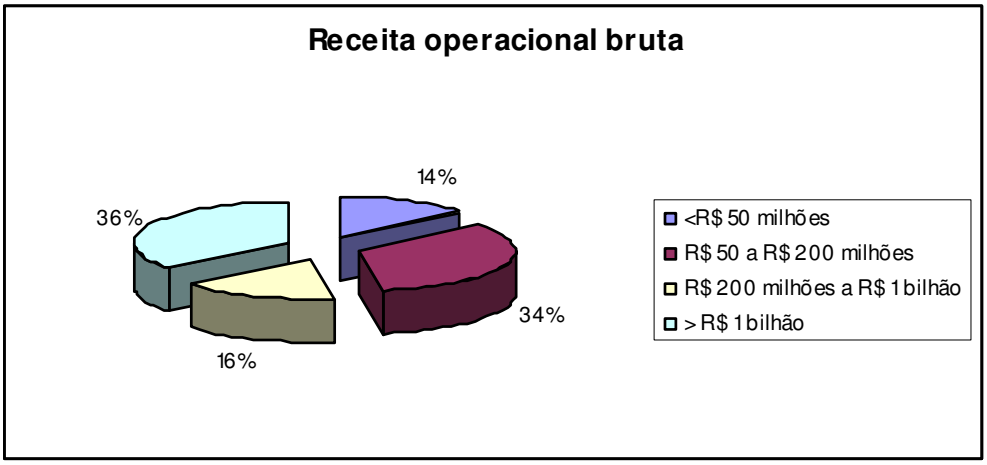
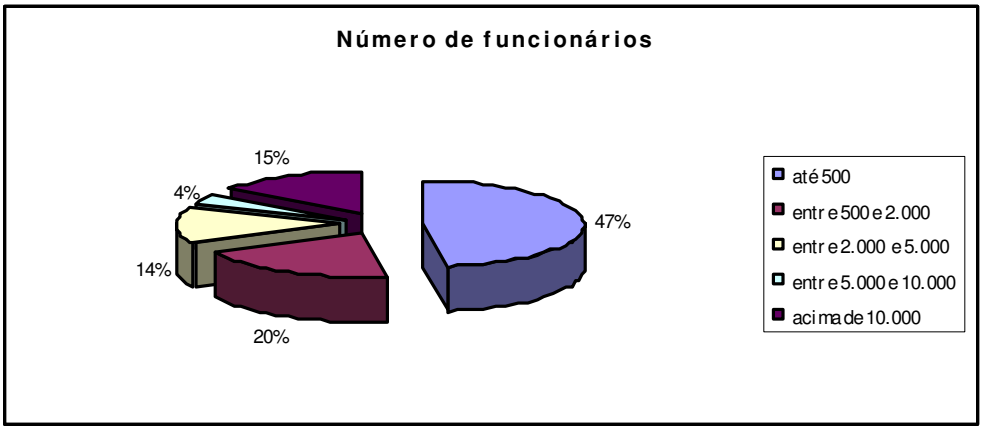


Figura 20 – Distribuição das empresas por número de funcionários



Com relação à motivação das empresas, segundo Barrett (1998), citado no capítulo 2, quando tratou do conceito de níveis de consciência corporativa – uma analogia à hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow (1970) –, definiu sete níveis de consciência organizacional, baseada em valores que se pretendeu avaliar no questionário. O resultado indicou que os níveis de motivação estão todos presentes com grande intensidade nas empresas pesquisadas. Poder-se-ia dizer que há dois extremos de motivação. Uma motivação básica de sobrevivência e de relacionamento, indicando a competitividade das empresas no momento, buscando o foco no cliente. E por outro lado, parece não tão intensa a motivação de tomar a iniciativa, fazer a diferença, talvez indicando que a maioria das empresas pesquisadas não está num estágio de liderança do seu setor.

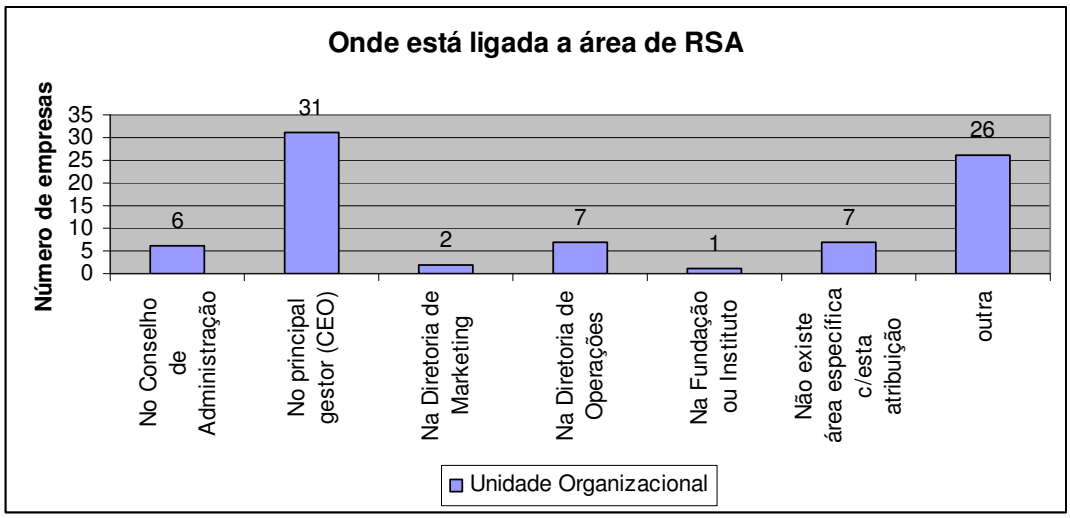
Tabela 13 – Motivação prevalecente das empresas no momento

Variável	Indique, segundo a consciência da sua empresa nesse momento, qual a importância dos seguintes valores :	% muito alta + alta	% total/ nenhuma+ baixa
Relacionamento	**Motivação de relacionamento- valores: Satisfação do cliente, comunicação aberta e relacionamento interpessoal harmonioso.**	**87,5**	**1,3**
Sobrevivência	**Motivação de sobrevivência- valores: Estabilidade financeira, saúde e segurança do público interno, precaução e mínima conformidade à legislação.**	**85,1**	**3,8**
Serviço	Motivação de servir	82,6	0
Ordem	Motivação de auto-estima	81,3	1,3
Coesão	Motivação de buscar a coesão interna	80,1	0
Empowerment	Motivação de transformação empresarial	72,5	3,8
Pró-atividade	**Motivação de fazer a diferença**	**67,3**	**11,3**

Perfil da área de RSA:

Com relação ao perfil da área de RSA, pode-se depreender da pesquisa que é uma área de localização não unânime, mas em quase metade das empresas (37) esta área está ligada ao principal gestor (CEO) ou ao Conselho de Administração, indicando ser uma área importante e estratégica para as empresas (figura abaixo).

Figura 21 – Localização da área de RSA na estrutura da empresa

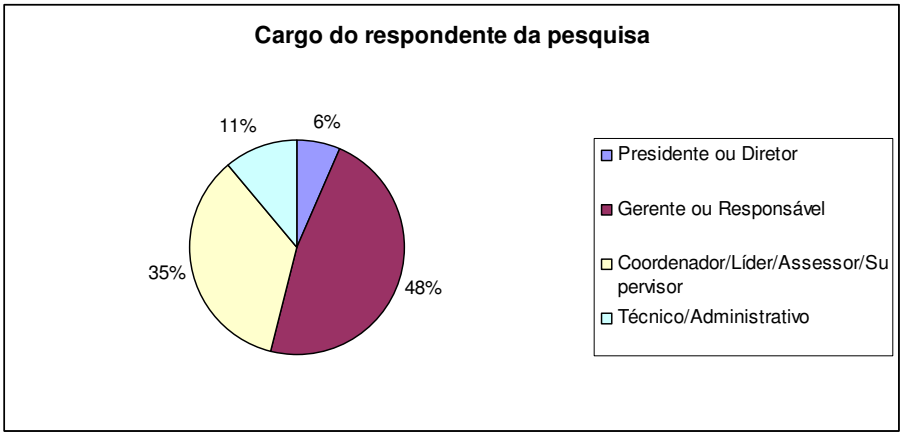


No item 'outra localização' as 26 empresas distribuem-se basicamente em RH e setor específico de RSA ou Sustentabilidade.

Perfil do respondente:

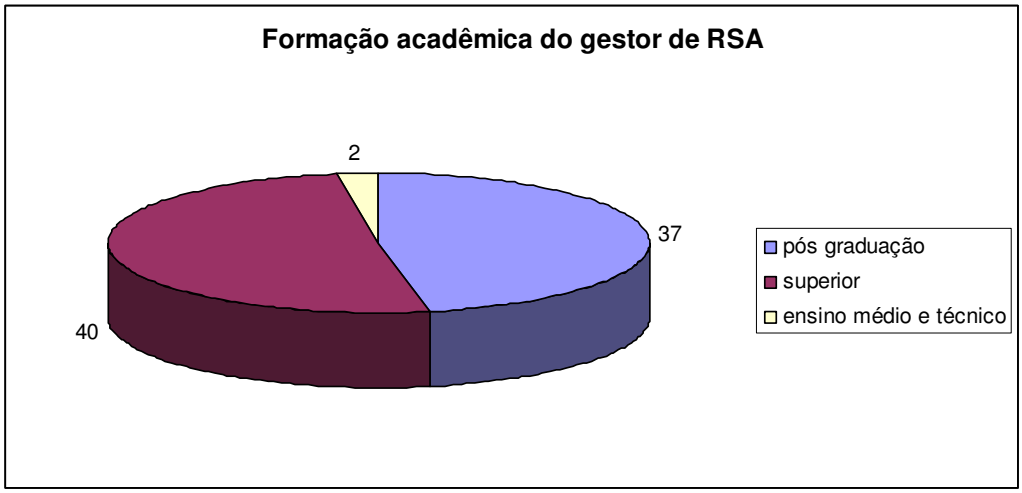
Com relação ao **cargo do respondente**, constata-se que a grande maioria é gestor (89%), que era o respondente alvo da pesquisa. Os cargos variam de presidente a supervisores, com uma pequena parcela de técnicos (11%).

Figura 22 – Cargo do respondente da pesquisa



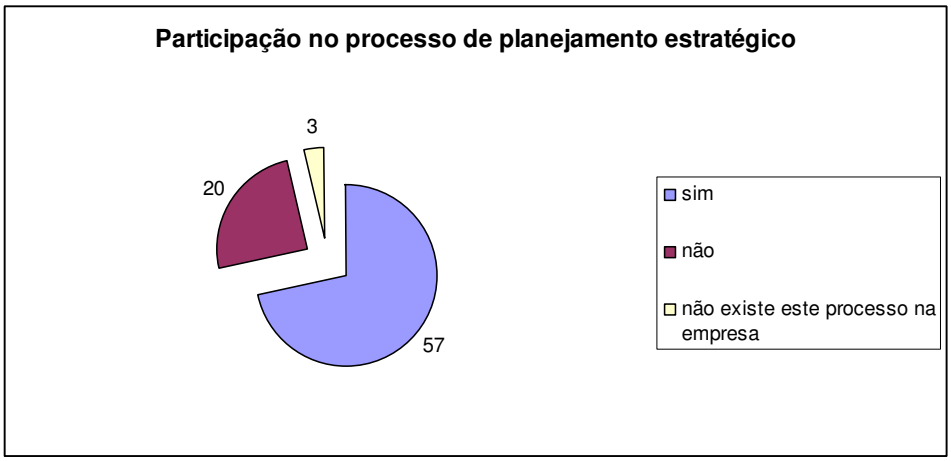
O alto nível hierárquico do gestor mais a sua formação acadêmica, onde a grande maioria tem curso superior e pós-graduação, indicam a responsabilidade e a importância técnica que é dada ao assunto pelas empresas.

Figura 23 – Formação acadêmica do gestor de RSA



Quanto à participação do gestor no processo de planejamento da empresa, verifica-se no gráfico abaixo que ela é grande, indicando novamente a importância estratégica da área e do gestor.

Figura 24 – Participação do gestor de RSA no processo de planejamento estratégico da empresa



Resumindo, parece que o gestor de RSA típico respondente dessa pesquisa tem nível mínimo universitário, tem cargo de gerência, participa do processo de planejamento estratégico da empresa e está hierarquicamente ligado à alta administração da empresa. Sua empresa tem

capital de origem nacional, é média ou grande e associada ao Instituto Ethos ou a ABIQUIM. Portanto, parece um respondente adequado ao tema da pesquisa, que envolve conhecimento estratégico e vivência dos problemas de vários níveis táticos de gestão. Como há muitas questões relativas à percepção do respondente sobre a satisfação de várias partes interessadas para avaliar desempenho, nada se sabe da sua competência de relacionamento e conhecimento das demandas e ações com todas as partes interessadas que a sua empresa pode estar realizando no nível operacional.

4.2 Conhecimento das práticas de gestão com RSA das empresas pesquisadas

Percebe-se, pela tabela abaixo, que as primeiras 6 variáveis indicadas por mais de 60% das empresas como realizadas com muita profundidade (grande parte + totalidade) correspondem a práticas de Visão e Liderança. Indicadores sobre o comprometimento da alta administração com a RSA, inserção no processo de gestão das aspirações das partes interessadas, além de canais específicos de comunicação com elas, alinhamento da visão, missão ao DS, código de conduta e programa de comunicação da gestão com RSA.

Tabela 14 – Porcentagem das respostas de profundidade das práticas de gestão com RSA

Código da Variável	Descrição da questão	% grande parte + totalidade	% pequena parte + não
vl_compro metimento	Há comprometimento da alta administração da empresa (Conselho e Diretores) com a RSA como estratégia de negócio.	72,5	7,5
vl_accountability	As aspirações das principais partes interessadas (ex.: acionista, cliente, fornecedor, público interno, meio ambiente, governo e comunidade) são consideradas no processo de gestão da empresa.	72,5	5,0
vl_canais	Tem canais específicos de comunicação (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria, etc.) com as principais partes interessadas.	70,0	18,8
vl_politicas	A visão, missão ou políticas da empresa estão alinhadas à definição de RSA ou DS acima indicada.	68,8	11,3
vl_conduta	Os valores e princípios da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com suas partes interessadas.	65,0	27,5
vl_comunicação	Tem programa de comunicação da gestão com RSA.	60,0	31,3
I_cadeia	Os sistemas de produção são revisados buscando-se a sustentabilidade da sua cadeia produtiva (do berço à cova).	56,3	23,8
vl_cultura	Tem programa de gestão da cultura com disseminação de crenças e valores essenciais à gestão da RSA.	56,3	30,0
I_programas	Os programas de gestão existentes (ex.: Marketing, Produção, Materiais, Financeiro, Pesquisa e Desenvolvimento, Pessoas e outros) são revisados considerando-se a RSA.	47,5	32,5
cr_clareza	O relatório integrado de desempenho é elaborado para informar o andamento da gestão para cada parte interessada.	53,8	40,0
cr_materialidade (*)	A empresa tem relatório de desempenho de sua Gestão com RSA (Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade, Balanço Social ou outro).	52,5	37,5
I_sig (*)	Tem um sistema único integrando alguns dos seguintes Sistemas de Gestão: Qualidade, Saúde e Segurança, Ambiental e Social ?	42,5	37,5
vl_competencias	Tem programa de desenvolvimento de competências essenciais à gestão da RSA.	40,0	43,8
cr_comparabilid ade	O relatório integrado de desempenho tem indicadores que permitem um acompanhamento do desempenho da empresa no tempo.	47,5	38,8
Pplanos	Os objetivos estratégicos da Gestão com RSA são desagregados em planos de ação com metas para as áreas e processos da empresa.	43,8	43,8
cr_auditoria	São realizadas auditorias para controle do andamento dos planos de ação da Gestão com RSA.	33,8	47,5
cr_equili brio	O relatório integrado de desempenho é composto dos aspectos positivos e negativos da gestão.	35,0	46,3
cr_inclusão	O relatório integrado de desempenho da gestão econômica, social e ambiental da empresa é elaborado com a participação ampla das partes interessadas.	27,5	52,5

No entanto, as 3 últimas variáveis são correspondentes a práticas de Controle e Relato da gestão. Assuntos como participação das partes interessadas na elaboração do relatório de Gestão com RSA (ou balanço social ou sustentabilidade ou responsabilidade social), indicação no relatório, quando existente, de aspectos negativos não só positivos da empresa e auditorias periódicas para avaliar andamento dos planos.

Outra característica interessante é que, como RSA no mínimo envolve 2 áreas importantes, a social e a ambiental, as empresas que indicaram que têm sistemas integrados de gestão (SIG), considerando essas duas áreas, são apenas 42,5% das respostas.

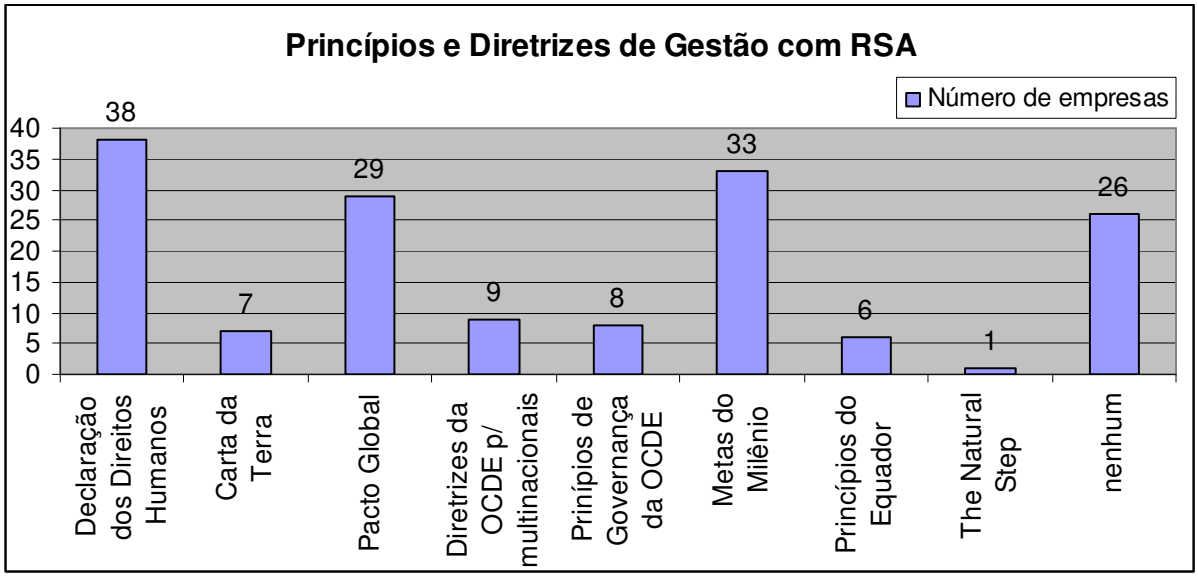
Por falar em SIG, parece que também não são uma unanimidade nas empresas pesquisadas, pois apenas 43,8% das empresas indicaram ter objetivos estratégicos da Gestão com RSA desagregados em planos de ação com metas (Pplanos), com muita profundidade nesse indicador (grande parte ou todas as áreas e processos da empresa) e 43,8% indicaram que ou não têm ou só têm para poucas áreas ou processos da empresa.

Dá uma idéia de que as empresas estão bem alinhadas quanto à parte de planejamento formal da Gestão, mas ainda não na execução, controle e relato.

Nas questões de respostas múltiplas, temos as categorias princípios e diretrizes, os padrões de certificação e as ferramentas de gestão conforme definido no capítulo 3.

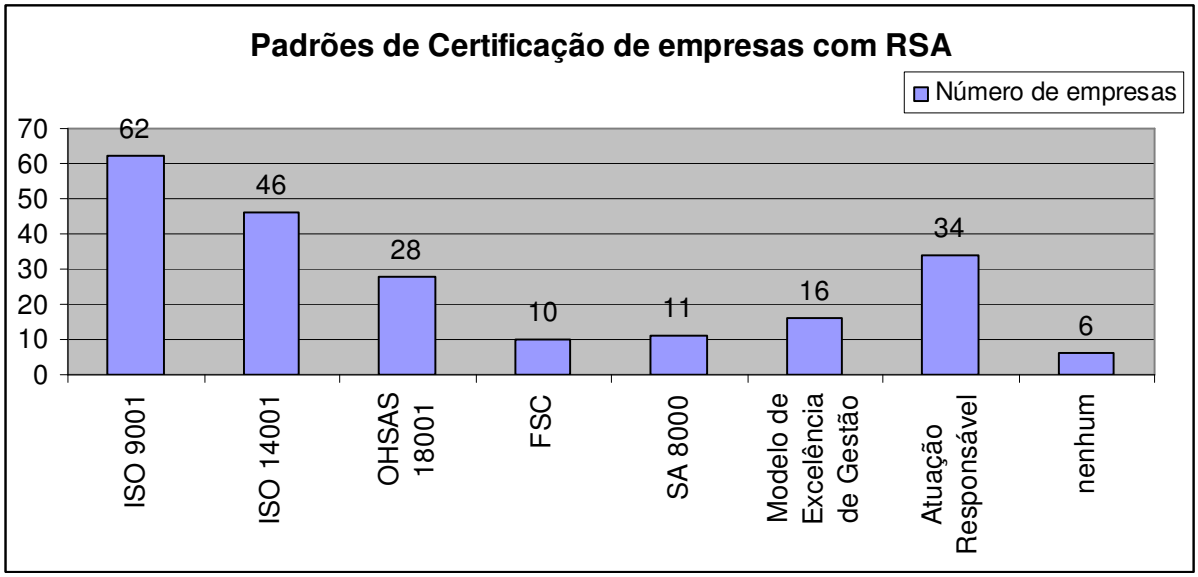
Começando por princípios e diretrizes adotados pelas empresas na sua Gestão com RSA, temos que Declaração dos Direitos Humanos, Metas do Milênio e Pacto Global são utilizados por aproximadamente 30 empresas, não necessariamente as mesmas. Uma única empresa indicou *The Natural Step* e 26 empresas indicaram não utilizar nenhuma referência na sua Gestão com RSA (conforme indicado na figura abaixo).

