

**Responsabilidade  
Social Empresarial nos  
Processos  
Gerenciais  
e nas  
Cadeias  
de Valor**



Programa de  
Implementação de  
Medidas de Responsabilidade Social Empresarial  
nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras



Banco Interamericano  
de Desenvolvimento

INSTITUTO  
**ETHOS**

## **Patrocinadores**

### **CPFL Energia**

“Ao patrocinar esta publicação, a CPFL Energia reafirma seu compromisso de contribuir para que as empresas possam assumir novos aprendizados e novos valores, num processo de mudança de consciência. Este manual disponibiliza uma ferramenta prática de internalização dos princípios de responsabilidade corporativa na gestão cotidiana e ajuda a disseminar nas empresas o conceito de gestão ética dos impactos dos negócios no mercado, na sociedade e no meio ambiente. O propósito de ampliar os resultados dos compromissos assumidos nos deixará cada vez mais preparados para lidar com a complexidade de fazer negócios na sociedade contemporânea.”

### **CST-Arcelor Brasil**

“A CST-Arcelor Brasil tem procurado disseminar o conceito de sustentabilidade ao estimular a discussão dos valores nos quais acredita, inclusive em sua cadeia produtiva. A participação efetiva nesta publicação, bem como sua associação ao Instituto Ethos, reflete as práticas da empresa, as quais se configuram em seu relacionamento com seus fornecedores, que inclui reuniões periódicas para debater questões afins e se alinha com o tema ‘Parcerias para uma Sociedade Sustentável’, da Conferência Internacional 2005. A CST-Arcelor Brasil considera de extrema importância sua participação no processo de educação para a construção de uma sociedade sustentável.”

### **Promon**

“A Promon acredita que a responsabilidade social deve ser um elemento fundamental da cultura de uma organização e, dessa forma, estar presente nas estratégias, práticas, processos e relacionamentos. Iniciativas como a deste manual alinham-se perfeitamente com as crenças da Promon e merecem todo o seu apoio.”

# Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor



Programa de  
Implementação de  
Medidas de Responsabilidade Social Empresarial  
nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras



Banco Interamericano  
de Desenvolvimento

INSTITUTO  
**ETHOS**

MAIO - 2006

Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor é uma publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente a seus associados.

#### Realização

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social  
Rua Francisco Leitão, 469, 14º andar, conj. 1407  
Pinheiros, São Paulo, SP — 05414-020  
Tel.: (55 11) 3897-2400  
Fax: (55 11) 3897-2424  
www.ethos.org.br

#### Co-realização

Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

#### Patrocínio

CPFL Energia, CST-Arcelor Brasil e Promon

#### Colaboradores do Instituto Ethos e do UniEthos

Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição de texto), Carmen Weingrill, Cláudio Andrade, Fabíola Calazans, Fernando Pacchi, Gláucia Terreo, Gustavo Baraldi, Leno F. Silva, Karinna Bidermann Forlenza (captação de patrocínio), Mariana Kohler Pereira, Paulo Itacarambi (direção editorial), Patrícia de Caires Sogayar, Ricardo Young, Tábata Villares, Tarcila Reis Ursini e Vivian Smith

#### Colaboradoras voluntárias

Rocío Alonso Lorenzo (coordenação das Oficinas de Gestão de 2004) e Naia Hamasaki (coordenação das Oficinas de Gestão de 2005)

#### Coordenadores voluntários das Oficinas de Gestão

Beat Grüninger (B&SD Desenvolvimento Econômico e Social), Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral), Eduardo de Souza Martins (Elabore Assessoria Estratégica em Meio Ambiente), Gilberto Galan (Galan & Associados Responsabilidade Social e Comunicação), Hipácio Stoffel (Indextech Management), Homero Santos (Fractalís Renovação Empresarial), José Tolovi Júnior (Great Place to Work Institute) e Sérgio A. P. Esteves (AMCE Negócios Sustentáveis)