Figura 25 – Princípios e Diretrizes de Gestão com RSA das empresas pesquisadas



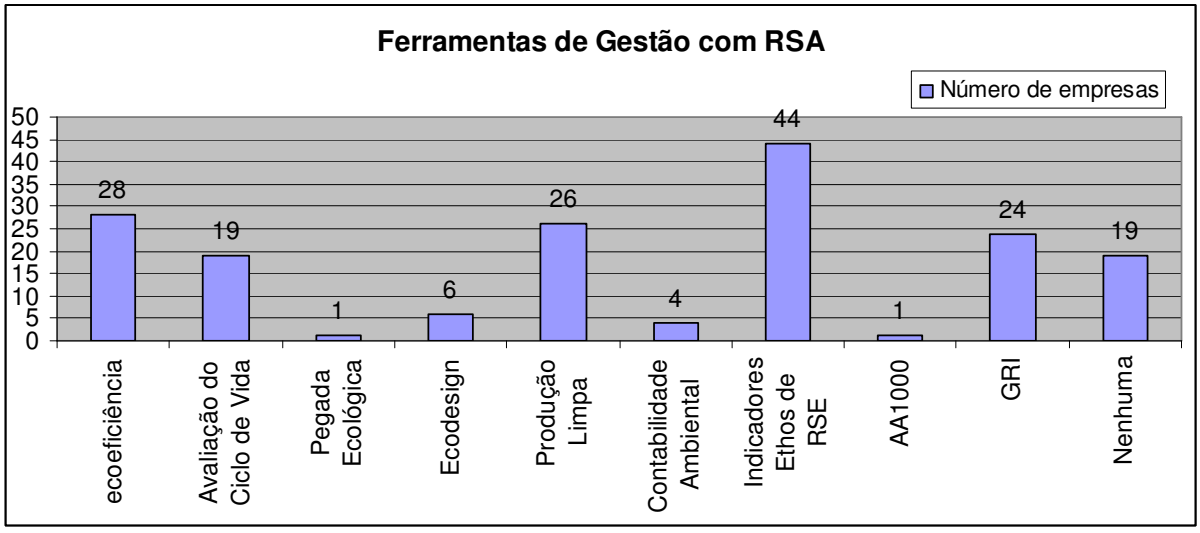
Com relação aos padrões de certificação, o mais utilizado é a ISO 9001 por 62 empresas. Logo em seguida, aparece a ISO 14001 com 46 empresas e, logo em seguida, o Programa de Atuação Responsável com 34 empresas. Apenas 6 empresas indicaram que não utilizam nenhum padrão de certificação. Na lista dos 3 primeiros, o único que é integrador de vários sistemas e voltado para o DS é o Atuação Responsável.

Figura 26 – Padrões de Certificação das empresas com Gestão com RSA



Com relação às ferramentas de Gestão, percebe-se uma grande utilização dos indicadores Ethos de RSE (e o associado não é obrigado a utilizar) com mais de 50% de utilização e depois vêm três ferramentas com aproximadamente 30% de utilização cada uma: ecoeficiência, produção limpa e GRI. No outro extremo, temos a AA 1000 e a Pegada Ecológica com uma empresa só, mostrando serem ainda pouco difundidas e a contabilidade ambiental, com utilização de apenas 4 empresas. O que chama muita atenção é que ainda há 19 empresas que indicaram não ter nenhuma ferramenta.

Figura 27 – Ferramentas de Gestão com RSA



Portanto, parece que as empresas estão muito ligadas à fase de liderança e preparação formal da Gestão com RSA, utilizando até princípios e diretrizes para nortear a gestão, como a Declaração dos Direitos Humanos, o Pacto Global e as Metas do Milênio.

Porém, parece que os objetivos estratégicos não estão permeando toda a empresa e sendo disseminados na execução e acompanhamento sistemático. Talvez o fato de 16 empresas terem indicado não ter um sistema de gestão integrado e, além disso, 19 não utilizarem nenhuma ferramenta de Gestão pode ajudar a explicar. Os indicadores Ethos são a ferramenta

mais utilizada, mas 16 empresas declararam não usar nenhuma ferramenta de Gestão com RSA. Como padrão de certificação, o mais utilizado é a ISO 9001, seguida da ISO 14001 e depois o Atuação Responsável, este último integrado e voltado para o DS. O que se pode conjecturar é que como a maioria das empresas tem sistema de gestão integrado (64 empresas) e só apenas 15 empresas tem sistema de gestão integrado com 5 sistemas, talvez o que falte seja a inserção da RSA em sistemas existentes integrando-os para viabilizar o processo todo.

4.3 Conhecimento do desempenho para o DS das empresas pesquisadas

Quanto ao desempenho para o DS, pode-se verificar, na tabela abaixo, os **indicadores econômicos.** Eles são todos de percepção do gestor da satisfação de várias partes interessadas.

Tabela 15 – Porcentagem das respostas de satisfação das partes interessadas com o valor econômico gerado

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de satisfação das seguintes partes interessadas:	% muito satisfeito + satisfeito	% total/ insatisfeito + insatisfeito
e_acionistas	Acionistas quanto ao valor econômico gerado pela empresa (remuneração do capital próprio e dividendos).	90,0	5,0
e_clientes	Clientes por impactos econômicos indiretos resultantes da sua relação comercial.	91,3	0
e_empregados	Público Interno quanto ao valor econômico distribuído pela empresa (salários, previdência privada, benefícios e participações nos resultados).	92,5	2,5
e_comunidade	Comunidade por impactos econômicos indiretos em ações de desenvolvimento local e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos.	78,8	1,3
e_fornecedor	Fornecedores por impactos econômicos indiretos resultantes da sua relação comercial.	85,0	0
e_governo	Governo por impactos econômicos indiretos em ações de investimento em infra-estrutura e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos.	72,5	3,8

Estes indicam que, em geral, estão todos, no mínimo, satisfeitos, com raras exceções. E os mais satisfeitos são os acionistas, os clientes e os empregados.

Com relação aos indicadores de **desempenho ambiental**, pode-se verificar na tabela abaixo que os indicadores de conformidade ambiental tiveram bons resultados, pois os limites legais ambientais têm sido cumpridos e logo em seguida aparece que as empresas estão indo além do limite legal. Talvez isso seja um reflexo dos Sistemas da Qualidade e sua melhoria contínua que grande parte das empresas tem. Depois vêm resultados de mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços, na biodiversidade, no aumento de eficiência na utilização de materiais e recursos ambientais, na redução de emissões, efluentes e resíduos e só depois nos processos e energias renováveis.

Tabela 16 - Porcentagem das respostas de profundidade do desempenho ambiental

Variável	Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:	% grande parte + totalidade	% em pequena parte + não
a_legal	Os limites legais ambientais tem sido cumpridos.	96,3	1,3
a_póslegal	A empresa é proativa (reconhecendo os benefícios e oportunidades de se ir além da conformidade legal) e tem ido além dos limites legais ambientais.	80,0	10
a_impactos	As ações para mitigar os impactos ambientais de seus produtos e seviços têm atingido suas metas.	73,8	10.0
a_biodiver	Os programas de prevenção e/ou remediação dos impactos a habitats naturais decorrentes de suas atividades têm atingido suas metas.	71,3	12,5
a_água	As metas de economia de água têm sido atingidas.	63,8	12,5
a_material	As metas de economia de materiais têm sido atingidas.	65,0	5,0
a_tóxicos	As metas de substituição de produtos tóxicos e não renováveis têm sido atingidas.	63,8	15,0
a_energia	As metas de economia de energia têm sido atingidas.	68,8	15,0
a_emissão	Os indicadores de geração de emissões (inclusive gases do efeito estufa) têm atingido suas metas (por redução, reutilização ou reciclagem) .	68,8	13,8
a_processos	Os processos de produção têm sido alterados atingindo suas metas de sustentabilidade ambiental.	57,5	16,3
a_renováveis	As metas de substituição por fontes renováveis de energia têm sido atingidas	45,0	31,3

Parece que o estágio das empresas, em geral, é de transição do reativo ‘fim de tubo’ para algo mais pró-ativo preventivo, mas ainda não ciclo fechado, pois os processos não estão sendo alterados.

Agora, serão analisados os indicadores de **desempenho social**, que são os indicadores relativos às práticas trabalhistas e trabalho decente, relativos à sociedade, aos Direitos Humanos e à responsabilidade pelo produto.

Começando pelos relativos às **práticas trabalhistas e trabalho decente**, verifica-se que na percepção do gestor o público interno, com relação à saúde, às suas demandas gerais de trabalho e desenvolvimento profissional têm demonstrado alta satisfação. Agora com relação à diversidade de gênero, idade, minorias e igualdade de oportunidades demonstraram menor satisfação, tendo até 16,3% de respostas insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos com a igualdade de oportunidades.

Tabela 17 – Porcentagem das respostas de satisfação do público interno

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de satisfação das seguintes partes interessadas	% muito satisfeito + Satisfeito	% Insatisfeito + totalmente insat
s_saúde	público interno com as práticas em geral de saúde e segurança da empresa (ex.: treinamentos, controle de riscos, atendimento e convênio médico, ginástica laboral, qualidade das refeições, estado geral de saúde e atuação da CIPA).	92,5	3,8
s_trabalho	público interno com relação ao atendimento de suas demandas.	85,0	3,8
s_desenvolve	público interno com o desenvolvimento profissional.	83,8	7,5
s_diverge	público interno com os indicadores de diversidade de gênero	52,5	2,5
s_diveri	público interno com os indicadores de faixa etária.	51,3	1,3
s_divermi	público interno com os indicadores de minorias.	46,3	3.8
s_divero	público interno com a igualdade de oportunidades.	57,5	16.3

Parece que o assunto diversidade é ainda pouco explorado pela maioria das empresas que precisarão melhorar para caminharem para um desenvolvimento não ‘privador’ de liberdades (SEN, 2005).

Com relação à **Sociedade e aos Direitos Humanos**, pode-se dizer, olhando as duas figuras abaixo que os 3 primeiros indicadores tiveram grande porcentagem de concordância indicando bom desempenho: a questão da eliminação do trabalho infantil e escravo, a relação com o sindicato e a não discriminação. Este último parece incoerente com a observação feita nos indicadores de práticas trabalhistas sobre diversidade.

O pior resultado é relativo à indução de políticas públicas pela empresa.

Tabela 18 – Porcentagem de concordância com resultados relativos à sociedade e aos direitos humanos

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa	% concordo parcialmente+totalmente	% Discordo totalmente+parcialmene
s_escravop	A empresa tem boas práticas de eliminação do trabalho infantil e escravo.	96,3	0
s_sindicatop	A empresa tem boas práticas de liberdade de associação e negociação coletiva.	93,8	1,3
s_discriminap	A empresa tem boas práticas de não discriminação.	93,8	1,3
s_corrupção	As medidas anti-corrupção têm dado resultado.	72,6	5
s_dhcadeia	A empresa tem disseminado práticas de direitos humanos em sua cadeia de negócio (fornecedores, clientes, comunidade).	85	5
s_políticas	A empresa tem sido um agente indutor de Políticas Públicas na sua atuação junto ao poder público.	58,8	12,6

Continuando a análise com relação às comunidades locais, verifica-se, na figura abaixo, que na percepção da maioria dos gestores, estas parecem estar satisfeitas com a empresa no atendimento de suas demandas e que as empresas vêm, já com grau menor, atingindo suas metas para com elas.

Tabela 19 – Porcentagem de satisfação da comunidade e resultados das ações para elas

Variável	Assinale qual o se grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa	% muito satisfeito + Satisfeito	% Insatisfeito + totalmente insat
s_comunidades	As comunidades locais estão satisfeitas com a empresa no atendimento de suas demandas.	81,3	1,3
Variável	**Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa**	**% grande parte + totalidade**	**% em pequena parte + não**
s_comunidadem	O resultado das ações com a comunidade local têm atingido as metas estabelecidas.	68,8	10

Com relação à **responsabilidade pelo produto** verifica-se, na tabela abaixo, que há um grande grau de concordância dos gestores de que os estudos feitos pelas empresas têm trazido melhorias à saúde e segurança e que ela tem realizado esforços para mitigar seus impactos na sua cadeia de valor.

Tabela 20 – Concordância com os resultados dos benefícios de ações de estudo e mitigação

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa	% concordo parcialmente+totalmente	% Discordo totalmente+parcialmene
s_estudosi	Os estudos relacionados à saúde e à segurança feitos pela empresa têm trazido melhorias.	88,8	2,5
s_mitigaçãoi	A empresa tem realizado esforços para mitigar os impactos à sociedade de seus processos, produtos e serviços desde a origem da sua cadeia de produção até o final com a disposição ou reutilização de seus produtos e resíduos.	92,5	0

Agora serão analisados alguns **indicadores gerais** referentes à relação das empresas com algumas partes interessadas e alguns relacionados à evolução no tempo.

Da tabela abaixo, ressalta-se que os gestores têm a percepção de que os clientes e fornecedores estão satisfeitos com a empresa.

Tabela 21 – Grau de concordância com o desempenho com relação a algumas partes interessadas

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa	% concordo parcialmente+totalmente	% Discordo totalmente+parcialmene
g_clientes	Os clientes estão satisfeitos com sua relação com a empresa.	97,5	0
g_fornecedores	Os fornecedores estão satisfeitos com sua relação com a empresa.	97,6	0
g_canaispi	Os canais de comunicação com as partes interessadas (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria) têm respondido a todas as solicitações das partes interessadas.	76,3	6,3
g_induçãof	A empresa tem induzido melhoria de práticas socioambientais em seus fornecedores.	73,8	8,8
g_influenciapi	Seus clientes, fornecedores e a comunidade local têm melhorado sua inserção na RSA por ação da empresa.	71,3	10

Do gráfico abaixo, conclui-se que há percepção dos gestores de que está efetivamente havendo evolução cronológica dos indicadores econômicos, sociais e ambientais.

Tabela 22 – Percepção sobre a evolução cronológica do desempenho econômico, social e ambiental

Variável	Assinale qual a sua percepção sobre o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa	% concordo parcialmente+totalmente	% Discordo totalmente+parcialmene
g_cronologicoe	Os indicadores econômicos têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.	92,5	2,5
g_cronologicoa	Os indicadores ambientais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.	88,8	1,3
g_cronologicos	Os indicadores sociais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.	82,5	3,8

Portanto, dos indicadores de desempenho pode-se concluir que: com relação aos **econômicos**, parece que todas as partes interessadas estão satisfeitas com o valor agregado pela atividade empresarial com ênfase nos acionistas, clientes e público interno. Com relação aos **ambientais**, a leitura dos dados dá a entender que as empresas em geral estão num momento de transição de postura reativa para pró-ativa, pois já estão além do atendimento legal, mas ainda distantes de um ciclo fechado de sistema de produção. Estariam numa abordagem de prevenção da poluição conforme Barbieri (2004, p. 103). E os **sociais**, que são em maior número, indicam que com relação a práticas trabalhistas e trabalho decente os trabalhadores estão satisfeitos com relação às condições de saúde e segurança, porém não estão muitos satisfeitos com relação aos indicadores de diversidade. Com relação à sociedade e direitos humanos, também é grande o índice de concordância com o bom desempenho das empresas nessa área, exceto pela falta de indução de políticas públicas pela empresa. Com relação à comunidade local, fica claro que não é unânime que as metas de seus planos estejam sendo atingidas. Com relação aos indicadores de responsabilidade pelo produto, verifica-se que tem havido melhorias na saúde e segurança devido aos estudos realizados pelas empresas e constata-se resultados das ações da empresa para mitigar seus impactos na cadeia de valor da empresa. Os indicadores gerais indicam uma alta satisfação dos fornecedores e clientes e num

nível mais baixo a sua influência na cadeia de valor. E os cronológicos indicam que há percepção de melhoria do desempenho econômico, social e ambiental.

4.4 Conhecimento da relação entre práticas e desempenho e resposta às Hipóteses

Resposta à Hipótese 1:

Hipótese 1: As variáveis de práticas de gestão com RSA referentes à visão e liderança são as que tem maior importância na relação com o desempenho para o DS.;

Para respondê-la buscou-se então reduzir o número de variáveis (42 dependentes e 18 independentes) com uma análise fatorial para cada conjunto de variáveis. Não há pré-requisitos quanto ao tamanho da amostra na análise fatorial, mas há algumas recomendações (HAIR, 2005, p. 97-98). Para que uma análise fatorial forneça resultados com boa qualidade é necessário um tamanho amostral (n), de no mínimo, 5 vezes o número de variáveis, com mínimo de 50 observações e recomendado maior que 100. Apesar de não atender às recomendações (60 variáveis e n=80), como não há pré-requisitos, prosseguiu-se com a análise fatorial. Conseguiu-se 14 fatores – 9 dependentes e 5 independentes. Prosseguiu-se então para a Análise de Correlação Canônica. Para esta também não há pré-requisito quanto ao tamanho da amostra, mas há recomendação que seja de no mínimo 10 vezes o número de variáveis (o tamanho da amostra deveria ser 140 no mínimo). "Tamanhos amostrais muito pequenos não irão representar bem as correlações, obscurecendo assim quaisquer relações significativas" (HAIR, 2005, p. 365). Foi feita a análise e a função com maior redundância obtida foi de 6,2% (de explicação da variável dependente pela independente) que é muito baixo. O motivo de baixa explicação é, provavelmente, o baixo tamanho da amostra conforme indicado por Hair.

Partiu-se para a solução de agrupar variáveis - utilizando como critério orientador os fatores levantados pela análise fatorial - e criar variáveis soma de variáveis.

As variáveis soma independentes são:

Visão e Liderança: somatória das respostas referentes a vl_politicas, vl_accountability, vl_comprometimento, vl_competências, vl_comunicação, vl_canais, vl_cultura, vl_conduta

Planejamento e Implementação: somatória das respostas referentes a pplanos, i_cadeia, i_programas (retirada a variável i_sig, de acordo com a análise de consistência interna α de Cronbach, à seguir).

Controle e Relato: somatória das respostas referentes a cr_auditoria, cr_materialidade, cr_indução, cr_comparabilidade, cr_equilíbrio, cr_clareza

As variáveis soma dependentes são:

Econômicas: somatória das respostas referentes a e_acionistas, e_empregados, e_governo, e_comunidade, e_fornecedores, e_clientes

Ambientais: somatória das respostas referentes a a-material, a_tóxicos, a_água, a_energia, a_renováveis, a_processos, a_biodiver, a_emissão, a_impactos, a_legal, a_póslegal

sociais 1: somatória das respostas referentes a s_trabalho, s_saúde, s_desenvolve, s_diverge, s_divermi, s_diveri, s_divero

sociais 2: somatória das respostas referentes a s_corrupção, s_políticas, s_discriminap, s_sindicatop, s_escravop, s_dhcadeia, s_comunidadem

sociais 3: somatória das respostas referentes a s_mitigaçãoi, s_estudosi

disseminação: somatória das respostas referentes a g_indução, g_influenciapi, g_canaispi, g_clientes, g_fornecedores

evolução geral: somatória das respostas referentes a g_cronológicoe, g_cronológicoa, g_cronológicos

Uma medida bastante utilizada para se avaliar qualidade de uma variável é a consistência interna diretamente medida do coeficiente alpha de Cronbach. Tipicamente, um conjunto de variáveis ou índice é considerado confiável se alpha for superior a 0,7.

Foi retirada uma variável independente (SIG) no teste de validação das variáveis soma por análise de consistência interna alpha de Cronbach. O teste foi repetido sem a variável e ficou de acordo com a tabela abaixo evidenciando a adequação.

Tabela 23- Alpha de Cronbach das variáveis soma

VARIÁVEIS SOMA	ALPHA DE CRONBACH
Visão e Liderança	0,860
Planejamento e Implementação	0,780
Controle e Relato	0,903
Econômicas	0,703
Ambientais	0,914
Social1	0,858
Social2	0,706
Disseminação	0,658
Social3	0,721
Evolução geral	0,653

Uma vez que essas variáveis-soma possuem escalas diferentes (cada uma tem um número de parcelas diferentes), foram transformadas em variáveis padronizadas com média zero e variância igual a um, possibilitando uma comparação direta entre elas. Deu-se então seqüência para a realização da correlação canônica.

Para isso, foram realizadas provas estatísticas, cujo nível de significância foi de $\alpha = 0,05$.

Na tabela abaixo, verifica-se a Correlação de Pearson entre as variáveis criadas (padronizadas)

1a linha = Correlação de Pearson
2ª linha = p (nível descritivo)

Tabela 24 – Correlação de Pearson das variáveis soma

Variáveis com Correlação de Pearson e p	Visão e Liderança	Planejamento e implementação	Controle e Relato	Social2	Disseminação geral	Evolução geral	Econômico	Ambiental	Social1
Visão e Liderança	1	0,797	0,649	0,639	0,586	0,373	0,409	0,555	0,41
		0	0	0	0	0,001	0	0	0
Planejamento e Implementaçao	0,797	1	0,656	0,554	0,533	0,386	0,503	0,65	0,406
	0		0	0	0	0	0	0	0
Controle e Relato	0,649	0,656	1	0,409	0,5	0,34	0,374	0,451	0,307
	0	0		0	0	0,002	0,001	0	0,006
Social2	0,639	0,554	0,409	1	0,591	0,584	0,486	0,683	0,472
	0	0	0		0	0	0	0	0
Disseminação geral	0,586	0,533	0,5	0,591	1	0,524	0,527	0,556	0,564
	0	0	0	0		0	0	0	0
Evolução geral	0,373	0,386	0,34	0,584	0,524	1	0,476	0,5	0,555
	0,001	0	0,002	0	0		0	0	0
Economico	0,409	0,503	0,374	0,486	0,527	0,476	1	0,507	0,416
	0	0	0,001	0	0	0		0	0
Ambiental	0,555	0,65	0,451	0,683	0,556	0,5	0,507	1	0,453
	0	0	0	0	0	0	0		0
Social1	0,41	0,406	0,307	0,472	0,564	0,555	0,416	0,453	1
	0	0	0,006	0	0	0	0	0	
Social3	0,45	0,541	0,452	0,51	0,48	0,343	0,271	0,576	0,356
	0	0	0	0	0	0	0,002	0,015	0

No retângulo pintado, mostra-se as correlações entre as variáveis.

As variáveis **Social1 e Evolução geral** apresentaram, em geral, as mais baixas correlações com as variáveis independentes, e pouco, seriam explicadas, também, por qualquer combinação linear de variáveis independentes, pouco acrescentando em termos de informação, motivo pelo qual não entraram para a análise de correlação canônica.

Partiu-se, então, para a correlação canônica com 8 variáveis atendendo assim o requisito relativo ao tamanho da amostra (n=80).

O principio básico em uma correlação canônica é desenvolver uma combinação linear (conhecida como variáveis canônicas) em cada um dos conjuntos de variáveis de modo que a correlação entre os dois conjuntos seja maximizada.

$$U = a_1 x_1 + a_2 x_2 + ... + a_n x_n$$

$$V = b_1 y_1 + b_2 y_2 + ... + b_n y_n$$

Ou seja, a análise de correlação canônica determina uma combinação linear entre x e y,

Onde x são as variáveis independentes e y as variáveis dependentes tal que a correlação *Corr(U,V)* seja maximizada.

Ao fazer isso, foram desenvolvidas, diversas funções canônicas independentes que maximizam a correlação entre as variáveis canônicas.

Partiu-se, então, para o objetivo da técnica que é determinar se existe alguma relação entre os grupos de variáveis dependentes e grupo de variáveis independentes, medindo a contribuição de cada variável em cada equação (força da relação).

As variáveis (soma construídas) consideradas foram:

Visão e Liderança, Planejamento e Implementação e Controle e Relato (variáveis independentes)

Econômicas, Ambientais, social2, Social3 e Disseminação (variáveis dependentes)

Tabela 25 – Funções Canônicas

Função Canônica	Correlação Canônica	Wilks[63]	P (nível descritivo)
1	0,737	0,346	0,000
2	0,458	0,757	0,008
3	0,207	0,957	0,355

[63] Lambda de Wilks: Teste estatístico para significância. Quanto menor o valor, maior a significância.

Pode-se observar na tabela acima que as duas primeiras funções canônicas se mostraram significativas ($p<0.05$). Portanto, pode-se concluir que, somente as duas funções representam a relação entre os dois grupos com correlação de 0,737 e 0,458, para primeira e segunda função, respectivamente.

Além disso, deve ser realizada a análise de redundância para avaliar quanto as funções (significativas) explicam as dimensões desempenho e práticas de gestão com RSA.

Tabela 26 – Explicação das Canônicas

Função (ou variável) Canônica	Desempenho para DS	Desempenho para DS	Prática de gestão com RSA	Prática de gestão com RSA
	% da variação do grupo1 pela variável canônica oposta	% da variação do grupo1 pela própria variável canônica	% da variação do grupo2 pela variável canônica oposta	% da variação do grupo2 pela própria variável canônica
1	0,335	0,617	0,424	0,780
2	0,017	0,080	0,015	0,073

Redundância é a quantidade de variância presente em uma variável canônica explicada pela outra função canônica.

O índice encontrado de 33,5% (na primeira função) e 1,7% (na segunda função), pode ser interpretado na análise de redundância como a porção que as variáveis independentes explicam as variáveis dependentes ou a habilidade de explicação de uma variação de uma na outra.

O índice de redundância de 33,5%, revela que as variáveis do grupo 1 (variáveis dependentes) são bem explicadas pelas variáveis do grupo 2 (variáveis independentes), o que confere uma boa qualidade na interpretação dos coeficientes canônicos.

Em resumo, pode-se concluir por essa análise, que há uma forte associação entre desempenho e prática de gestão com RSA. A capacidade de se prever através de indicadores de práticas de gestão com RSA se uma empresa apresenta ou não desempenho para o DS é satisfatória.

Interpretação dos resultados canônicos

Escolheu-se apenas a primeira função canônica a ser interpretada, pois a segunda função canônica acrescenta muito pouco em termos de % de variância explicada (1,7%) do grupo1 pela combinação linear das variáveis independentes.

Para verificar o peso das dimensões de gestão de práticas com RSA na explicação do desempenho para o DS, utilizou-se a análise dos *cross-loadings canônicos,* que permite avaliar o peso de cada variável na função canônica. Quanto mais alta a carga, maior a importância da variável no grupo.

Tabela 27 – Cargas canônicas

Variáveis Dependentes	Cargas	Cargas Cruzadas
Ambientais	- 0, 874	- 0, 644
Social2	- 0, 827	- 0, 610
Disseminação	- 0, 803	- 0, 592
Social3	- 0, 736	- 0, 543
Econômicas	- 0, 672	- 0, 495

Variáveis Independentes	Cargas	Cargas Cruzadas
Planejamento e Implementação	- 0,966	- 0,712
Visão e Liderança	- 0,913	- 0,673
Controle e Relato	- 0,758	- 0,559

Neste caso, as cargas canônicas representam a correlação linear entre as variáveis e a primeira função canônica. A carga cruzada é a correlação entre a variável e a função canônica oposta.

Os resultados da tabela estão ordenados entre as dimensões, indicando a importância das variáveis em relação à variável canônica oposta.

- Todas as cargas são superiores a 0,30, valor mínimo aceitável.
- As cargas devem ser interpretadas independentemente do sinal.

Desses dados, então, pode-se concluir que **a variável soma de 'Controle e Relato' tem menor peso, logo é menos importante do que as outras duas na equação.** Ou seja, qualquer incremento nos indicadores das variáveis '**Planejamento e Implementação' e 'Visão e Liderança' tem maior efeito no desempenho para o DS do que na variável soma Controle e Relato'**. É importante salientar que as três variáveis são importantes, não sendo possível, descartar qualquer uma delas, dado a seus valores de carga cruzada serem muito próximos e não baixos.

Entre as variáveis dependentes, aquelas que maior peso têm em relação ao desempenho para o DS são a variável Ambiental e Social2, por último apresentam-se as variáveis econômicas.

A primeira função canônica é:

(Z_econômicas*(-0,185))+(Z_ambientais*(-0,334))+(Z_social2 *(-0,222))+

+(Z_social3*(-0,252))+(Z_disseminação*(-0,267))=

(Z_visão e liderança*(-0,345))+(Z_planejamento e implementação*(-0,598))+(Z_controle e relato* (-0,141)).

Onde Z indica que as variáveis (índices criados) foram padronizadas (com média igual a zero e variância igual a um).

Portanto, a hipótese 1, das variáveis referentes à Visão e Liderança terem maior importância do que as outras variáveis independentes para a determinação do desempenho, pode ser

parcialmente comprovada, devido às variáveis de Planejamento e Implementação terem importância parecida. Isso vai ao encontro da pesquisa de Husted (2000) que em sua pesquisa procurou mostrar que o desempenho é uma função do ajuste entre a demanda social e a estratégia e a forma para lidar com ela. A demanda social é avaliada pelas demandas das partes interessadas.

Pode-se então dizer que, das práticas de Gestão relacionadas à Visão e Liderança e Planejamento e Implementação e Controle e Relato, as duas primeiras são mais efetivas para se atingir desempenho em DS do que a última. Não se está falando que a última variável não é importante, mas é menos que as outras duas.

Hipótese 2: Os padrões de certificação e as ferramentas são menos importantes do que os princípios e as diretrizes na relação com o desempenho.

Para responder à hipótese 2, seria feita uma análise de variância multivariada (MANOVA) de cada uma dessas práticas com os indicadores de desempenho mas não deu certo, pois duas das variáveis dependentes não atenderam a um pré-requisito de normalidade (vide tabela abaixo).

Análise de Variância Multivariada (MANOVA)

As pressuposições para realização da MANOVA são as seguintes:

- Distribuição multivariada das variáveis dependentes
- Igualdade da matriz de covariância Σ para todas as amostras;

Tabela 28 - Teste de Kolmogorov-Smirnov para normalidade

		Econômicas	Ambientais	Social2	Social3	Disseminação
N		80	80	80	80	80
Maior diferença	Absolute	,206	,090	,129	,263	,091
	Positive	,141	,051	,083	,187	,076
	Negative	-,206	-,090	-,129	-,263	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		1,844	,803	1,158	2,350	,816
p		,002	,539	,137	,000	,519

De acordo com os níveis descritivos da prova, para cada variável, conclui-se que :

- a distribuição dos índices econômica e ambientais elaborados não é normal ($p<0,05$)
- para as demais variáveis, não foi possível rejeitar a hipótese de distribuição normal ($p>0,05$)

Concluindo: não é possível pressupor que o vetor formado pelas variáveis dependentes da análise de variância, tenha distribuição normal multivariada.

Para a verificação dessa hipótese, utilizou-se então a função canônica para conhecer a importância de ter ou não essas práticas. Escolheu-se, para isso, alguns Princípios e Diretrizes, Padrões de Certificação e Ferramentas de Gestão. Foi utilizado o critério das mais freqüentes e o resultado foi esse:

Princípios e Diretrizes: Declaração dos Direitos Humanos, Metas do Milênio e Pacto Global

Padrões de Certificação: ISO 9001, ISO 14001, Modelo de Excelência de Gestão (FNQ) e Atuação Responsável

Ferramentas de Gestão com RSA: Ecoeficiência, Produção Limpa, Indicadores Ethos de RSE e GRI

- Para Pacto Global: através da Prova de Man-Whitney, conclui-se que as empresas com Pacto Global como diretriz são (estocasticamente) diferentes daquelas que não têm, ao nível de significância de 0,05, em termos de desempenho. Descritivamente, nota-se que **quem tem esta diretriz tem desempenho superior** .

Tabela 29 – Prova de Man-Whitney para Pacto Global

Pacto Global		N	Média de Postos	Soma de postos
desempenho	0	51	45,73	2332,00
	1	29	31,31	908,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	473,000
Z	-2,667
p	,008

- Para Declaração dos Direitos Humanos, a prova de Mann-Whitney aponta diferença entre as empresas que têm a diretriz daquelas que não têm**.** Descritivamente, **o desempenho para o DS é maior entre as que têm a diretriz**. Concluindo-se o mesmo para Metas do Milênio.

Tabela 30 – Prova de man-Whitney para Declaração dos Direitos Humanos

	Declaração dos Direitos Humanos	N	Média de Postos	Soma de Postos
desempenho	0	42	48,48	2036
	1	38	31,68	1204
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	463
p	0,001

- Para Metas do Milênio: tem desempenho superior quem tem a ferramenta.

Tabela 31 – Prova de Man-Whitney para Metas do Milênio

	Metas do Milênio	N	Média de Postos	Soma de Postos
desempenho	0	47	45,74	2150
	1	33	33,03	1090
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	529
p	0,016

- Para ISO 9001: através da Prova de Man-Whitney, conclui-se que as empresas que têm certificação ISO 9001 são (estocasticamente) diferentes daquelas que não têm, ao nível de significância de 0,05, em termos de desempenho. Descritivamente, nota-se que **quem tem a certificação tem desempenho superior. O mesmo ocorreu com a ISO 14001.**

Tabela 32 – Prova de Man-Whitney para ISO 9001

ISO 9001		N	Média de postos	Soma de Postos
desempenho	0	18	54,44	980,00
	1	62	36,45	2260,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	307,000
Z	-2,892
p	,004

- Para ISO 14001: tem desempenho superior quem tem a ferramenta.

Tabela 33 – Prova de Man-Whitney para ISO 14001

	ISO 14001	N	Média de Postos	Soma de Postos
desempenho	0	34	51,76	1760
	1	46	32,17	1480
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	399
p	0

- Para FNQ: através da Prova de Man-Whitney, não foi possível diferenciar as empresas quanto ao desempenho.

Tabela 34- Prova de Man-Whitney para o FNQ

	FNQ	N	Média dos Postos	Soma dos Postos
Desempenho	0	64	40,84	2614,00
	1	16	39,13	626,00
	Total	80		

	Desempenho
Mann-Whitney U	490,000
Z	-,265
Asymp. Sig. (2-tailed)	,791

- Para o Atuação Responsável, também não foi possível diferenciar as empresas quanto ao desempenho.

Tabela 35 – Prova de Man-Whitney para Atuação Responsável

	AR	N	Média dos Postos	Soma dos Postos
Desempenho	0	46	40,72	1873,00
	1	34	40,21	1367,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	772,000
Z	-,097
Asymp. Sig. (2-tailed)	,922

- Para a ferramenta Produção Limpa: através da prova estatística a $\alpha = 0,05$, pode-se concluir que as empresas se diferenciam quanto ao desempenho, caso tenham ou não a ferramenta Produção Limpa: **quem tem a ferramenta tem desempenho superior**.

Tabela 36 – Prova de Man-Whitney para PL

desempenho	PL	N	Média de postos	Soma de Postos
	0	54	45,57	2461,00
	1	26	29,96	779,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	428,000
Z	-2,815
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

- Para Ecoeficiência: tem desempenho superior quem tem a ferramenta.

Tabela 37 – Prova de Man-Whitney para Ecoeficiência

	Ecoeficiência		N	Média de Postos	Soma de Postos
desempenho		0	52	44,42	2310
		1	28	33,21	930
	Total		80		

	desempenho
Mann-Whitney U	524
p	0,04

- Para a ferramenta Indicadores Ethos ou para ferramenta GRI (cada uma em particular): através da prova estatística a $\alpha = 0,05$, **não foi possível concluir** que empresas que possuem estas ferramentas se diferenciem daquelas que não têm, no que se refere ao desempenho para o DS.

Tabela 38 – Prova de Man-Whitney para Indicadores Ethos

desempenho	Ethos	N	Média de Postos	Soma de Postos
	0	36	43,53	1567,00
	1	44	38,02	1673,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	683,000
Z	-1,054
p	,292

- Para ferramenta GRI: não tem desempenho melhor

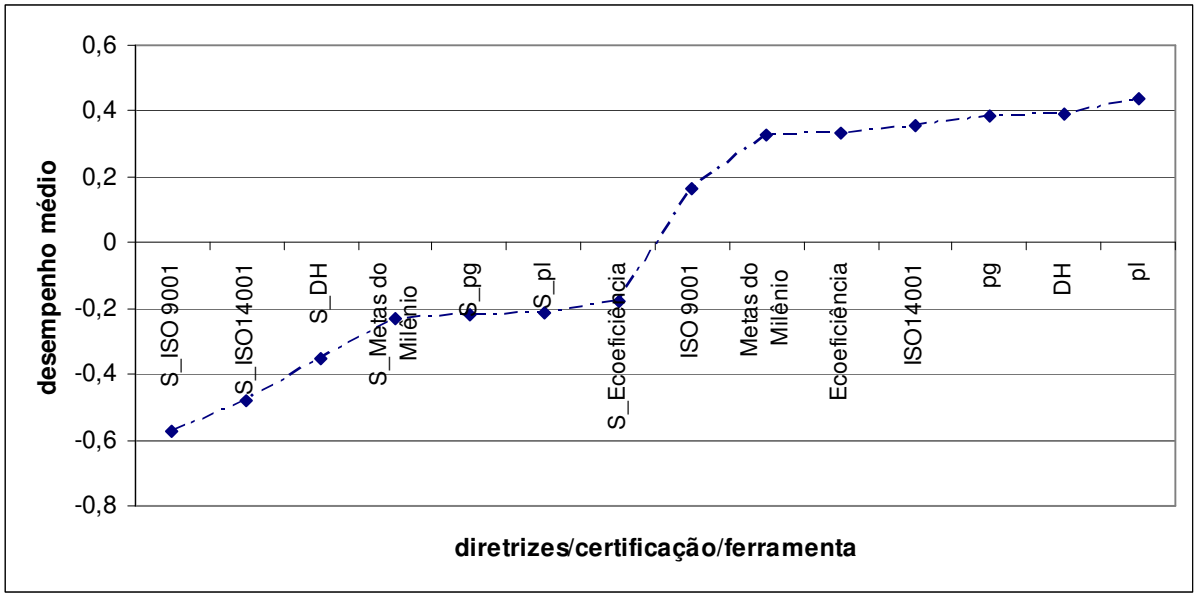
Tabela 39 – Prova de Man-Whitney para GRI

desempenho	GRI	N	Média de Ranks	Soma de Ranks
	0	56	43,20	2419,00
	1	24	34,21	821,00
	Total	80		

	desempenho
Mann-Whitney U	521,000
Z	-1,585
p	,113

Utilizando a função canônica para as empresas que têm ou não cada uma dessas práticas, calcula-se a média da função desempenho e plota-se no gráfico abaixo. Nota-se que o desempenho das empresas sem ferramenta/diretriz/certificado é inferior àquelas que possuem.

Figura 28 – Importância relativa das Diretrizes, Certificações e Ferramentas da Gestão com RSA



Dá para se ter uma idéia de importância relativa entre Diretriz / Certificação / Ferramenta. Para saber qual a mais importante será adequado utilizar a amplitude entre ter e não ter a Diretriz / Certificação / Ferramenta.

Assim, de acordo com a amplitude a ordem de importância é:

Tabela 40 – Amplitude DCF

Ecoeficiência	0,5077
Metas do Milênio	0,5586
PG	0,6019
PL	0,6486
ISO 9001	0,7368
DH	0,7408
ISO14001	0,8376

O resultado é interessante, pois a ISO 14001 é a que mais gera desempenho. Em seguida vem a Declaração de Direitos Humanos e assim por diante.

Com relação à H2, não foi possível prová-la, pois ficaram muito próximas às Diretrizes das Certificações e das Ferramentas.

Cabe ressaltar que não foi possível concluir que tem relação com o desempenho nessa pesquisa: as ferramentas Indicadores Ethos e GRI e os padrões de Certificação FNQ e AR.

Isso pode se dever ao fato de que na análise realizada, o grupo que não tem uma ferramenta ou padrão de certificação tenha outra com a mesma função não aparecendo diferença de desempenho entre eles.

Hipótese 3: A presença de determinados valores organizacionais voltados para o bem comum interfere positivamente na relação das práticas com o desempenho.

Para responder a hipótese 3, somaram-se as variáveis: serviço, proatividade e coesão que segundo a literatura (BARRETT, 1998) podem ser consideradas relacionadas aos valores do bem comum e foram subtraidas da soma das variáveis: sobrevivência, relacionamento e ordem que da mesma forma podem ser consideradas relacionadas aos valores do interesse próprio. Se o resultado fosse maior que zero a empresa estaria mais voltada a valores do bem comum. Do contrário, para o interesse próprio. Se desse zero, seria considerada equilibrado entre os conceitos.

Foi efetuada a Prova não-paramétrica de Kruskal-Wallis, que prova se os 3 tipos de empresas são idênticos, com relação à média de prática e com relação à média de desempenho.

Veja o resultado nas tabelas abaixo e no gráfico.