#### Participantes voluntários dos Grupos de Referência

Adriana Perroni Balerini (Unimed do Brasil), Amadeu da Costa Rodrigues (Banco ABN Amro Real), Ana Claudia Pais (Kraft), Ana Cristina Borges (Avina), Ana Maria de Marchi (DPaschoal), André Gondim (Coelba), Angélica Marquez (Bob's), Carla Maria Neves Inácio (Amanco Brasil), Carla Moscatelli (Banco ABN Amro Real), Carmem Lucia Canalli (Copel), César Fernandes (Comgás), Cristina Brito (Klabin), Cristiane Samarra (Natura), Daniel Pfannemüller (BankBoston), Edna Silveira de Andrade (Coelba), Ernani Turazzi (Petrobras), Fernanda Parente (Shell), Flávia Favaro (Pfizer), Flávia Moraes (Philips), Flávia Vígio (McDonald's), Francine Forte (Promon), Francine Suescun (Citigroup), Inês Saldanha, (Banco do Brasil), Iranise Pedro Bittencourt Furtado (Axiol), Isabel Vasconcellos (Instituto Telemig Celular), Janice Dias (Petrobras), João Baptista C. Ribas (Serasa), João Bosco Reis da Silva (CST-Arcelor Brasil), João Carlos Marins (CST-Arcelor Brasil), Jorge Luiz Saldanha da Silva (Banco do Brasil), José Marcos Cessel (Elektro), José Mauro Floriano da Silva (Grupo Algar), José Osival dos Santos (Klabin), Juliana Cassita Andrigueto (Holcim), Karina Aguiar (Natura), Leonardo Gloor (Fundação Belgo), Liane Freire (Shell), Lilian Patrícia Sant'Anna (Duke Energy), Luciana Nicola (Instituto Unibanco), Luiz Carlos lasbeck (Banco do Brasil), Luiz Cláudio Ferreira Castro (CSN), Luis Fernando de Araújo Bueno (CPFL), Madelon Piana (Companhia Vale do Rio Doce), Marcelo Vespoli Takaoka (Y. Takaoka Empreendimentos), Márcia Fernandes Kopelman (Promon), Márcia Pires (Yázigi), Meire Fidelis (Editora Abril), Milena Brandt Piovesan (CPFL), Marcos Byington Egydio Martins (Instituto EcoFuturo), Marcus Nakagawa (La Fabbrica), Maria Gisela Gerotto (Comgás), Neide Silva da Rocha (Carrefour), Paulo Pássaro (Kraft), Regina Zimmermann (Amanco Brasil), Roberto Siggers (Visanet), Rosana Junqueira (Instituto Unibanco), Rose Pinheiro (Bayer), Salvador Bove (Comgás), Sérgio José Leite Dias (Samarco), Sérgio Kuroda (BankBoston), Sílvia Cerveira, Simone Faustini (O Boticário), Simone Guimarães (Shell), Sueli Renberg (Grupo Pão de Açúcar), Sueme Mori Andrade (Embraco), Tânia Moura (Grupo Pão de Açúcar), Tomás Carvalhaes Carmona (Serasa), Umberto Caldeira Cinque (VCP), Vanessa Weber Leite (Basf), Vicente Andreu Guillo (CPFL) e Wagner de Siqueira Pinto (Banco do Brasil)

#### Projeto e produção gráfica

Waldemar Zaidler e William Haruo (Planeta Terra Design)

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor / [Benjamin S. Gonçalves (coordenação e edição de texto)]. – São Paulo : Instituto Ethos, 2006

Vários colaboradores.

Bibliografia.

1. Administração de pessoal 2. Clientes – Contatos 3. Desenvolvimento sustentável 4. Empresas – Responsabilidade social 5. Governança corporativa 6. Marketing 7. Planejamento estratégico I. Gonçalves, Benjamin S.

ISBN 85-88046-23-7

05-9609

CDD-658.408

#### Índices para catálogo sistemático:

1. Empresas : Responsabilidade social : Processos gerenciais : Administração 658.408  
2. Responsabilidade social empresarial : Processos gerenciais : Administração 658.408

Impressão: Margraf Gráfica e Editora Ltda.

Tiragem: 5.000 exemplares

Maio de 2006

#### Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos:

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
  2. Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
  3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos "selo" com essa função.
  4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.
- Para esclarecer alguma dúvida ou nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo serviço "Fale Conosco" do site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

## Apresentação

*"Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais."*

Instituto Ethos

O Instituto Ethos tem investido sistematicamente na produção de conhecimento e na criação de ferramentas para auxiliar as empresas a internalizar na gestão cotidiana de seus negócios os princípios da responsabilidade social empresarial. É com esse objetivo que estamos lançando **Responsabilidade Social Empresarial nos Processos Gerenciais e nas Cadeias de Valor**, cujo conteúdo se baseia nos documentos-sínteses das Oficinas de Gestão oferecidas pelo Instituto Ethos aos participantes da Conferência Nacional 2004 e da Conferência Internacional 2005.

Concebidas como espaços de aprendizado coletivo, as Oficinas de Gestão foram organizadas em formato de curso, com apresentação de conceitos, exposição de práticas, exercícios e debate em grupo. Para compor cada uma delas, convidamos um especialista no tema para atuar como coordenador e montamos um grupo de referência com representantes de empresas que tinham experiências estruturadas na implementação de uma gestão socialmente responsável de fornecedores, de pessoas, das relações com clientes e com o mercado consumidor e de marketing e comunicação, bem como nos primeiros passos em responsabilidade social empresarial, na gestão estratégica, na gestão ambiental para a sustentabilidade e nos diálogos e parcerias com as partes interessadas.