Tabela 41 – Tabela de valores da empresa

	valor_da_empresa	N	Média de Postos
pratica	bem comum	20	33,05
	interesse próprio	35	49,23
	equilíbrio de valores	25	34,24
	Total	80	
desempenho	bem comum	20	37,8
	interesse próprio	35	49,06
	equilíbrio de valores	25	30,68
	Total	80	

	pratica	desempenho
Qui-Quadrado	8,808	9,481
p	0,012	0,009

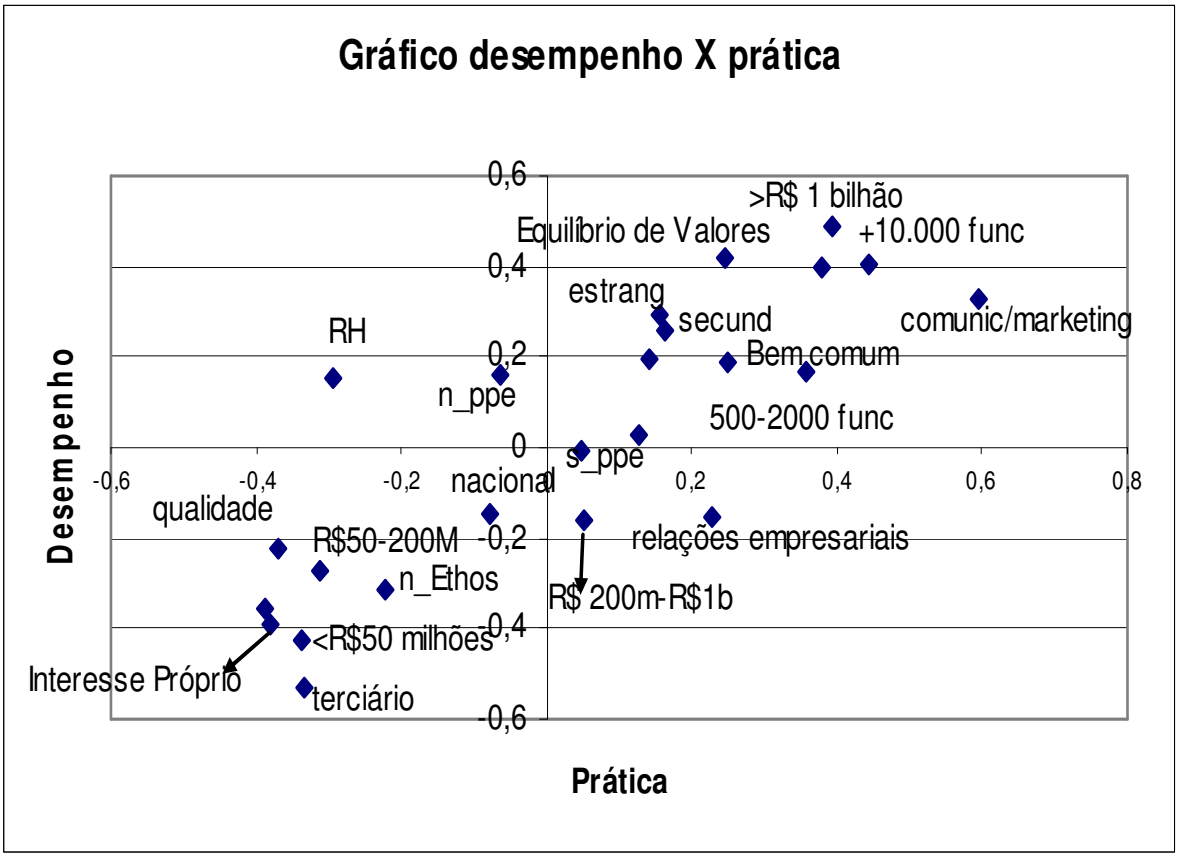
- Ao se comparar as empresas quanto a seus valores, pela Prova de Kruskal-Wallis conclui-se pela rejeição da hipótese de nulidade ao nível de significância de 0,05, tanto em relação à prática quanto ao desempenho.
- Em relação à prática e desempenho, a empresa cujo valor é apenas Interesse Próprio, se diferencia das demais cujo valor é Bem Comum ou o equilíbrio entre estes dois valores. Ela tem prática com menores escores e desempenho.

Portanto as empresas com valores do bem comum têm nível maior de prática e desempenho do que as que não tem. Portanto, H3 está provada.

Além disso, as empresas que apresentam um equilíbrio desses valores têm melhor desempenho, mas não melhor nível de gestão (prática).

Fazendo-se os mesmos testes para as outras variáveis de controle obtém-se o resultado indicado na figura abaixo. Esta análise das variáveis de controle, é feita dividindo-se a amostra em empresas com e sem a variável estudada, e a média destes pontos é utilizada na função canônica que indica se para os dois grupos há ou não um bom desempenho e/ou prática.

Figura 29 – Mapa das variáveis de controle em relação às práticas e desempenho



Verifica-se que a origem do capital interfere nas práticas e no desempenho das empresas positivamente para os estrangeiros, o setor de atividade também positivamente para o setor secundário, a receita bruta também positivamente para quem tem mais que R$ 1bilhão, o número de funcionários também para os que tem entre 500 e 2000 e acima de 10.000 e a unidade organizacional a que o gestor pertence também no caso na Comunicação/Marketing.

Sintetizando, os dados indicam que as empresas de capital estrangeiro, do setor secundário, com renda bruta maior que R$ 1 bilhão, com mais que 10.000 funcionários ou de 500 a 2000 e onde o gestor da RSA está ligado à área de Comunicação/Marketing tem melhores práticas e melhor desempenho do que as outras.

5. SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Síntese

Os complexos desafios socioambientais da modernidade têm levado a sociedade, as empresas e os governos a interagir, construindo um novo conhecimento interdisciplinar em direção a um desenvolvimento com sustentabilidade ambiental do planeta. Parte desse conhecimento, devido à relação das empresas com seu ambiente, tem recebido o nome de Responsabilidade Socioambiental. O que se pretendeu nessa pesquisa foi conhecer a relação entre as práticas de gestão com responsabilidade socioambiental (RSA) e seu desempenho para o desenvolvimento sustentável (DS). Para isso, buscou-se responder à questão: qual a relação das práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS? Foi feita uma revisão na literatura sobre os temas relacionados e depois foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva multidisciplinar, com 80 empresas ligadas a instituições de apoio à gestão para o Desenvolvimento Sustentável. Obteve-se os dados abaixo indicados.

Da literatura, pode-se constatar que o DS tem várias visões, inseriu-se na realidade das empresas, influenciou as teorias de RSC, levou as discussões sobre desenvolvimento e sustentabilidade ambiental para um fórum internacional e ainda é um termo sem definição consensual e portanto, para falar dele é necessário definir do que se está falando. A definição aqui escolhida foi a de que o DS é o desenvolvimento que leva à eliminação das fontes de privação de liberdades (inclusive a econômica) e busca a sustentabilidade ambiental.

Com relação às teorias de RSC, sobre o papel das empresas na sua relação com o ambiente, o assunto já vem sendo estudado pela academia há mais de 30 anos. Há várias teorias a respeito, variando de teorias instrumentais, onde o fundamento é apenas econômico, até teorias éticas, onde o fundamento é o *triple botton line*. Por falar nisso, verificou-se no início do período de 30 anos uma ênfase em assuntos sociais que, com o passar do tempo e os desafios da

sustentabilidade, amplia-se o campo para o socioambiental. Fica claro que o desafio é conjunto entre governo, sociedade e empresas, sendo que as organizações do terceiro setor têm um papel muito importante nesse processo. E na busca de um desenvolvimento sustentável é reforçada a necessidade de uma nova ética planetária, referência para as discussões com todos os atores desse assunto, em fóruns internacionais globais compatíveis com a magnitude do problema.

Da reflexão sobre o termo socioambiental, adota-se chamar a RSC voltada para o DS de RSA com o seguinte enfoque: é o dever ou obrigação ética de se buscar o desenvolvimento pleno das partes interessadas com sustentabilidade ambiental.

Com relação à Gestão com RSA verificou-se que é estratégica, é influenciada pelos sistemas de gestão certificáveis, é realizada por modelos integradores amplos baseados no PDCA e tem um conjunto muito grande de práticas e ferramentas. Com relação a princípios voltados para o DS, verifica-se dados indicando que muitas empresas assinaram e/ou se comprometeram a cumpri-los e, na maioria das vezes, isso não é incorporado pela gestão, levando a não efetivação das ações com base nos princípios, mostrando incoerência discurso-prática.

Com relação aos indicadores de desempenho, verifica-se que a dificuldade está em ter indicadores econômicos, sociais e ambientais voltados ao desenvolvimento sustentável aplicado a organizações. Foram identificadas quatro iniciativas para esse fim: indicadores do GRI, Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA, Índice de Sustentabilidade da Dow Jones (DJSI) e os indicadores Ethos de RSE.

Da análise dos dados primários realizada, concluiu-se o seguinte:

Com relação ao **perfil da empresa, da área de RSA e do respondente**, obteve-se que o perfil médio típico da empresa do respondente da pesquisa - gestor da área de RSA – é de maioria (66,3%) das empresas com capital de origem nacional e de porte médio ou grande. O

respondente tem nível mínimo universitário e é gestor, a maioria participa do processo de planejamento estratégico (71,25%) e está hierarquicamente ligada à alta administração da empresa.

Com relação às **práticas de Gestão** com RSA, a maioria dos respondentes indicou que a empresa tem nível de profundidade elevado na fase de liderança e preparação formal da gestão com RSA, devido à alta freqüência manifestada nas variáveis ligadas à Visão e Liderança. Muitas empresas adotam princípios, como a Declaração dos Direitos Humanos (38 empresas), Metas do Milênio (33 empresas) e Pacto Global (29 empresas). Porém, parece que há alguma dificuldade no planejamento, implementação, controle e relato do processo, pois a concordância com as práticas vai caindo à medida que se vai caminhando para o final do ciclo no relato (cai de aproximadamente 60% para 30%). A maioria das empresas tem sistema de gestão integrado (64 empresas) e apenas 15 empresas têm sistema de gestão integrado com 5 sistemas. Quanto aos padrões de certificação, grande parte das empresas utilizam a ISO 9001 e a ISO 14001 (62 e 46 respectivamente). As ferramentas mais utilizadas são os indicadores Ethos (50%) e Ecoeficiência e Produção Limpa (30% cada).

Com relação ao **desempenho econômico para o DS**, parece que as empresas estão atendendo bem às demandas das partes interessadas. Obteve-se que a maioria dos gestores (mais de 70%) indicou que as partes interessadas, em geral, estão satisfeitas ou muito satisfeitas com o valor econômico agregado pela atividade empresarial com ênfase nos acionistas, clientes e público interno.

Com relação ao **desempenho ambiental para o DS,** parece que as empresas estão numa posição de transição entre a reativa e a pró-ativa, pois a maioria dos indicadores de

conformidade, eficiência, emissões e impactos está com valores acima de 68% de atendimento, só ficando abaixo os de processos e de energias renováveis.

E com relação ao **desempenho social para o DS**, há indicação de bom resultado nas práticas trabalhistas e no trabalho decente com relação à saúde e segurança, mas não tão satisfatórios com relação à questão da diversidade. Com relação à sociedade e direitos humanos, também é grande o índice de concordância com o bom desempenho das empresas nessa área, exceto pela falta de indução de políticas públicas pela empresa. Com relação à comunidade local, fica claro que não é unânime que as metas de seus planos estejam sendo atingidas. Com relação aos indicadores de responsabilidade pelo produto, verifica-se que tem havido melhorias na saúde e segurança devido aos estudos realizados pelas empresas e constata-se resultados das ações da empresa para mitigar seus impactos na cadeia de valor da empresa. Os indicadores gerais indicam uma alta satisfação dos fornecedores e clientes e, num nível mais baixo, a sua influência na cadeia de valor. E os cronológicos indicam que há percepção de melhoria do desempenho econômico, social e ambiental.

E, finalmente, com relação à análise da **relação entre as variáveis dependentes e independentes** da pesquisa, isto é, as práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS, concluiu-se que a função canônica obtida indica que o peso das três variáveis soma (Visão e Liderança, Planejamento e Implementação, e Controle e Relato) têm importância na relação com o desempenho, porém têm maior peso as variáveis soma ‘Visão e Liderança’ e ‘Planejamento e Implementação’ (atendendo parcialmente a Hipótese 1).

Além disso, concluiu-se que determinados princípios e diretrizes - Declaração dos Direitos Humanos, Metas do Milênio e Pacto Global -, padrões de certificação – ISOs 9001 e 14001 -,

e ferramentas – PL e ecoeficiência - têm importância similar na sua relação com o desempenho, não sendo possível determinação de precedência (não atendendo a Hipótese 2).

Também foi possível concluir da análise de correlação canônica que as empresas com valores do bem comum têm nível maior de prática e desempenho do que as que não têm (atendendo Hipótese 3).

Portanto, de posse desses resultados, conclui-se que o objetivo principal da pesquisa de conhecer a relação entre as práticas de gestão com RSA e desempenho para o DS foi atingido, e também os objetivos específicos de investigação das práticas de gestão com RSA e o desempenho para o DS.

Conclusões

Pelo resultado da correlação canônica para as variáveis soma, pode-se supor que as empresas que ainda não inseriram a RSA na estratégia de suas empresas incorporando-a nas suas ações e influenciando todas as atividades da empresa internas e externas, com suas várias partes interessadas, e apenas adotam a elaboração de um Balanço Social ou algum instrumento de relato, não serão tão efetivas em termos de desempenho para o DS. O resultado sugere que as empresas terão mais efetividade no desempenho se derem mais ênfase às práticas de Visão e Liderança, Planejamento e Implementação e nem tanto no Controle e Relato.

Pensando nisso, talvez esse movimento de relato, desencadeado por exemplo pela GRI, mesmo com toda a ênfase de ser relato da ‘gestão’ com RSA que o GRI dá, não seja mais importante do que dar prioridade às questões estratégicas e táticas do processo.

Allen White, um dos fundadores da GRI, em entrevista para Sandra Waddock (2007) vai um pouco por esse caminho. Em 2004, ele percebeu que a melhoria contínua que o processo de gestão com RSA estava trazendo não era suficiente para atender às demandas socioambientais do século XXI e que muita coisa tinha que mudar nas empresas para alterar a forma como elas se relacionam com a sociedade. Sua ação passa por um pacto social entre os países industrializados e em desenvolvimento, destinando 20% dos orçamentos do primeiro no segundo.

O que se pode supor é que talvez a ênfase tenha sido dada a práticas, quando poderia ser dada aos fundamentos das práticas. Lembrando de Melé e Garriga (2003), migrar de um modelo instrumental para um de teoria ética.

Não é objetivo da pesquisa responder se os objetivos do DS estão sendo atendidos, mas em função da pesquisa, poder-se-ia fazer algumas conjecturas. Como, de acordo com a pesquisa, as empresas têm trabalhado com uma RSA com objetivos majoritariamente funcionais e, lembrando o que declarou Anita Roddick, fundadora da Body Shop em 2007, manifestando seu ceticismo quanto à adesão das empresas para o DS, talvez o motivo seja a pouca presença de valores do bem comum (25%) nas empresas contra uma maioria de valores voltados para o interesse próprio (44%).

Com relação às Diretrizes, com base no artigo de Oliveira (2007) que constatou que as empresas por ele pesquisadas não inseriram os princípios nas suas práticas, se estendermos o resultado da sua pesquisa para a maioria das empresas que declaram seguir os princípios mais comuns, como a Declaração de Direitos Humanos, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e o Pacto Global, provavelmente haverá uma mudança radical nas práticas, pois mesmo não seguindo essas diretrizes já impactam positivamente no desempenho.

Com relação aos valores organizacionais, seria interessante identificar um conjunto de valores organizacionais ligados a esses princípios e gerenciar para que eles fossem assimilados pelos indivíduos e depois pela empresa, pois as práticas são resultados dos valores. E se está adequadamente direcionada gera desempenho.

Recomendações para as empresas

Das observações coletadas sobre o possível não cumprimento do ciclo de gestão completo da RSA, poder-se-ia integrá-las aos sistemas de gestão existentes para dar efetividade ao processo de melhoria contínua, como Furtado coloca em seu livro (FURTADO, 2005).

Uma outra recomendação que poderia ser feita para as empresas para auxiliar no que foi constatado nas práticas de gestão, seria colocar prioridade no processo de gestão da diversidade com o público interno, pois esse assunto controverso gera incongruências com os princípios divulgados, gerando descrédito e insatisfações.

Além disso, os sistemas de avaliação de sustentabilidade (ISE, DJSI, e outros) poderiam considerar a hipótese de colocar os pesos nos indicadores baseados em algum estudo que aponte a sua efetividade com relação ao DS. Este trabalho fornece dados para se ter uma idéia de valor relativo das variáveis na sua relação com o desempenho.

A adoção de Princípios e Diretrizes poderia ser mais produtiva se esses fossem disseminados depois em todos os seus processos e ações, pois há uma grande relação entre eles e o desempenho.

Recomendações para a academia

Seria também adequada a realização de uma pesquisa explicativa sobre o porquê da RSA não estar percorrendo todo o ciclo de gestão na maioria das empresas, para se poder conhecer e melhor agir sobre as causas.

Além disso, pode-se tentar desenvolver um melhor instrumento de pesquisa como referencial de desempenho para o DS junto às partes interessadas, numa pesquisa qualitativa com estudo de casos para tentar buscar sua relação com práticas específicas de cada etapa do processo de Gestão com RSA para tentar priorizar ações mais efetivas. Seria melhor ainda se fosse integrado com outros atores dentro de um contexto da Agenda 21, de algum local ou micro região, o que poderia definir claramente a parcela do DS devida às empresas (SILVA, 2006).

Nesse mesmo sentido de micro região ainda, como a prática da sustentabilidade não se dá isoladamente, dependendo muito de suas partes interessadas e da sua cadeia produtiva (BOECHAT et al, 2007), uma pesquisa mais aprofundada na cadeia produtiva sobre práticas e desempenho, enriqueceria muito o conhecimento sobre o assunto.

Também seria adequado pesquisar o gestor de RSA. Quais deveriam ser suas competências para lidar com a complexidade de suas tarefas multidisciplinares e transversais ao longo da estrutura da empresa interna e externamente.

Pode-se, dos resultados obtidos, realizar novas pesquisas, por exemplo, aprofundando-se na questão dos valores do bem comum e buscar detalhes de quais são esses valores e como incorporá-los na empresa e/ou sociedade.

Em função da avaliação dos trabalhos sobre a Gestão com Responsabilidade Socioambiental, sugere-se capacitar os pesquisadores de administracão em metodologias de pesquisa interdisciplinar para melhorar a geração do conhecimento socioambiental da realidade única brasileira. E, além disso, sugere-se desenvolver projetos temáticos que com sua propriedade integrativa e multidisciplinar possam favorecer a geração desse conhecimento.

Sugere-se também a elaboração de mais pesquisas com temas econômicos e socioambientais para subsidiar os gestores de conhecimento, pois pelo levantamento realizado por Aramburú (2007), nos trabalhos publicados de 2001 a 2006, em várias revistas de administração brasileiras (RAC, RAE, RAE eletrônica, RAUSP, READ e O&S), onde foram analisados 60 artigos com os temas de RSC, DS e Gestão Ambiental, verificou-se que dos três que apresentavam no tema Responsabilidade Socioambiental e dos seis de Desenvolvimento Sustentável, o objetivo da pesquisa acabava focando numa só dimensão, apesar do desafio *triple botton line* da realidade.

Em outras palavras, todo esforço é importante para orientação dos atores envolvidos e principalmente o corporativo, na busca da possível nova utopia, segundo Veiga (2005, p. 208), ou na explicação do novo paradigma do séc. XXI, como diz Elkington (2001, p. 20), ser o Desenvolvimento Sustentável, para que o desafio de sobrevivência que a humanidade enfrenta tenha maior possibilidade de ser vencido.

REFERÊNCIAS

AA 1000. **Accountability 1000**. Disponível em: <http://www.accountability21.net/>. Acesso em: 31/08/2008.

ABIQUIM. **Associação Brasileira das Indústrias Químicas.** Disponível em: < http://www.abiquim.org.br/>. Acesso em: 31/08/2008.

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). **NBR 16001**: 2004.

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **A ética de Hans Jonas:** Alcances e limites sob uma perspectiva pluralista. 2007. 165 f. Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2007.

ALESSIO, Rosemeri. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? Revista Virtual Textos & Contextos, nº 2, dez. 2003.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALZATE, Claudia Tatiana Arango. **A indústria química brasileira e o programa Atuação Responsável.** 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

ANDERSON, Sarah; CAVANAGH, John. **Top 200**: The Rise of Corporate Global Power. Institute for Policy Studies, Dec. 2000. Disponível em: <http://www.tni.org/archives/cavanagh/top200.pdf?>. Acesso em: 05/08/2008.

AULICINO, Antonio Luis. ***Foresight* para políticas de CT&I com Desenvolvimento Sustentável**: Estudo de Caso Brasil. 2006. 322 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ARAMBURU et.al. Modo de fazer pesquisa sobre responsabilidade socioambiental no Brasil contribui para o desenvolvimento sustentável? . In: IX – ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2007, Curitiba. **CD – IX ENGEMA, 2007.**

ARAÚJO, Geraldino Carneiro de; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. Processo de adequação a sustentabilidade empresarial a partir das normas internacionalmente reconhecidas. In: IX ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2007, Curitiba. **CD - IX ENGEMA, 2007**.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004

_____. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**. As Estratégias de mudanças da Agenda 21. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

BDO TREVISAN. **2º Estudo BDO Trevisan de Responsabilidade Social Corporativa**. 2007. Disponível em: <www.bdotrevisan.com.br>. Acesso em: 15/02/2008.

BECK, U. The reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization. In: BECK, U.; GIDDENS, A.; LASH, S. (eds**.). Reflexive modernization**. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Cambridge: Polity Press, 1994.

BELLEN, Hans Michael van. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 256p.

BEZERRA, Rodrigo Braga. **Responsabilidade Social Corporativa:** Uma proposta metodológica para orientação de iniciativas. 2007. 131 p. Dissertação (Mestre em Ciência em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro, 2007.

BOECHAT, Cláudio Bruzzi. Estratégias Empresariais Brasileiras à luz da Sustentabilidade. In: VIII ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2005, Rio de Janeiro. **CD - VIII ENGEMA, 2005**.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 258f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWDEN et al. **Triple Botton Line Risk Management:** Enhancing Profit, Environmental Performance and Community Benefits. Wiley & Sons, 2001

BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRAGA, Benedito et al. **Introdução à Engenharia Ambiental.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

CAJAZEIRA, J.; CSILLAG, J,; RODRIGUEZ, D. Impacto nos Resultados Socioambientais da Utilização de Normas Internacionais para Gestão Empresarial – Estudo de Caso da Indústria de Papel e Celulose. In: Ibero-American Academy of Management. Lisboa: **Anais eletrônicos do IAAM, 2005**. 1 CD ROM.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. **Responsabilidade Social nas organizações classe mundial no Brasil:** só discurso ou desempenho sustentável? 2005. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARROLL, Archie B. A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Responsibility. **Academy of Management Review**, 4:497-505, 1979.

_____. The four faces of Corporate Citizenship. **Business and Society**, n. 100 -101, p. 1-7, 1998.

_____. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. **Business and Society**, 38 (3): 268-95, Sep 1999.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business and Society:** Ethics and Stakeholder Management. Ohio: South-Western College Publishing, 1999. 4th ed.

CARROLL, Archie B.; SCHWARTZ, Mark S. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly** 1052-150X Oct 2003, v13i4, p. 503(28).

CARROLL, Archie B.; SCHWARTZ, Ann K. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The search for a common core in the business and society field. **Business Society** 2008; 47; 148.

CARROLL, Archie B. A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices. In: CRANE, Andrew et al. **The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008. Chapter 2, p. 20-46.

CASTRO, C. C. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1978.

CEBDS. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <http://www.cebds.org.br/cebds/>. Acesso em: 02/05/2008.

CMMAD. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COMPÊNDIO PARA A SUSTENTABILIDADE. Willis Harman House. AntaKarana. Disponível em: <http://www.compendiosustentabilidade.com.br/2008/>. Acesso em: 10/07/2008.

CORAL, Eliza. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
DANSEREAU, Pierre. A ética Ecológica e a Educação para o Desenvolvimento Sustentável. In: VIEIRA, P. F.; RIBEIRO, A. (org.) **Ecologia Humana, Ética e Educação.** A mensagem de Pierre Dansereau. Porto Alegre: Pallotti, Florianópolis: APED, 1999. p. 23-62.

DAVIS, S. M. **Managing Corporate Culture**. Ballinger Publishing Company. Massachusetts, 1984.

DELGADO, Jorge Juan Soto Delgado. **Desenvolvimento Sustentável e a Indústria Química Brasileira**: Análise das Posturas Empresariais e proposta de desdobramento das suas estratégias. 2007, 231 f. Tese (Doutorado em Ciências em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

DEMAJOROVIC, Jacques**. Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental:** Perspectivas para a educação corporativa. 2000, 268 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

DEMAJOROVIC, Jacques. Ecoeficiência em serviços: diminuindo impactos e aprimorando benefícios ambientais. In: DEMAJOROVIC, J.; VILELA JR., A (org). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental.** – São Paulo, 2006, p. 169-198.

DOW JONES SUSTENTABILITY INDEX. 2008. Disponível em: <http://www.sustainability-index.com/>. Acesso em: 22/08/2008.

D'AMBRÓSIO, Ubiratan. Ética Ecológica . Uma proposta transdisciplinar. In: VIEIRA, P. F.; RIBEIRO, A. (org.) **Ecologia Humana, Ética e Educação. A mensagem de Pierre Dansereau**. Porto Alegre: Pallotti, Florianópolis: APED, 1999. p. 639-654.

EBOLI, Marisa Pereira; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio;. MANCINI, Sérgio. Internationalization of Corporate Educational Systems: Concepts and Practices. In: Business Association of Latin American Sudies - BALAS 2006. Universidad San-Ignacio de Loyola, Lima, Perú. **CD – BALAS 2006.**

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo: Gente, 2004. 278 p.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001. 444 p.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do Terceiro Setor. 1999. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/andres_falconer.pdf>. Acesso em: 20/07/2008.

FIKSEL, Joseph. **Design for environment**. MacGraw-Hill, 1996. 513 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 283-294.

FLORIANI, Dimas; KNECHTEL, Maria do Rosário. **Educação ambiental, epistemologia e metodologias.** Curitiba: Vicentina, 2003, 143p.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade**. Disponível em: < http://fpnq.org.br/Default.aspx >. Acesso em 31/08/2008.

FREDERICK, William C. Corporate Social Responsibility. Deep roots, flourishing growth, promising future. In: CRANE, Andrew et al. **The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008. Chapter 23, p. 522-531.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management:** A Stakeholder Approach. Pitman Publishing. 1984.

_____. The politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business Ethics Quartely** 4. 1994.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

FURTADO, João Salvador. **Gestão com Responsabilidade Socioambiental.** São Paulo, Março 2003. Disponível em: < http://www2.teclim.ufba.br/jsfurtado/>. Acesso em: 31/08/2008.

FURTADO, João Salvador; HOURNEAUX JR., Flavio; HRDLICKA, Hermann. Avanços e percalços no cálculo da pegada ecológica municipal: um estudo de caso. In: IX ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2007, Curitiba. **CD - IX ENGEMA, 2007**.

GASI, T. M. T.; FERREIRA, E. Produção mais limpa. In: DEMAJORAVIC, J; VILELA JR., A.(org.). **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental.**- São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2006. p. 41-84.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. – São Paulo: Editora UNESP, 1990.

GRI. **Everything you need to know about the G3 Guidelines – past, present, and future.** 2006. Disponível em: < http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/4E400400-F7DD-4A90-BE21-99BEC4302D4C/0/G3_Past_Present_Future.pdf > . Acesso em: 18/10/2007.

GRI. Global Reporting Initiative. **Guidelines.** 2006. Disponível em: < http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines >. Acesso em: 31/08/2008.

GRI. Global Reporting Initiative. **Caminhos:** Ciclo preparatório para elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI. 2007.

GRIESSE, Margaret Ann. The Geographic, Political, and Economic Context for Corporate Social Responsibility in Brasil. **Journal of Business Ethics** (2007) 73: 21-27.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Análise Multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup SantÁnna e Anselmo Chaves Neto. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMOND, Allen et al. **Environmental Indicators**: A systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development. World Resources Institute. 1995.

HAWKEN, P. et al . **Capitalismo Natural**. Editora Pensamento-Cultrix Ltda. 1999. 358 p.

HOURNEAUX JR., Flavio. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos de empresas do setor químico. 2005, 168 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

HUSTED, Bryan W. A contingency theory of corporate social performance. **Business and Society.** Chicago: Mar 2000. Vol. 39, Iss. 1; p. 24 (25 pages)

INSTITUTO ETHOS. **Instituto Ethos de Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 15/08/2008.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica** (1979). Tradução do original alemão de Marijane Lisboa e Luiz Barros Montez. Rio de Janeiro: Contraponto: Ed. PUC-Rio, 2006.

KAPLAN, R. S. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, Fred Nichols. **Foundations of behavioral research**. 2o ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1973.

KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva e Ecológica**: Desempenho Sustentável na era ambiental. SP: Makron Books, 1997.

KLONOSKI, R. J. Foundation Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate. **Business Horizons**, 34 (4): 9-18, 1991.

LATOUR, Bruno. **Ciência em ação:** como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**.** São Paulo: UNESP, 2000.

LEFF, E. **Saber Ambiental. Sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder.** Traduzido por Lúcia Mathilde Endlich Orth – Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LÓPEZ, M. Victoria; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Business Ethics** (2007) 75: 285-300.

MC WILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., and WRIGTH, P. M. Corporate Social Responsibilty: Strategic Implications . **Journal of Mangement Studies**, 43 (1): 1-18. 2006.

MANCINI, S. et al. Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de resultados de pesquisa. In: 28º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)**,** 2005, Brasília. **CD – 28º ENANPAD, 2005.**

MANCINI, S., et al. A participação estratégica das partes interessadas na concepção dos programas das Universidades Corporativas. In: VIII SEMEAD (SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA - USP), 2005, São Paulo. **CD - VIII SEMEAD, 2005**.

MANCINI, S.; FORTES, F. Z. . Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável e participação de stakeholders. In: VIII ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2005, Rio de Janeiro. **CD - VIII ENGEMA, 2005**.

MANCINI, S.; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio; KRUGLIANSKAS, Isak. Práticas de Gestão da Responsabilidade Socioambiental em diferentes contextos: estudo de casos em empresas brasileiras. In: VIII – ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2005, Rio de Janeiro. **CD - VIII ENGEMA, 2005**.

MANCINI, S., et al. Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. In: II ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE (ANPPAS), 2004, Indaiatuba. **CD - II ANPPAS, 2004.**

MANCINI, S., et al. A influência da variável socioambiental nas estratégias de uma empresa do setor químico. In: XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA (SLADE), 2004, Itapema. **CD - XVII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 2004.**

MANCINI, S. et al. Valores Organizacionais na Gestão com Responsabilidade Socioambiental. In: 27º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)**,** 2003, Atibaia. **CD - 27 ENANPAD, 2003**.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

MARTINS, H. H. T. de Souza. Pesquisa Qualitativa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row, 1970.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. Corporate Social Responsibility Education in Europe. **Journal of Business Ethics**, 54: 323-37, 2004.

MATURANA R.; VARELA, G., F. **Árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas, SP. Editorial Psy II, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MEDEIROS, Denise Dumke de; CALÁBRIA, Felipe Alves; SILVA, Gisele Cristina Sena; SILVA FILHO, Julio Cesar Gomes da. Aplicação da Produção Limpa em uma empresa como ferramenta de melhoria contínua. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 109-128, Jan/Abr. 2007.

MEISTER, J. **Building a Learning Organization: 7 lessons to involve your CEO**. Lincoln: iUniverse.com, Inc, 2001.

MELÉ, Domènec; GARRIGA, Elisabet. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. **Journal of Business Ethics** 53: 51-71, 2004.

MELÉ, Domènec. Corporate Social Responsibility Theories. In: CRANE, Andrew et al. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008. Chapter 3, p. 47-82.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBA´s**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

MONDELLO, Gérard. **Principe de précaution et industrie.** Paris: L'Harmattan, 1998. 276 p.

MOON, Jeremy; VOGEL, David. Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society. In: CRANE, Andrew et al. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008. Chapter 13, p. 303-323.

MORETTI, Sérgio; FIGUEIREDO, Júlio. Análise bibliométrica da produção sobre Responsabilidade Social das empresas no ENANPAD: Evidências de um discurso monológico. **Revista de Gestão Social e Ambiental.** Set.-Dez. 2007, V.1 no 3, pp. 21-38.

MOURA, Luiz Antonio Abdalla de. **Qualidade e Gestão Ambiental.** São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

NASCIMENTO, L. F; VENZKE, C. S. **Ecodesign**. In: DEMAJOROVIC, J.; VILELA JR., A (org). Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental. – São Paulo, 2006.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). **Principles of Corporate Governance**. Disponível em: <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As.htm>. Acesso em: 12/12/2007.

OLIVEIRA, José Antonio Puppin de et al. A implementação do Pacto Global pelas empresas do Paraná. In: IX – ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 2007, Curitiba. **CD**

ORLITZKY, Marc. Corporate Social Performance and Financial Performance. A Research Synthesis. In: CRANE, Andrew et al. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2008. Chapter 5, p. 113-134.

PACTO GLOBAL. **Global Compact**. Disponível em: < http://www.unglobalcompact.org/>. Acesso em: 31/08/2008.

PARTRIDGE, Ernest (2001). ***My seven years as a Corporate Token.*** The Gadfly Bytes. Disponível em: <www.igc.apc.org/gadfly/liberal/token.htm>. Acesso em: 15/02/2007.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external Control of Organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PHLIPPI JR, Arlindo et al. Agenda 21 Nacional e Indicadores de Desenvolvimento Sustentável: contexto brasileiro. **Saúde Soc. São Paulo**, v.17, n.1, p. 7-20, 2008.

PORTO, Juliana Barreiros. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (orgs.). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, p. 96-119.

RATTNER, H. **O resgate da Utopia**: cultura, política e sociedade. – São Paulo: Palas Athena, 2005.

_____. **Liderança para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Nobel, 1999.

RDH - **Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008**. United Nations Development Program. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_PT_complete.pdf>. Acesso em: 31/08/2008.

REDE BRASILEIRA DE PRODUÇÃO MAIS LIMPA. **Guia de produção mais limpa**. Disponível em: < http://www.pmaisl.com.br/publicacoes/guia-da-pmaisl.pdf >. Acesso em: 20/08/2008.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade e meio ambiente**. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RIBEIRO, Wagner Costa. **A ordem internacional.** 2º ed. São Paulo: Contexto, 2008.

ROBÈRT, K. H. **The Natural Step**. São Paulo. Cultrix, 2002.

ROKEACH, M. The role of values in public opinion research. **Public Opinion Quarterly***, 32,* 547-559, 1968.

ROSSETTO, Juliana Dei Svaldi (org.). **Os objetivos de Desenvolvimento do Milênio e as empresas em Santa Catarina.** Florianópolis: PNUD, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.

SCHOR, T. **Ciência e Tecnologia:** uma interpretação da pesquisa na Amazônia – o caso do Experimento de Grande Escala da Biosfera – Atmosfera na Amazônia (LBA) – São Paulo, 2005. 158 f.

SCHMIDHEINY, Stephan, et al. **Cumprindo o prometido.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SEN, Amartya K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. Tradução por Laura Teixeira Motta e revisão técnica de Ricardo Doninelli Mendes em 2005.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Uma abordagem para o estudo da cultura Organizacional e seus antecedentes**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SIGMA (Sustainability Integrated Guideline for Management). 2003. Disponível em: <www.projectsigma.co.uk>. Acesso em: 31/08/2008.

SILVA, Christian Luiz da (org). **Desenvolvimento sustentável: um modelo integrado e adaptativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SILVA, Gil Anderi da; KULAY, Luiz Alexandre. Avaliação do Ciclo de Vida. In: DEMAJOROVIC, J.; VILELA JR., A (org). Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental. – São Paulo, 2006, p. 313-336.

SMITH, Vivian Paes Barreto. **Tendências e desafios da sustentabilidade no setor químico: estudo sobre programas de gestão ambiental**. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Programa Interdisciplinar em Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo – PROCAM, 2001.

SOUSA, Ana Carolina Cardoso. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável:** a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. 2006. 213 p. Dissertação (Mestrado em Ciências em Planejamento Estratégico) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro, 2006.

STORI, F et al. The socio-environmental responsibility in Brazilian coastal areas: The case of the fishing sector. **Journal of coastal research**, v.22, 2006, p. 279.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; POZO, HAMILTON. Gestão Socioambiental e Desenvolvimento Sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. **Rede – Revista Eletrônica do Prodema**, Fortaleza, v.1, n.1, p. 35-54, dez.2007. ISSN 1982-5528.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (orgs.). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v.33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

TOLMAN, E. C. (1938). The determinants of behavior at a choice point. **Psychological Review**, 45, 1-41.

VEIGA, João Paulo Cândia. **O compromisso das Empresas com as Metas do Milênio**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

VEIGA, J. E. da. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation:** How to unlock the mistery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York: Oxford University Press, 2000.

WADDOCK, Sandra. On Ceres, the GRI and Corporation 20/20. **The Journal of Corporate Citizenship***;* Summer 2007; 26; ABI/INFORM Global**.** p. 38-42.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1968.

WINDSOR, D. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. **Journal of Management Studies**, 43 (1): 93-114, 2006.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, vol.16, n. 4, p. 691-718, 1991.

ZADEK, Simon; Weiser, John. ***Conversations with disbelievers***. The Ford Foundation, 2000. Disponível em: <http://www.brodyweiser.com/pdf/convdisb.pdf>. Acesso em: 31/08/2008.

ZADEK, Simon. **The Civil Corporation**. The New Economy of Corporate Citizenship. Earthscan Publications Ltd, London and Sterling, VA. 2007.

ZAHRA, S. A.; LATOUR, M. S. Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. **Journal of Business Ethics**, 6, 459-468, 1987.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE GESTÃO DAS EMPRESAS COM RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E SEU DESEMPENHO

(entre parêntesis o apelido da variável na pesquisa)

1ª PARTE: PERFIL DA EMPRESA, DA ÁREA E DO RESPONDENTE

1. Empresa

1.1. Razão Social: ____(empresa)_____

1.2. Origem do capital (origem)

1.2.1. Nacional ( )

1.2.2. Estrangeiro ( )

1.3. Setor de atividade (adotar aquele ao qual se vincula o produto da empresa que gera maior parcela da receita operacional bruta): (setor)

1.3.1. Primário (Agricultura e extrativismo) ( )

1.3.2. Secundário (Indústria e produtos manufaturados) ( )

1.3.3. Terciário (Comércio e Serviços) ( )

1.4. Receita operacional bruta da empresa em 2007: (receita)

1.4.1. Inferior a R$ 50 milhões ( )

1.4.2. De R$ 50 a R$ 200 milhões ( )

1.4.3. De R$ 200 milhões a R$1 bilhão ( )

1.4.4. Superior a R$ 1 bilhão ( )

1.5. Número de Funcionários (CLT) (funcionários)

1.5.1. Até 500 ( )

1.5.2. Entre 500 e 2.000 ( )

1.5.3. Entre 2.000 e 5.000 ( )

1.5.4. Entre 5.000 e 10.000 ( )

1.5.5. Acima de 10.000 ( )

1.6. Instituição (ou instituições) promotora da Responsabilidade Social ou Desenvolvimento Sustentável a que é associada: (instituição)

1.6.1. Instituto Ethos ( )

1.6.2. ABIQUIM ( )

1.6.3. CEBDS ( )

1.6.4. Outra instituição ( ). Especificar:_____

1.6.5. Nenhuma ( )

1.7. Valores organizacionais:

Dependendo da presença de determinados valores/comportamentos a empresa apresentará uma motivação correspondente. Indique na tabela abaixo com que intensidade determinada motivação e seus respectivos valores/comportamentos se apresentam nesse momento na sua empresa.

Motivação	Valores/Comportamentos Organizacionais	Intensidade				
		Nenhuma (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
1.7.1. Serviço (serviço)	Ética nas relações com as partes interessadas (clientes, fornecedores, comunidade,					

	organizações não-governamentais e outros), cuidado com a justiça social, direitos humanos, ecologia e o ambiente global, perspectiva de longo prazo nos negócios e seus impactos nas gerações futuras.					
1.7.2. Fazendo a diferença (proatividade)	*Mentoring e Coaching*, cooperação, trabalho voluntário, consciência ambiental, parcerias estratégicas com partes interessadas.					
1.7.3. Coesão interna (coesão)	Visão de futuro e valores compartilhados, credibilidade, compromisso, honestidade, integridade e entusiasmo.					
1.7.4. Transformação (empowerment)	Adaptabilidade, inovação, aprendizagem contínua e empoderamento (*empowerment*)					
1.7.5. Auto-estima (ordem)	Produtividade, eficiência, crescimento profissional.					
1.7.6. Relacionamento (relacionamento)	Satisfação do cliente, comunicação aberta e relacionamento interpessoal harmonioso.					
1.7.7. Sobrevivência (sobrevivência)	Estabilidade financeira, saúde e segurança do público interno, precaução e mínima conformidade à legislação.					

2. Área de Responsabilidade Socioambiental (RSA) ou Desenvolvimento Sustentável (DS):

Indique a unidade organizacional da empresa a qual está ligada a área de RSA ou DS na sua empresa? (areaRSA)

2.1. No Conselho de Administração ( )
2.2. No principal gestor (CEO) ( )
2.3. Na Diretoria de Marketing ( )
2.4. Na Diretoria de Operações ( )
2.5. Na Fundação ou Instituto ( )
2.6. Outro ( ) Especificar:_____
2.7. Não existe área especifica com esta atribuição ( )

3. Respondente (Gestor de RSA ou com função mais próxima caso não haja esta função):

3.1. Função:_____ (cargo)_____
3.2. Sexo: (sexo)
3.2.1. Masculino ( )
3.2.2. Feminino ( )
3.3. Formação acadêmica: _____ (formação) _____
3.4. Unidade Organizacional a que pertence: (setorTRA)_____
3.5. Participação no processo de planejamento estratégico da empresa: (PPE)
3.5.1. Sim ( )
3.5.2. Não ( )
3.5.3. Não existe esse processo ( )
3.6. O resultado da pesquisa deverá ser enviado para o e-mail:_____

2ª PARTE: PRÁTICAS DE GESTÃO COM RSA
Responsabilidade Socioambiental: o dever ou obrigação ética de se buscar o desenvolvimento pleno das partes interessadas com sustentabilidade ambiental. **Gestão com Responsabilidade Socioambiental:** gestão caracterizada pelo dever ou obrigação ética de se buscar nas atividades da empresa o desenvolvimento pleno das partes interessadas com sustentabilidade ambiental, visando a um excelente desempenho econômico, social e ambiental. **Desenvolvimento Sustentável:** aquele que alia o desenvolvimento pleno do ser humano à sustentabilidade ambiental.

4. Visão e Liderança

4.1. Princípios e Diretrizes:
Indique abaixo quais os princípios ou diretrizes de RSA que sua empresa adota: (VLprincipios)

4.1.1. Declaração dos Direitos Humanos ( )
4.1.2. Carta da Terra ( )
4.1.3. Pacto Global ( )
4.1.4. Diretrizes da OCDE para Multinacionais ( )
4.1.5. Princípios de Governança OCDE ( )
4.1.6. Metas do Milênio ( )
4.1.7. Princípios do Equador ( )
4.1.8. The Natural Step ( )
4.1.9. Outros ( )
Especificar:_____
4.1.10. Nenhum especificamente ( )

4.2. Visão de negócio: **Assinale em que extensão você concorda com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:**	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
4.2.1. A visão, missão ou políticas da empresa estão alinhadas à definição de RSA ou DS acima indicada. (VLpoliticas)					
4.2.2. As aspirações das principais partes interessadas (ex.: acionista, cliente, fornecedor, público interno, meio ambiente, governo e comunidade) são consideradas no processo de gestão da empresa. (VLaccountability)					
	Não (1)	**De um membro (2)**	**De alguns membros (3)**	**De muitos membros (4)**	**Da totalidade (5)**
4.2.3. Há comprometimento da alta administração da empresa (Conselho e Diretores) com a RSA como estratégia de negócio. (VLcomprometimento)					

4.3. Comunicação e Treinamento: Assinale em que extensão você concorda com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Para pequena parte do público interno (2)**	**Para a maioria do público interno (3)**	**Para todo público interno (4)**	**Para o público interno e outras partes interessadas externas à empresa (5)**
4.3.1. Tem programa de desenvolvimento de competências essenciais à gestão da RSA. (VLcompetências)					
	Não (1)	**Só com uma parte interessada da empresa (2)**	**Com duas partes interessadas da empresa (3)**	**Com três partes interessadas da empresa (4)**	**Com todas as principais partes interessadas da empresa (5)**
4.3.2. Tem programa de comunicação da gestão com RSA. (VLcomunicação)					
4.3.3. Tem canais específicos de comunicação (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria, etc.) com as partes interessadas.(VLcanais)					

4.4. Gestão da Cultura Organizacional: Assinale em que extensão você concorda com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Para pequena parte do público interno (2)**	**Para a maioria do público interno (3)**	**Para todo público interno (4)**	**Para o público interno e outras partes interessadas externas à empresa (5)**
4.4.1. Tem programa de gestão da cultura com disseminação de crenças e valores essenciais à gestão da RSA. (VLcultura)					
	Não (1)	**Só com uma parte interessada da empresa (2)**	**Com duas partes interessadas da empresa (3)**	**Com três partes interessadas da empresa (4)**	**Com todas as principais partes interessadas da empresa (5)**
4.4.2. Os valores e princípios da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com suas partes interessadas. (VLconduta)					

5. Planejamento

5.1. Inserção estratégica: Assinale em que extensão você concorda com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Para pequena parte das áreas ou processos da empresa (2)**	**Para a maioria das áreas ou processos da empresa (3)**	**Para grande parte das áreas ou processos da empresa (4)**	**Para todas as áreas ou processos da empresa (5)**
5.1.1. Os objetivos estratégicos da Gestão com RSA são desagregados em planos de ação com metas. (Pplanos)					

6. Implementação

6.1. Programas de Gestão: **Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:**	**Não** **(1)**	**Em pequena parte** **(2)**	**Em parte razoável** **(3)**	**Em grande parte** **(4)**	**Na totalidade** **(5)**
6.1.1. Os sistemas de produção (conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços) são revisados buscando-se a sustentabilidade da sua cadeia produtiva (do berço à cova). (Icadeia)					
6.1.2. Os programas de gestão existentes (ex.: Marketing, Produção, Materiais, Financeiro, Pesquisa e Desenvolvimento, Pessoas e outros) são revisados considerando-se a RSA. (Iprogramas)					
	Não **(1)**	**Dois Sistemas** **(2)**	**Três Sistemas** **(3)**	**Quatro Sistemas sendo um Ambiental ou Social** **(4)**	**Cinco Sistemas** **(5)**
6.1.3. Tem um Sistema único integrando alguns dos seguintes Sistemas de Gestão: Qualidade, Saúde, Segurança, Ambiental e Social. (ISIG)					

6.2. Padrão de Certificação ou conformidade: (Icertificação)
Indique se sua empresa adota alguns dos padrões de certificação abaixo:

6.2.1. ISO 9001 ( ) (ISO 9001)
6.2.2. ISO 14001 ( ) (ISO 14001)
6.2.3. OHSAS 18001 ( ) (segurança)
6.2.4. FSC ( ) (florestal)
6.2.5. SA 8000 ( ) (social)
6.2.6. Modelo de Excelência da Gestão (FNQ) ( ) (FNQ)
6.2.7. Atuação Responsável ( ) (AR)
6.2.8. Nenhum ( )
6.2.9. Outros (especifique) ( )
.....

6.3. Ferramentas de Gestão com RSA:
Indique se a sua empresa adota as ferramentas de gestão abaixo: (Iferramentas)

6.3.1. Ecoeficiência ( ) (ecoeficiência)
6.3.2. Avaliação do Ciclo de Vida ( ) (ACV)
6.3.3. Pegada Ecológica ( ) (pegada)
6.3.4. Ecodesign ( ) (ecodesign)
6.3.5. Produção Limpa ( ) (PL)
6.3.6. Contabilidade Ambiental ( ) (contabilidade)
6.3.7. Indicadores Ethos de RSE ( ) (ethos)
6.3.8. AA 1000 ( ) (AA1000)
6.3.9. GRI ( ) (GRI)
6.3.10. Nenhum ( )
6.3.11. Outros (especifique) ( )
.....

7. Controle e Relato:

7.1. Controle: **Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:**	**Não** **(1)**	**Para pequena parte dos processos ou setores da empresa** **(2)**	**Para parte razoável dos processos ou setores da empresa** **(3)**	**Para grande parte dos processos ou setores da empresa** **(4)**	**Para todos os processos ou setores da empresa** **(5)**
7.1.1. São realizadas auditorias para controle do andamento dos planos de ação da Gestão com RSA. (CRauditoria)					

7.2. Relato: **Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:**	**Não** **(1)**	**Social** **(2)**	**Social e Ambiental** **(3)**	**Econômico, Social e Ambiental** **(4)**	**Econômico, Social, Ambiental e auditado por 3ª parte** **(5)**
7.2.1. A empresa tem relatório de desempenho de sua Gestão com RSA (Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade, Balanço Social ou outro).(CRmaterialidade)					
	Não **(1)**	**Em pequena parte** **(2)**	**Em parte razoável** **(3)**	**Em grande parte** **(4)**	**Na totalidade** **(5)**
7.2.2. O relatório integrado de desempenho da gestão econômica, social e ambiental da empresa é elaborado com a participação ampla das partes interessadas. (CRinclusão)					
7.2.3. O relatório a que se refere a questão anterior tem indicadores que permitem um acompanhamento do desempenho da empresa no tempo. (CRcomparabilidade)					
7.2.4. O relatório a que se refere a questão anterior é composto dos aspectos positivos e negativos da gestão. (CRequilíbrio)					
	Não **(1)**	**Só com uma parte interessada da empresa** **(2)**	**Com duas partes interessadas da empresa** **(3)**	**Com três partes interessadas da empresa** **(4)**	**Com todas as principais partes interessadas da empresa** **(5)**
7.2.5. O relatório a que se refere a questão anterior é elaborado para informar o andamento da gestão para cada parte interessada. (CRclareza)					

3ª PARTE: DESEMPENHO DA GESTÃO COM RSA

8. Econômico:

8.1. Desempenho Econômico: Assinale qual a sua percepção sobre o grau de satisfação das seguintes partes interessadas:	**Totalmente insatisfeito (1)**	**Insatisfeito (2)**	**Indiferente (3)**	**Satisfeito (4)**	**Muito satisfeito (5)**
8.1.1. Acionistas quanto ao valor econômico gerado pela empresa (remuneração do capital próprio e dividendos). (Eacionistas)					
8.1.2. Público Interno quanto ao valor econômico distribuído pela empresa (salários, previdência privada, benefícios e participações nos resultados). (Eempregados)					
8.1.3. Governo por impactos econômicos indiretos em ações de investimento em infra-estrutura e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos. (Egoverno)					
8.1.4. Comunidade por impactos econômicos indiretos em ações de desenvolvimento local e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos. (Ecomunidade)					
8.1.5. Fornecedores por impactos econômicos indiretos resultantes da sua relação comercial. (Efornecedores)					
8.1.6. Clientes por impactos econômicos indiretos da sua relação comercial. (Eclientes)					

9. Ambiental:

9.1. Eficiência na utilização de materiais e recursos ambientais: Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
9.1.1. As metas de economia de materiais têm sido atingidas. (Amaterial)					
9.1.2. As metas de substituição de produtos tóxicos e não renováveis têm sido atingidas. (Atóxicos)					
9.1.3. As metas de economia de água têm sido atingidas. (Aágua)					
9.1.4. As metas de economia de energia têm sido atingidas. (Aenergia)					
9.1.5. As metas de substituição por fontes renováveis de energia têm sido atingidas. (Arenováveis)					
9.1.6. Os processos de produção têm sido alterados atingindo suas metas de sustentabilidade ambiental. (Aprocessos)					

9.2. Impactos na biodiversidade: Assinale qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
9.2.1. Os programas de prevenção e/ou remediação dos impactos a habitats naturais decorrentes de suas atividades têm atingido suas metas. (Abiodiver)					

9.3. Redução de emissões, efluentes e resíduos: Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
9.3.1. Os indicadores de geração de emissões (inclusive gases do efeito estufa) têm atingido suas metas (por redução, reutilização ou reciclagem) . (Aemissões)					

9.4. Impactos dos produtos e serviços: Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
9.4.1. As ações para mitigar os impactos ambientais de seus produtos e serviços tem atingido suas metas. (Aimpactos)					

9.5. Conformidade Ambiental: Assinale qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
9.5.1. Os limites legais ambientais tem sido cumpridos. (Alegal)					
9.5.2. A empresa é proativa (reconhecendo os benefícios e oportunidades de se ir além da conformidade legal) e tem ido além dos limites legais ambientais. (Apóslegal)					

10. Social:

10.1. Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente: Assinale qual a sua percepção sobre o grau de satisfação das seguintes partes interessadas:	**Totalmente insatisfeito (1)**	**Insatisfeito (2)**	**Indiferente (3)**	**Satisfeito (4)**	**Muito satisfeito (5)**
10.1.1. Público interno com relação ao atendimento de suas demandas. (Strabalho)					
10.1.2. Público interno com as práticas em geral de saúde e segurança da empresa (ex.: treinamentos, controle de riscos, atendimento e convênio médico, ginástica laboral, qualidade das refeições, estado geral de saúde e atuação da CIPA). (Ssaude)					
10.1.3. Público interno com o Desenvolvimento profissional. (Sdesenvolve)					
10.1.4. Público interno com os indicadores de diversidade de gênero. (SdiverG)					
10.1.5. Público interno com os indicadores de minorias. (SdiverM)					
10.1.6. Público interno com os indicadores de diversidade de faixa etária. (SdiverI)					
10.1.7. Público interno com a igualdade de oportunidades. (SdiverO)					

10.2. Sociedade: Assinale qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Não (1)**	**Em pequena parte (2)**	**Em parte razoável (3)**	**Em grande parte (4)**	**Na totalidade (5)**
10.2.1. O resultado das ações com a comunidade local têm atingido as metas estabelecidas. (ScomunidadeM)					
	Discordo Totalmente (1)	**Discordo Parcialmente (2)**	**Indiferente (não concordo nem discordo) (3)**	**Concordo Parcialmente (4)**	**Concordo Totalmente (5)**
10.2.2. As medidas anti-corrupção têm dado resultado. (ScomunidadeS)					
10.2.3. A empresa tem sido um agente indutor de Políticas Públicas na sua atuação junto ao poder público. (scorrupcão)					
	Totalmente insatisfeito (1)	**Insatisfeito (2)**	**Indiferente (3)**	**Satisfeito (4)**	**Muito satisfeito (5)**
10.2.4. As comunidades locais estão satisfeitas com a empresa no atendimento de suas demandas. (spoliticas)					

10.3. Direitos Humanos: Assinale qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:	**Discordo Totalmente (1)**	**Discordo Parcialmente (2)**	**Indiferente (não concordo nem discordo) (3)**	**Concordo Parcialmente (4)**	**Concordo Totalmente (5)**
10.3.1. A empresa tem boas práticas de não discriminação. (SdiscriminaP)					
10.3.2. A empresa tem boas práticas de liberdade de associação e negociação coletiva. (SsindicatoP)					
10.3.3. A empresa tem boas práticas de eliminação do trabalho infantil e escravo. (SescravoP)					
10.3.4. A empresa tem disseminado práticas de direitos humanos em sua cadeia de negócio (fornecedores, clientes, comunidade). (SDHcadeia)					

10.4. Responsabilidade pelo produto: Assinale em que extensão você concorda com a afirmação abaixo sobre a sua empresa:	**Discordo Totalmente (1)**	**Discordo Parcialmente (2)**	**Indiferente (não concordo nem discordo) (3)**	**Concordo Parcialmente (4)**	**Concordo Totalmente (5)**
10.4.1. A empresa tem realizado esforços para mitigar os impactos à sociedade de seus processos, produtos ou serviços desde a origem da sua cadeia de produção até o final com a disposição ou reutilização de seus produtos e resíduos. (SmitigaçãoI)					
10.4.2. Os estudos dos impactos de seus processos, produtos e serviços relacionados à saúde e a segurança feitos pela empresa têm trazido benefícios para a sociedade. (SestudosI)					

11. Geral: **Assinale qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua empresa:**	**Discordo Totalmente (1)**	**Discordo Parcialmente (2)**	**Indiferente (não concordo nem discordo) (3)**	**Concordo Parcialmente (4)**	**Concordo Totalmente (5)**
11.1.1. A empresa tem induzido melhoria de práticas socioambientais em seus fornecedores. (Gindução F)					
11.1.2. Seus clientes, fornecedores e a comunidade local têm aumentado sua inserção na RSA por ação da empresa. (GinfluenciaPI)					
11.1.3. Os canais de comunicação com as partes interessadas (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria) têm sido efetivos no atendimento às demandas das partes interessadas. (GcanaisPI)					
11.1.4. Os clientes estão satisfeitos com sua relação com a empresa. (GclientesS)					
11.1.5. Os fornecedores estão satisfeitos com sua relação com a empresa. (GfornecedoresS)					
11.1.6. Os indicadores econômicos têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos. (GcronologicoE)					
11.1.7. Os indicadores ambientais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos. (GcronologicoA)					
11.1.8. Os indicadores sociais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos. (GcronologicoS)					

APÊNDICE B

Tabela de Correspondência das questões e nome das variáveis

a_água	variáveis ambientais	As metas de economia de água têm sido atingidas.
a_biodiver		Os programas de prevenção e/ou remediação dos impactos a habitats naturais decorrentes de suas
a_emissão		Os indicadores de geração de emissões (inclusive gases do efeito estufa) têm atingido suas metas (por redução, reutilização ou reciclagem) .
a_energia		As metas de economia de energia têm sido atingidas.
a_impactos		As ações dos programas de prevenção e/ou mitigação dos impactos ambientais em toda sua cadeia de negócios decorrentes de suas atividades têm atingido suas metas.
a_legal		Os limites legais ambientais tem sido cumpridos.
a_material		As metas de economia de materiais têm sido atingidas.
a_póslegal		A empresa é proativa (reconhecendo os benefícios e oportunidades de se ir além da conformidade legal) e tem ido além dos limites legais ambientais.
a_processos		Os processos de produção têm sido alterados atingindo suas metas de sustentabilidade ambiental.
a_renováveis		As metas de substituição por fontes renováveis de energia têm sido atingidas.
a_tóxicos		As metas de substituição de produtos tóxicos e não renováveis têm sido atingidas.
g_canaispi	V.disseminação	Os canais de comunicação com as partes interessadas (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria) têm respondido a todas as solicitações das partes interessadas.
g_clientes		Os clientes estão satisfeitos com sua relação com a empresa.
g_fornecedores		Os fornecedores estão satisfeitos com sua relação com a empresa.
g_induçãof		A empresa tem induzido melhoria de práticas socioambientais em seus fornecedores.
g_influenciapi		Seus clientes, fornecedores e a comunidade local tem melhorado sua inserção na RSA por ação da empresa
s_corrupção	V. sociais2	As medidas anti-corrupção têm dado resultado.
s_dhcadeia		A empresa tem disseminado práticas de direitos humanos em sua cadeia de negócio (fornecedores, clientes, comunidade)
s_discriminap		A empresa tem boas práticas de não discriminação.
s_escravop		A empresa tem boas práticas de eliminação do trabalho infantil e escravo.
s_políticas		A empresa tem sido um agente indutor de Políticas Públicas na sua atuação junto ao poder público.
s_sindicatop		A empresa tem boas práticas de liberdade de associação e negociação coletiva.
s_comunidadem		O resultado das ações com a comunidade local têm atingido as metas estabelecidas.
s_comunidades		As comunidades locais estão satisfeitas com a empresa no atendimento de suas demandas.
s_estudosi	V. social3	Os estudos relacionados à saúde e à segurança feitos pela empresa têm trazido melhorias.
s_mitigaçãoi		A empresa tem realizado esforços para mitigar os impactos à sociedade de seus processos,produtos e serviços desde a origem da sua cadeia de produção até o final com a disposição ou reutilização de seus produtos e resíduos
e_acionistas	V.econômicas (escala de satisfação)	Acionistas quanto ao valor economico gerado pela empresa (remuneraçao do capital proprio e dividendos)
e_clientes		Clientes por impactos econômicos indiretos resultantes da sua relação comercial.
e_comunidade		Comunidade por impactos econômicos indiretos em ações de desenvolvimento local e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos.
e_empregados		Público Interno quanto ao valor econômico distribuído pela empresa (salários, previdência privada, benefícios e participações nos resultados).
e_fornecedores		Fornecedores por impactos econômicos indiretos resultantes da sua relação comercial.
e_governo		Governo por impactos econômicos indiretos em ações de investimento em infra-estrutura e apoio (físico, humano, técnico e financeiro) a projetos.
s_trabalho	V.social1 (escala de satisfação)	público interno com relação ao atendimento de suas demandas.
s_desenvolve		público interno com o desenvolvimento profissional.
s_saúde		público interno com as práticas em geral de saúde e segurança da empresa (ex.: treinamentos, controle de riscos, atendimento e convênio médico, ginástica laboral, qualidade das refeições, estado geral de saúde e atuação da CIPA)
s_diverge		público interno com os indicadores de diversidade de gênero
s_diveri		público interno com os indicadores de diversidade de faixa etária.
s_divermi		público interno com os indicadores de minorias.
s_divero		público interno com a igualdade de oportunidades.
g_cronologicoa	V. evolução geral	Os indicadores ambientais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.
g_cronologicoe		Os indicadores econômicos têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.
g_cronologicos		Os indicadores sociais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.

cr_auditoria	controle	São realizadas auditorias para controle do andamento dos planos de ação da Gestão com RSA.
cr_clareza		O relatório a que se refere a questão anterior é elaborado para informar o andamento da gestão para cada parte interessada.
cr_comparabilidade		O relatório a que se refere a questão anterior tem indicadores que permitem um acompanhamento do desempenho da empresa no tempo.
cr_equilíbrio		O relatório a que se refere a questão anterior é composto dos aspectos positivos e negativos da gestão.
cr_inclusão		O relatório integrado de desempenho da gestão econômica, social e ambiental da empresa é elaborado com a participação ampla das partes interessadas.
cr_materialidade		A empresa tem relatório de desempenho de sua Gestão com RSA (Relatório Anual, Relatório de Sustentabilidade, Balanço Social ou outro).
i_cadeia	implementação	Os sistemas de produção tem sido revisados para cada produto buscando-se a sustentabilidade da sua cadeia produtiva (do berço à cova).
i_programas		Os programas de gestão existentes (ex.: Marketing, Produção, Materiais, Financeiro, Pesquisa e Desenvolvimento, Pessoas e outros) são revisados considerando-se a RSA.
i_sig		Tem um sistema único integrando alguns dos seguintes Sistemas de Gestão: Qualidade, Saúde, Segurança, Ambiental e Social?
pplanos		Os objetivos estratégicos da Gestão com RSA são desagregados em planos de ação com metas para as áreas e processos da empresa.
vl_canais	visão	Tem canais específicos de comunicação (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria, etc.) com as principais partes interessadas.
vl_competencias		Tem programa de desenvolvimento de competências essenciais à gestão da RSA.
vl_comprometimento		Há comprometimento da alta administração da empresa (Conselho e Diretores) com a RSA como estratégia de negócio.
vl_comunicação		Tem programa de comunicação da gestão com RSA.
vl_conduta		Os valores e princípios da empresa são explicitados num código de conduta para regular a relação com suas partes interessadas.
vl_cultura		Tem programa de gestão da cultura com disseminação de crenças e valores essenciais à gestão da RSA.
vl_políticas		A visão, missão ou políticas da empresa estão alinhadas à definição de RSA ou DS acima indicada.
vl_accountability		As aspirações das principais partes interessadas são consideradas no processo de gestão da empresa
serviço	variáveis de controlel (motivação atual da empresa baseada em seus valores)	Motivação de servir- valores: ética nas relações com as partes interessadas, cuidado com a justiça social, direitos humanos, ecologia e o ambiente global, perspectiva de longo prazo nos negócios e seus impactos nas gerações futuras.
pró-atividade		Motivação de fazer a diferença - valores: *Mentoring e Coaching* , cooperação, trabalho voluntário, consciência ambiental, parcerias estratégicas com partes interessadas.
coesão		Motivação de buscar a coesão interna- valores: Visão de futuro e valores compartilhados, credibilidade, compromisso, honestidade, integridade e entusiasmo.
empowerment		Motivação de transformação empresarial-valores: Adaptabilidade, inovação, aprendizagem contínua e empoderamento (*empowerment*)
ordem		Motivação de auto-estima-valores:ordem, produtividade, eficiência, crescimento profissional.
relacionamento		Motivação de Relacionamento-valores: Satisfação do cliente, comunicação aberta e relacionamento interpessoal harmonioso.
sobrevivência		Motivação de sobrevivência-valores: Estabilidade financeira, saúde e segurança do público interno, precaução e mínima conformidade à legislação.
empresa	variáveis de controle	Qual a razão social da sua empresa
origem		Qual o origem do capital da sua empresa
setor		Qual é o setor de atividade da sua empresa (aquele ao qual se vincula o produto de maior receita operacional bruta)
receita		Qual foi a receita operacional bruta da empresa em 2007
funcionários		Qual é o número de funcionários da empresa
instituição		Qual a instituição proomotora da Responsabilidade Social ou Desenvolvimento Sustentável a que sua empresa é associada
áreaRSA		Em qual unidade organizacional está lligada a área de RSA ou DS na sua empresa

APÊNDICE C

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA
ABB Ltda.
Amanco Brasil
Ara Quimica SA
ArcelorMittal Brasil
ARCH QUÍMICA BRASIL LTDA.
Baerlocher do Brasil S.A.
BANCO DO BRASIL SA
Banco Itaú
BASF SA
BDF NIVEA LTDA
Beraca Sabará Químicos e Ingredientes Ltda
Blink Advisory Gestão Empresarial
BRASILIENSE CARGO LTDA
Braskem S.A
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
Canexus Química Brasil Ltda
CARAMURU ALIMENTOS S/A
Cargill Agrícola S. A.
CBMP
CHEMTURA INDÚSTRIA QUÍMICA DO BRASIL LIMITADA
Cia. Agro Industrial Igarassu
CNEC Engenharia S/A
Cognis Brasil Ltda
Companhia Industrial Cataguases
COOPERFORTE Cooperativa de Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituicoes Financeiras Federais
Copebrás Ltda.
DETEN QUÍMICA S.A
DSM Elastômeros Brasil Ltda
DyStar Industria e Comércio de Produtos Químicos Ltda
Ecad - ESCRITÓRIO CENTRAL DE ARRECADAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO
Embasa
Estrada Transportes e Armazéns Gerais Ltda.
Extersoft Informática LTDA - EPP
Francal Feiras e Empreendimentos
FURNAS Centrais Elétricas S.A.
GAFOR LTDA
GELITA DO BRASIL LTDA.
GERDAU AÇOS LONGOS SA
Givaudan do BrasilLtda
Golden CargoTransporte e Logística LTDA
Grupo Orsa
Gualberto e Orrico LTDA
HB soluções em ar comprimido ltda
Innova S/A
Kraft Foods Brasil S/A
Luft Logística Armazenagem e Transportes LTDA
MK Indústria Química LTDA
MOTOCA MOTORES TOCANTINS LTDA
Natura Cosméticos SA
Nestle brasil ltda
Norcontrol Engenharia Ltda
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda.
Oswaldo Cruz Química Ind e Com Ltda
Oxiteno SA Indústria e Comércio
P.B. Zanzini & Cia Ltda
Peróleo Brasileiro S. A. - PETROBRAS
Peróxidos do Brasil Ltda
Polímeros Itaquera Indústrial LTDA.
PRODUMAN ENGENHARIA LTDA
Produquímica Indústria e Comércio S/A
Promon S. A.
Purcom Química Ltda
Quattorpetroquimica
Rapido 900 de Transportes Rodoviários Limitada
Rhodia Poliamida e Especialidades Ltda
São Paulo Alpargatas
Sator Soluções em Eventos Ltda.
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac Santa Catarina
SGD Brasil Vidros Ltda
Siemens Ltda.
SIKA S.A.
Tetra Pak Ltda.
Ticona Polymers Ltda
Transultra Armazenamento e Transporte Especializado Ltda
Trelsa Transportes Especializados de Líquidos S/A
Videolar S.A.
Votorantim Clulose e Papel S.A.
Whirlpool S.A.
White Martins Gases Industriais Ltda
Y. Takaoka Empreendimentos

ANEXO A

A Carta da Terra

PREÂMBULO

Estamos diante de um momento crítico na história da Terra, numa época em que a humanidade deve escolher o seu futuro. À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro enfrenta, ao mesmo tempo, grandes perigos e grandes promessas. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio da uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum. Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na ustiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.

Terra, Nosso Lar

A humanidade é parte de um vasto universo em evolução. A Terra, nosso lar, está viva como uma comunidade de vida única. As forças da natureza fazem da existência uma aventura exigente e incerta, mas a Terra providenciou as condições essenciais para a evolução da vida. A capacidade de recuperação da comunidade da vida e o bem-estar da humanidade dependem da preservação de uma biosfera saudável com todos seus sistemas ecológicos, uma rica variedade de plantas e animais, solos férteis, águas puras e ar limpo. O meio ambiente global com seus recursos finitos é uma preocupação comum de todas as pessoas. A proteção da vitalidade, diversidade e beleza da Terra é um dever sagrado.

A Situação Global

Os padrões dominantes de produção e consumo estão causando devastação ambiental, redução dos recursos e uma massiva extinção de espécies. Comunidades estão sendo arruinadas. Os benefícios do desenvolvimento não estão sendo divididos eqüitativamente e o fosso entre ricos e pobres está aumentando. A injustiça, a pobreza, a ignorância e os conflitos violentos têm aumentado e são causa de grande sofrimento. O crescimento sem precedentes da população humana tem sobrecarregado os sistemas ecológico e social. As bases da segurança global estão ameaçadas. Essas tendências são perigosas, mas não inevitáveis.

Desafios Para o Futuro

A escolha é nossa: formar uma aliança global para cuidar da Terra e uns dos outros, ou arriscar a nossa destruição e a da diversidade da vida. São necessárias mudanças fundamentais dos nossos valores, instituições e modos de vida. Devemos entender que, quando as necessidades básicas forem atingidas, o desenvolvimento humano será primariamente voltado

a ser mais, não a ter mais. Temos o conhecimento e a tecnologia necessários para abastecer a todos e reduzir nossos impactos ao meio ambiente. O surgimento de uma sociedade civil global está criando novas oportunidades para construir um mundo democrático e humano. Nossos desafios ambientais, econômicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados, e juntos podemos forjar soluções includentes.

Responsabilidade Universal

Para realizar estas aspirações, devemos decidir viver com um sentido de responsabilidade universal, identificando-nos com toda a comunidade terrestre bem como com nossa comunidade local. Somos, ao mesmo tempo, cidadãos de nações diferentes e de um mundo no qual as dimensões locais e globais estão ligadas. Cada um compartilha da responsabilidade pelo presente e pelo futuro, pelo bem-estar da família humana e de todo o mundo dos seres vivos. O espírito de solidariedade humana e de parentesco com toda a vida é fortalecido quando vivemos com reverência o mistério da existência, com gratidão pelo dom da vida, e com humildade considerando em relação ao lugar que ocupa o ser humano na natureza.

Necessitamos com urgência de uma visão compartilhada de valores básicos para proporcionar um fundamento ético à comunidade mundial emergente. Portanto, juntos na esperança, afirmamos os seguintes princípios, todos interdependentes, visando um modo de vida sustentável como critério comum, através dos quais a conduta de todos os indivíduos, organizações, empresas, governos, e instituições transnacionais será guiada e avaliada.

PRINCÍPIOS

I. RESPEITAR E CUIDAR DA COMUNIDADE DA VIDA

1. Respeitar a Terra e a vida em toda sua diversidade.

a) Reconhecer que todos os seres são interligados e cada forma de vida tem valor, independentemente de sua utilidade para os seres humanos.
b) Afirmar a fé na dignidade inerente de todos os seres humanos e no potencial intelectual, artístico, ético e espiritual da humanidade.

2. Cuidar da comunidade da vida com compreensão, compaixão e amor.

a.) Aceitar que, com o direito de possuir, administrar e usar os recursos naturais vem o dever de impedir o dano causado ao meio ambiente e de proteger os direitos das pessoas.
b.) Assumir que o aumento da liberdade, dos conhecimentos e do poder implica responsabilidade na promoção do bem comum.

3. Construir sociedades democráticas que sejam justas, participativas, sustentáveis e pacíficas.

a. Assegurar que as comunidades em todos níveis garantam os direitos humanos e as liberdades fundamentais e proporcionem a cada um a oportunidade de realizar seu pleno potencial.
b. Promover a justiça econômica e social, propiciando a todos a consecução de uma subsistência significativa e segura, que seja ecologicamente responsável.

4. Garantir as dádivas e a beleza da Terra para as atuais e as futuras gerações.

a. Reconhecer que a liberdade de ação de cada geração é condicionada pelas necessidades das gerações futuras.
b. Transmitir às futuras gerações valores, tradições e instituições que apóiem, em longo prazo, a prosperidade das comunidades humanas e ecológicas da Terra.

Para poder cumprir estes quatro amplos compromissos, é necessário:

II. INTEGRIDADE ECOLÓGICA

5. Proteger e restaurar a integridade dos sistemas ecológicos da Terra, com especial preocupação pela diversidade biológica e pelos processos naturais que sustentam a vida.

a. Adotar planos e regulamentações de desenvolvimento sustentável em todos os níveis que façam com que a conservação ambiental e a reabilitação sejam parte integral de todas as iniciativas de desenvolvimento.
b. Estabelecer e proteger as reservas com uma natureza viável e da biosfera, incluindo terras selvagens e áreas marinhas, para proteger os sistemas de sustento à vida da Terra, manter a biodiversidade e preservar nossa herança natural.
c. Promover a recuperação de espécies e ecossistemas ameaçados.
d. Controlar e erradicar organismos não-nativos ou modificados geneticamente que causem dano às espécies nativas, ao meio ambiente, e prevenir a introdução desses organismos daninhos.
e. Manejar o uso de recursos renováveis como água, solo, produtos florestais e vida marinha de forma que não excedam as taxas de regeneração e que protejam a sanidade dos ecossistemas.
f. Manejar a extração e o uso de recursos não-renováveis, como minerais e combustíveis fósseis de forma que diminuam a exaustão e não causem dano ambiental grave.

6. Prevenir o dano ao ambiente como o melhor método de proteção ambiental e, quando o conhecimento for limitado, assumir uma postura de precaução.

a) Orientar ações para evitar a possibilidade de sérios ou irreversíveis danos ambientais mesmo quando a informação científica for incompleta ou não conclusiva.
b) Impor o ônus da prova àqueles que afirmarem que a atividade proposta não causará dano significativo e fazer com que os grupos sejam responsabilizados pelo dano ambiental.
c) Garantir que a decisão a ser tomada se oriente pelas conseqüências humanas globais, cumulativas, de longo prazoy, indiretas e de longo alcance.

d) Impedir a poluição de qualquer parte do meio ambiente e não permitir o aumento de substâncias radioativas, tóxicas ou outras substâncias perigosas.
e) Evitar que atividades militares causem dano ao meio ambiente.

7. Adotar padrões de produção, consumo e reprodução que protejam as capacidades regenerativas da Terra, os direitos humanos e o bem-estar comunitário.

a. Reduzir, reutilizar e reciclar materiais usados nos sistemas de produção e consumo e garantir que os resíduos possam ser assimilados pelos sistemas ecológicos.
b. Atuar com restrição e eficiência no uso de energia e recorrer cada vez mais aos recursos energéticos renováveis, como a energia solar e do vento.
c. Promover o desenvolvimento, a adoção e a transferência eqüitativa de tecnologias ambientais saudáveis.
d. Incluir totalmente os custos ambientais e sociais de bens e serviços no preço de venda e habilitar os consumidores a identificar produtos que satisfaçam as mais altas normas sociais e ambientais.
e. Garantir acesso universal à assistência de saúde que fomente a saúde reprodutiva e a reprodução responsável.
f. Adotar estilos de vida que acentuem a qualidade de vida e subsistência material num mundo finito.

8. Avançar o estudo da sustentabilidade ecológica e promover a troca aberta e a ampla aplicação do conhecimento adquirido.

a. Apoiar a cooperação científica e técnica internacional relacionada à sustentabilidade, com especial atenção às necessidades das nações em desenvolvimento.
b. Reconhecer e preservar os conhecimentos tradicionais e a sabedoria espiritual em todas as culturas que contribuam para a proteção ambiental e o bem-estar humano.
c. Garantir que informações de vital importância para a saúde humana e para a proteção ambiental, incluindo informação genética, estejam disponíveis ao domínio público.

III. JUSTIÇA SOCIAL E ECONÔMICA

9. Erradicar a pobreza como um imperativo ético, social e ambiental.

a. Garantir o direito à água potável, ao ar puro, à segurança alimentar, aos solos não-contaminados, ao abrigo e saneamento seguro, distribuindo os recursos nacionais e internacionais requeridos.
b. Prover cada ser humano de educação e recursos para assegurar uma subsistência sustentável, e proporcionar seguro social e segurança coletiva a todos aqueles que não são capazes de manter-se por conta própria.

c. Reconhecer os ignorados, proteger os vulneráveis, servir àqueles que sofrem, e permitir-lhes desenvolver suas capacidades e alcançar suas aspirações.

10. Garantir que as atividades e instituições econômicas em todos os níveis promovam o desenvolvimento humano de forma eqüitativa e sustentável.
a. Promover a distribuição eqüitativa da riqueza dentro das e entre as nações.
b. Incrementar os recursos intelectuais, financeiros, técnicos e sociais das nações em desenvolvimento e isentá-las de dívidas internacionais onerosas.
c. Garantir que todas as transações comerciais apóiem o uso de recursos sustentáveis, a proteção ambiental e normas trabalhistas progressistas.
d. Exigir que corporações multinacionais e organizações financeiras internacionais atuem com transparência em benefício do bem comum e responsabilizá-las pelas conseqüências de suas atividades.

11. Afirmar a igualdade e a eqüidade de gênero como pré-requisitos para o desenvolvimento sustentável e assegurar o acesso universal à educação, assistência de saúde e às oportunidades econômicas.

a. Assegurar os direitos humanos das mulheres e das meninas e acabar com toda violência contra elas.
b. Promover a participação ativa das mulheres em todos os aspectos da vida econômica, política, civil, social e cultural como parceiras plenas e paritárias, tomadoras de decisão, líderes e beneficiárias.
c. Fortalecer as famílias e garantir a segurança e a educação amorosa de todos os membros da família.

12. Defender, sem discriminação, os direitos de todas as pessoas a um ambiente natural e social, capaz de assegurar a dignidade humana, a saúde corporal e o bem-estar espiritual, concedendo especial atenção aos direitos dos povos indígenas e minorias.

a. Eliminar a discriminação em todas suas formas, como as baseadas em raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idioma e origem nacional, étnica ou social.
b. Afirmar o direito dos povos indígenas à sua espiritualidade, conhecimentos, terras e recursos, assim como às suas práticas relacionadas a formas sustentáveis de vida.
c. Honrar e apoiar os jovens das nossas comunidades, habilitando-os a cumprir seu papel essencial na criação de sociedades sustentáveis.
d. Proteger e restaurar lugares notáveis pelo significado cultural e espiritual.

IV. DEMOCRACIA, NÃO VIOLÊNCIA E PAZ

13. Fortalecer as instituições democráticas em todos os níveis e proporcionar-lhes transparência e prestação de contas no exercício do governo, participação inclusiva na tomada de decisões, e acesso à justiça.

a) Defender o direito de todas as pessoas no sentido de receber informação clara e oportuna sobre assuntos ambientais e todos os planos de desenvolvimento e atividades que poderiam afetá-las ou nos quais tenham interesse.
b) Apoiar sociedades civis locais, regionais e globais e promover a participação significativa de todos os indivíduos e organizações na tomada de decisões.
c) Proteger os direitos à liberdade de opinião, de expressão, de assembléia pacífica, de associação e de oposição.
d) Instituir o acesso efetivo e eficiente a procedimentos administrativos e judiciais independentes, incluindo retificação e compensação por danos ambientais e pela ameaça de tais danos.
e) Eliminar a corrupção em todas as instituições públicas e privadas.
f) Fortalecer as comunidades locais, habilitando-as a cuidar dos seus próprios ambientes, e atribuir responsabilidades ambientais aos níveis governamentais onde possam ser cumpridas mais efetivamente.

14. Integrar, na educação formal e na aprendizagem ao longo da vida, os conhecimentos, valores e habilidades necessárias para um modo de vida sustentável.

a) Oferecer a todos, especialmente a crianças e jovens, oportunidades educativas que lhes permitam contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável.
b) Promover a contribuição das artes e humanidades, assim como das ciências, na educação para sustentabilidade.
c) Intensificar o papel dos meios de comunicação de massa no sentido de aumentar a sensibilização para os desafios ecológicos e sociais.
d) Reconhecer a importância da educação moral e espiritual para uma subsistência sustentável.

15. Tratar todos os seres vivos com respeito e consideração.

a. Impedir crueldades aos animais mantidos em sociedades humanas e protegê-los de sofrimentos.
b. Proteger animais selvagens de métodos de caça, armadilhas e pesca que causem sofrimento extremo, prolongado ou evitável.
c. Evitar ou eliminar ao máximo possível a captura ou destruição de espécies não visadas.

16. Promover uma cultura de tolerância, não violência e paz.

a. Estimular e apoiar o entendimento mútuo, a solidariedade e a cooperação entre todas as pessoas, dentro das e entre as nações.
b. Implementar estratégias amplas para prevenir conflitos violentos e usar a colaboração na resolução de problemas para manejar e resolver conflitos ambientais e outras disputas.
c. Desmilitarizar os sistemas de segurança nacional até chegar ao nível de uma postura não-provocativa da defesa e converter os recursos militares em propósitos pacíficos, incluindo restauração ecológica.
d. Eliminar armas nucleares, biológicas e tóxicas e outras armas de destruição em massa.
e. Assegurar que o uso do espaço orbital e cósmico mantenha a proteção ambiental e a paz.

f. Reconhecer que a paz é a plenitude criada por relações corretas consigo mesmo, com outras pessoas, outras culturas, outras vidas, com a Terra e com a totalidade maior da qual somos parte.

O CAMINHO ADIANTE

Como nunca antes na história, o destino comum nos conclama a buscar um novo começo. Tal renovação é a promessa dos princípios da Carta da Terra. Para cumprir esta promessa, temos que nos comprometer a adotar e promover os valores e objetivos da Carta.

Isto requer uma mudança na mente e no coração. Requer um novo sentido de interdependência global e de responsabilidade universal. Devemos desenvolver e aplicar com imaginação a visão de um modo de vida sustentável aos níveis local, nacional, regional e global. Nossa diversidade cultural é uma herança preciosa, e diferentes culturas encontrarão suas próprias e distintas formas de realizar esta visão. Devemos aprofundar e expandir o diálogo global gerado pela Carta da Terra, porque temos muito que aprender a partir da busca iminente e conjunta por verdade e sabedoria.

A vida muitas vezes envolve tensões entre valores importantes. Isto pode significar escolhas difíceis. Porém, necessitamos encontrar caminhos para harmonizar a diversidade com a unidade, o exercício da liberdade com o bem comum, objetivos de curto prazo com metas de longo prazo. Todo indivíduo, família, organização e comunidade têm um papel vital a vvvvdesempenhar. As artes, as ciências, as religiões, as instituições educativas, os meios de comunicação, as empresas, as organizações não-governamentais e os governos são todos chamados a oferecer uma liderança criativa. A parceria entre governo, sociedade civil e empresas é essencial para uma governabilidade efetiva.

Para construir uma comunidade global sustentável, as nações do mundo devem renovar seu compromisso com as Nações Unidas, cumprir com suas obrigações respeitando os acordos internacionais existentes e apoiar a implementação dos princípios da Carta da Terra com um instrumento internacional legalmente unificador quanto ao ambiente e ao desenvolvimento.

Que o nosso tempo seja lembrado pelo despertar de uma nova reverência face à vida, pelo compromisso firme de alcançar a sustentabilidade, a intensificação da luta pela justiça e pela paz, e a alegre celebração da vida.

ANEXO B

Resumo da diretrizes da OCDE para empresas multinacionais (http://www.balancosocial.org.br/media/guia_reclamacoes.pdf)

Capítulo I — Conceitos e Princípios

- Aplicabilidade global das Diretrizes
- Natureza voluntária e não legal das Diretrizes
- Definição de empresa multinacional e aplicabilidades das Diretrizes a todos os componentes
- Diretrizes se aplicam igualmente às empresas estrangeiras e nacionais e refletem a boa governança para todas
- Expectativas das empresas pequenas e médias
- Protecionismo do governo e questionar a vantagem comparativa de um país
- Cumprir as leis nacionais dos países de acolhimento
- Tratamento igual de empresas estrangeiras e nacionais pelos governos
- Resolução de disputas entre empresas e governos
- Obrigações dos governos para criar um Ponto de Contato Nacional para promover a adesão às Diretrizes

Capítulo II — Princípios Gerais

- Obedecer as políticas do país de acolhimento e considerar os pontos de vista dos agentes envolvidos na vida da empresa
- Contribuir para a obtenção de um desenvolvimento sustentável
- Respeitar os direitos humanos de modo consistente com as obrigações e compromissos dos governos de acolhimento
- Encorajar a construção de capacidade local
- Encorajar a formação de capital humano
- Abster-se de buscar ou aceitar isenções dos requisitos regulamentares
- Manter os princípios da boa gestão empresarial e aplicar as suas práticas
- Adotar práticas de autoregulamentação e sistemas de gestão que promovem a confiança
- Promover a consciência do funcionário sobre as políticas da empresa e incentivar seu cumprimento
- Proteger informantes
- Abster-se de um envolvimento ilícito nas atividades políticas locais

Capítulo III — Divulgação

- Divulgar informações sobre atividades, estrutura, situação financeira e desempenho
- Aplicar padrões de alta qualidade para as práticas de divulgação, contabilidade e auditoria
- Aplicar padrões de alta qualidade para informações não financeiras incluindo divulgação de informações ambientais e sociais
- Divulgar informações básicas da empresa
- Divulgar informações relevantes
- Divulgar informações sobre declarações de valor ou códigos de conduta, incluindo informações sobre políticas sociais, éticas e ambientais
- Divulgar informações sobre sistemas para administrar riscos e cumprir com as leis e sobre declarações ou códigos de conduta

- Divulgar informações sobre relações com funcionários e outros agentes envolvidos na vida da empresa

Capítulo IV — Emprego e Relações Empresariais

- Respeitar o direito dos funcionários de organizar e se envolver em negociações construtivas
- Eliminar o trabalho infantil
- Eliminar o trabalho forçado ou compulsório
- Não discriminação baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social
- Proporcionar os meios para uma negociação efetiva dos acordos coletivos de trabalho
- Proporcionar informações para uma negociação construtiva sobre as condições de trabalho
- Promover consultas e cooperação entre a entidade patronal e os funcionários
- Fornecer informações exatas e corretas sobre o desempenho da empresa
- Respeitar os padrões em um nível igual ou superior a funcionários comparáveis no país de operação
- Implementar medidas para garantir a saúde e a segurança dos funcionários
- Empregar pessoal local e fornecer treinamento
- Fornecer um aviso prévio razoável de mudanças importantes tal como o fechamento de uma unidade ou demissões em grande escala
- Não influenciar injustamente negociações sobre condições de emprego ou o direito dos empregos para se organizar
- Negociar sobre matérias de interesse comum e autorizar os representantes a tomar decisões

Capítulo V — Meio-Ambiente

- Considerar a necessidade de proteger o meio-ambiente, a saúde pública e a segurança (MS&S) e contribuir para a meta mais ampla do desenvolvimento sustentável
- Manter um sistema de gestão ambiental incluindo a avaliação dos impactos no MS&S, a fixação de objetivos ou metas para melhorar o desempenho e verificação do progresso em direção aos objetivos ou metas de MS&S
- Fornecer informações sobre os impactos sobre MS&S aos funcionários e ao público
- Consultar com as comunidades sobre políticas de MS&S e a sua implementação
- Avaliar atividades, bens e serviços em relação aos seus impactos sobre MS&S durante todo o seu ciclo de vida
- Tomar precauções para evitar danos sérios ao MS&S
- Manter planos para evitar ou reduzir danos sérios ao meio ambiente ou à saúde e manter sistemas para informar às autoridades
- Buscar continuamente melhorar o desempenho ambiental
- Pesquisar meios de melhorar o desempenho ambiental
- Fornecer treinamento aos funcionários sobre matérias de MS&S incluindo o manuseio de materiais perigosos e evitar acidentes
- Contribuir para o desenvolvimento de políticas ambientais

Capítulo VI — Combate à Corrupção

- Não oferecer subornos para obter ou conservar negócios ou qualquer outra vantagem ilícita
- Não oferecer nem ceder a pressões para pagar a funcionários públicos ou outros qualquer percentagem sobre um pagamento contratual

- Manter uma lista de pagamentos a organismos e empresas públicos incluindo tornar essas informações disponíveis para as autoridades
- Aumentar a transparência das atividades
- Promover a conscientização em relação às políticas da empresa contra a corrupção e a extorsão, e promover o cumprimento das mesmas
- Manter sistemas de gestão que desencorajam o suborno e as práticas corruptas
- Implementar práticas de contabilidade e auditoria para evitar práticas corruptas
- Não dar contribuições ilegais a candidatos a cargos públicos ou a partidos políticos, devendo respeitar as normas de divulgação pública de informação

Capítulo VII — Interesses do Consumidor
- Agir de acordo com as práticas corretas e garantir a segurança e qualidade dos bens e serviços
- Garantir que os bens e serviços respeitem as normas e padrões legalmente prescritos ou acordados em matéria de saúde e segurança do consumidor
- Fornecer informações exatas e claras para permitir que o consumidor possa tomar decisões esclarecidas
- Criar procedimentos transparentes e eficazes que permitam dar resposta às reclamações dos consumidores e resolver os litígios
- Abster-se de incorrer em práticas enganosas, fraudulentas ou desleais
- Respeitar a privacidade do consumidor
- Trabalhar em cooperação com as autoridades públicas na prevenção ou eliminação de ameaças sérias que resultem de produtos seus

Capítulo VIII — Ciência e Tecnologia
- Garantir que as atividades sejam compatíveis com as políticas e planos de ciência e tecnologia (C&T) dos países onde desenvolvem a sua atividade
- Contribuir para o desenvolvimento da capacidade de C&T em nível nacional e local
- Levar a cabo, nos países de acolhimento, atividades de desenvolvimento C&T e contratar trabalhadores dos países de acolhimento para encorajar sua formação
- Conceder licenças relativas à utilização de direitos de propriedade intelectual ou transferência de tecnologia em condições razoáveis
- Desenvolver relações com instituições educacionais e de pesquisa através de projetos de pesquisa conjuntos

Capítulo IX — Concorrência
- Cumprir as leis e regulamentos concorrenciais
- Abster-se de entrar em acordos anticoncorrenciais com os seus concorrentes
- Não fixar preços
- Não apresentar propostas negociadas
- Não impor restrições ou quotas de produção
- Não partilhar ou dividir mercados
- Considerar as leis da concorrência dos outros países cujas economias poderão ser prejudicadas pelas atividades anticoncorrenciais

Capítulo X — Tributação
- Pagar os impostos pontualmente
- Cumprir as leis e regulamentos fiscais nos países onde desenvolvem a sua atividade
- Fornecer às autoridades informações para determinar os impostos
- Aplicar o princípio da plena concorrência aos “preços de transferência”

ANEXO C

AS EMPRESAS E AS ASSOCIAÇÕES DE RSA PARA O DS CONSIDERADAS (ETHOS/CEBDS/ABIQUIM)

INSTITUTO ETHOS (2008):

Descrição: o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental 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. Seus aproximados 1.300 associados – empresas de diferentes setores e portes – têm faturamento anual correspondente a cerca de **35% do PIB brasileiro** e empregam cerca de **2 milhões de pessoas**, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente. Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade corporativa. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo. Realiza conferências internacionais anuais fonte de atualização e marcos de propostas para melhorar o movimento da RSE levantadas em oficinas com envolvimento de várias partes interessadas. O Instituto Ethos trabalha em cinco linhas de atuação:

> **1. Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial.** Sensibilização e engajamento de empresas em todo o Brasil, articulação de parcerias, sensibilização da mídia para o tema da RSE, coordenação da criação do comitê brasileiro do Pacto Global da ONU etc.
> **2. Aprofundamento de práticas em RSE.** Indicadores Ethos de RSE – incluindo versões para micro e pequenas empresas e para alguns setores da economia – , Conferência Internacional anual, para mais de 1.000 participantes, constituição de redes de interesse, promoção da publicação de balanços sociais e de relatórios de sustentabilidade e produção de publicações e manuais práticos.
> **3. Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE.** Desenvolvimento de critérios de investimentos socialmente responsáveis com fundos de pensão no Brasil,

> desenvolvimento de programa de políticas públicas e RSE e participação em diversos conselhos governamentais para discussão da agenda pública brasileira.
> **4.Articulação do movimento de RSE com políticas públicas.**
> a) desenvolvimento de políticas para promover a RSE e desenvolver marcos legais;
> b) promoção da participação das empresas na pauta de políticas públicas do Instituto Ethos;
> c) fomento à participação das empresas no controle da sociedade, por meio de acompanhamento e cobrança das responsabilidades legais, transparência governamental e conduta ética;
> d) divulgação da RSE em espaços públicos e eventos;
> e) estruturação de processos de consulta a membros e parceiros da companhia.
> **5. Produção de informação.** Pesquisa anual "Empresas e Responsabilidade Social – Percepção e Tendências do Consumidor", produção e divulgação de conteúdo e um site de referência sobre o tema na internet, coleta e divulgação de dados e casos das empresas e promoção de intercâmbio com entidades internacionais líderes no tema da responsabilidade social.

Associação: a associação é feita através de uma contribuição mensal proporcional ao faturamento da empresa. Em contrapartida a empresa assina uma carta de princípios, que se compromete a cumprir. Os seus princípios e compromissos são os termos estabelecidos para orientar a relação de associação entre as empresa e o Instituto Ethos, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da missão da entidade e consolidar e aperfeiçoar as políticas e práticas de responsabilidade social de sua empresa. A observância e a aceitação destes princípios e compromissos são imprescindíveis para a associação ao Instituto Ethos. O Compromisso do Instituto Ethos é definido como uma organização não-governamental 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.

ABIQUIM (2008)

Descrição: a Associação Brasileira da Indústria Química - ABIQUIM, entidade sem fins lucrativos, congrega cerca de 180 indústrias químicas de grande, médio e pequeno portes. A ABIQUIM está estruturada para realizar o acompanhamento estatístico do setor, promover estudos específicos sobre as atividades e produtos da indústria química, gerar dados estatísticos, acompanhar as mudanças na legislação e assessorar as empresas associadas em assuntos econômicos, técnicos e de comércio exterior. A entidade representa ainda o setor nas

negociações de acordos internacionais relacionados a produtos químicos. Em outubro de 1996, a ABIQUIM passou a representar a indústria química brasileira no Conselho da Indústria Química do Mercosul - CIQUIM e no Conselho Internacional das Associações da Indústria Químicas - ICCA, entidade que coordena o programa Atuação Responsável (*Responsible Care)* e que representa a indústria química mundial em diversos foros ligados à área de comércio internacional. A ABIQUIM é também responsável pela coordenação, em nível nacional, do Programa Atuação Responsável (adotado no Brasil em abril de 1992, estabelece uma série de princípios a serem seguidos obrigatoriamente pelas empresas que aderem ao Programa, visando o estabelecimento de um processo de melhoria contínua nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente muito além das obrigações legais. A adesão no início era voluntária e passou a ser obrigatória a todas associadas em 1998) e pela operação do Pró-Química (serviço de utilidade pública mantido pela ABIQUIM, opera 24 horas por dia, inclusive aos sábados, domingos e feriados, através de um telefone de discagem direta gratuita, aparelhado para oferecer orientações sobre precauções e ações de socorro em casos de emergência com produtos químicos e acionar, em qualquer parte do País, na ocorrência de acidentes graves, órgãos de defesa civil, corpo de bombeiros e polícia rodoviária e fornecer também informações relacionadas ao transporte, manuseio e armazenamento de produtos químicos), além de administrar o Comitê Brasileiro de Normas Técnicas, da ABNT, para a área química. As Comissões Temáticas e Setoriais, constituídas por técnicos e dirigentes das empresas associadas, formam a base das atividades da ABIQUIM. Para apoiar as iniciativas e executar os trabalhos dessas Comissões, a ABIQUIM mantém uma estrutura permanente, com profissionais especializados, agrupados em três departamentos — Departamento de Economia, Departamento de Comércio Exterior e Departamento de Assuntos Técnicos —, além de consultores e assessores. A ABIQUIM operacionaliza os estudos das comissões e grupos de trabalho que compõem o CB-10 - Comitê Brasileiro de Química, Petroquímica e

Farmácia, da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e fornece aos seus associados canais de consulta permanentes para a obtenção de informações e de assessoria nas áreas de Economia, Comércio Exterior, Saúde, Segurança e Meio Ambiente, Assuntos Industriais e Assuntos Jurídicos. Realiza congressos anuais onde são avaliados os avanços do programa e discutidas formas de melhorar os pontos fracos direcionando os novos passos do programa. A partir de 2001, um novo processo de revisão mundial começou para adequar o programa às novas demandas das empresas e da sociedade. O novo modelo seria voltado para a **sustentabilidade** incorporando ao atual como integrador as dimensões de qualidade e responsabilidade social, além dos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade. Além disso, o sistema de verificação externa do programa – VerificAR, passa a auditar integradamente a gestão por equipes independentes, possibilitando às empresas certificação em NBR/ISO 9001, NBR/ISO 14001, NBR 16001 e OHSAS 18001.

VISÃO: Ser reconhecida e respeitada como instituição bem sucedida na promoção do desenvolvimento sustentável da indústria química instalada no Brasil.

MISSÃO: A missão da Abiquim é promover o aumento da competitividade e o desenvolvimento sustentável da indústria química instalada no País.

PRINCÍPIOS BÁSICOS: Observar a ética e princípios legais, respeitando as instituições brasileiras; Promover e defender a livre iniciativa e a redução da intervenção do Estado no setor produtivo; Promover a competitividade da indústria química instalada no País; Defender a indústria química da concorrência desleal, tanto no comércio exterior quanto no mercado interno; Apoiar a consolidação do Mercosul; Articular-se ativamente com as entidades de classe representantes dos diversos segmentos da indústria química, bem como com as entidades representantes da indústria em geral.

OBJETIVOS: Disseminar e promover a aplicação contínua do Programa Atuação Responsável, divulgando-o perante a sociedade; Contribuir para o pleno desenvolvimento do

mercado brasileiro de produtos químicos, concorrendo para elevar os padrões brasileiros nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade e logística de distribuição; Executar e estimular ações esclarecedoras que permitam a compreensão adequada da contribuição da indústria química à sociedade; Acompanhar o desempenho e o desenvolvimento da indústria química, elaborando e oferecendo aos seus associados e segmentos de interesse da indústria informações qualificadas e estudos técnicos; Representar os associados, na defesa de seus interesses, perante as instituições governamentais e outros setores relevantes da sociedade, em âmbito nacional e internacional; Contribuir na elaboração da legislação e na definição de políticas e decisões governamentais que digam respeito ao interesse da indústria química; Participar de organismos e reuniões internacionais de interesse da indústria química; Participar ativamente de negociações de integração do Brasil e/ou do Mercosul com outros países e/ou blocos econômicos, buscando assegurar os interesses da indústria química brasileira no mercado internacional; Oferecer serviços que contribuam para o desenvolvimento dos recursos humanos que atuam na indústria química; Estimular parcerias para pesquisas e desenvolvimento tecnológico na indústria química; Estimular o intercâmbio de informações e práticas de gestão entre as empresas associadas; Apoiar os trabalhos das comissões setoriais e temáticas, para que contribuam com o aumento da competitividade (atual e futura) do setor químico.

Associação: associando-se à ABIQUIM a empresa participará do Programa Atuação Responsável e contará com o Pró-Química. A associação é feita através de uma taxa mensal proporcional ao faturamento da empresa.

CEBDS[64] (2008)

Descrição: fundado em 1997, o CEBDS é uma coalisão dos maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil. Congrega 50 empresas atualmente responsáveis pelo

faturamento anual correspondente a 40% do PIB nacional, suas empresas geram juntas mais de 600 mil empregos diretos e um número mais expressivo ainda de empregos indiretos. Como representante do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que conta com a participação de 185 grupos multinacionais, que faturam anualmente US$ 6 trilhões e geram 11 milhões de empregos diretos, o CEBDS integra uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que estão trabalhando para disseminar uma nova maneira de fazer negócios ao redor do mundo considerando o resultado final tríplice (econômico, social e ambiental). Sensibilizando e mobilizando empresas para que esta visão seja ampliada, o CEBDS trabalha em parceria com as instituições acadêmicas e organizações não-governamentais, como também atua como porta-voz das empresas junto aos governos, não apenas para defender os interesses específicos de seus associados, mas, principalmente, para construir uma política geral de desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade brasileira. Para viabilizar esta estratégia, o CEBDS vem estreitando sua relação com o governo federal e hoje integra a Comissão de Política de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21, Grupo Institucional de Produção Mais Limpa, Fórum Brasileiro de Mudança Climática, Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, Fórum de Competitividade e Biotecnologia e outros órgãos que operam em nível ministerial. Sua missão é "integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental". Realiza anualmente seu congresso latino americano com discussão de temas emergentes para disseminar o tema e discutir soluções para os desafios.

Missão: Integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável no contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental.

Objetivos: Facilitador: oferecer uma plataforma segura para que as empresas possam trocar conhecimento e experiência, facilitar parcerias e se engajar em diálogos de múltiplas partes;

[64] Disponível em: < http://www.cebds.org.br/cebds/cebds-quem-somos.asp>. Acesso em: 15/08/2008.

Provedor: fornecer informação, direcionamento, produtos e ferramentas que auxiliem as empresas a implementar, medir e comunicar seus esforços em direção ao desenvolvimento sustentável; Defensor: representar de maneira pró-ativa a visão das empresas em assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável em debates e formulação de políticas públicas com governos e demais grupos de interesse (stakeholders); Comunicador: disseminar melhores práticas, demonstrando a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável e a sociedade em geral, de forma simples e compreensível; Catalisador: estimular a sustentabilidade nas empresas associadas, por meio de projetos e parcerias, que gerem resultados concretos.

Para pôr em prática as ações que compõem a rotina do CEBDS e aprofundar as discussões em temas mais específicos, foram criadas câmaras técnicas: Legislação Ambiental; Energia e Mudança do Clima; Biodiversidade e Biotecnologia; Comunicação e Educação para a Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa. Estrategicamente, direcionadas para temas específicos e relevantes no contexto atual, as Câmaras são presididas por representantes das empresas associadas, que propiciam um fórum adequado para concepção, discussão e implementação de ações conjuntas nas questões relevantes do desenvolvimento sustentável.

Associação: para ser associado ao CEBDS a empresa tem um pagar uma taxa mensal proporcional ao seu faturamento e terá direito aos seguintes benefícios:

Ter acesso ao necessário apoio político nas questões ambientais e de desenvolvimento propostas e especificamente ligadas à sua área de atuação; manter junto às grandes organizações internacionais um estreito intercâmbio de informações sobre as melhores práticas em desenvolvimento; ser estimulada para o aprimoramento contínuo no rumo da sustentabilidade; ter visibilidade às ações inovadoras empreendidas; ter acesso às últimas notícias do mundo dos negócios sobre questões de ecoeficiência.