Para selecionar as organizações que nos auxiliaram neste trabalho, fizemos uma reflexão interna que levou em conta os casos registrados no Banco de Práticas dos Indicadores Ethos, as empresas que compõem a Rede Ethos de Comunicação Social e o Grupo de Gestores em Responsabilidade Social Empresarial, além de organizações cujas práticas são reconhecidas como referência. Com o cuidado de garantir a maior diversidade possível de empresas no que se refere a porte, setor, região em que se localiza etc., fizemos questão de incluir ações de micro e pequenas empresas em cada grupo.

O desenvolvimento das Oficinas de Gestão contou com o trabalho voluntário de cerca de cinquenta pessoas, entre coordenadores, representantes de empresas e membros das equipes do Instituto Ethos e do UniEthos, divididas em grupos, cada um correspondente a um tema. Havia uma proposta de trabalho definida pelo Instituto Ethos, mas cada grupo teve autonomia para estruturar sua própria dinâmica, levando em conta suas discussões, os dilemas encontrados, as soluções sugeridas e a experiência de cada participante.

Com o objetivo de ampliar o alcance do conteúdo dessas oficinas, o Instituto Ethos decidiu produzir esta publicação. Para a realizá-la, tornamos a convidar os coordenadores e os grupos de referência para a revisão e atualização dos documentos apresentados nas conferências de 2004 e de 2005. O resultado desse esforço conjunto é esta nova ferramenta prática, a qual recomendamos seja utilizada no dia-a-dia pelos profissionais que têm o compromisso de implementar uma gestão socialmente responsável em sua empresa.

Por sua possibilidade de contribuição para internalizar a responsabilidade social na gestão das empresas e em suas cadeias de valor, esta publicação foi incorporada ao **Programa Tear – Tecendo Redes Sustentáveis**, uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com o Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin)/Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esse programa se destina à implementação de medidas de responsabilidade social empresarial em micro, pequenas e médias empresas da cadeia de valor de grandes empresas, com o objetivo de aumentar sua competitividade e sustentabilidade, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável do país.

O Programa Tear envolve sete setores estratégicos da economia. Em cada um desses setores, pelo menos uma grande empresa desenvolve um conjunto de atividades com 15 pequenas empresas de sua cadeia de valor. Os setores contemplados pelo programa são os seguintes: siderurgia, construção civil, energia elétrica, mineração, varejo, petróleo e gás, e açúcar e álcool.

Um diferencial do Programa Tear é seu alto poder de impacto e expansão, obtido por meio da disseminação da metodologia pelas empresas participantes do programa, bem como pela parceria com organizações que contribuirão na promoção da responsabilidade social empresarial em outras empresas do mesmo setor, da mesma região ou até de outros setores ou regiões. Identificados pelo programa como agentes de indução do comportamento, esses parceiros incluem entidades setoriais, investidores, financiadores, consumidores, mídia, mercado de capital e órgãos públicos.



# Índice

Primeiros Passos em Responsabilidade Social Empresarial, com Estímulo a Parcerias .....	7
Gestão de Fornecedores: Responsabilidade Social Empresarial nas Relações da Cadeia de Fornecimento .....	19
Gestão das Relações com Clientes e com o Mercado Consumidor .....	29
Gestão Estratégica: Governança Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável .....	35
Gestão de Pessoas .....	49
Gestão do Marketing e da Comunicação .....	55
Gestão Ambiental para a Sustentabilidade .....	69
Gestão de Diálogos e Parcerias com as Partes Interessadas .....	79





# Primeiros Passos em Responsabilidade Social Empresarial, com Estímulo a Parcerias

## Coordenação:

Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral)  
Tel.: (31) 3589-7377 ; e-mail: boechat@fdc.org.br

## Apoio do Instituto Ethos:

Tábata Villares  
Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

## Grupo de referência:

Bob's  
Angélica Marquez, coordenadora de Responsabilidade Social  
Tel.: (21) 8162-7013; e-mail: angelica.coelho@bobs.com.br

## Copel

Carmem Lucia Canalli, assistente de gerência  
Tel.: (41) 331-2314; e-mail: carmem.canalli@copel.com

## Companhia Vale do Rio Doce

Madelon Piana, gerente de Comunicação  
Tel.: (31) 3279-5526; e-mail: madelon.piana@cvrd.com.br

## Instituto Telemig Celular

Isabel Vasconcellos, gerente de Projetos Sociais  
Tel.: (31) 3259-4456; e-mail: isabel.vasconcellos@telemigcelular.com.br

## Unimed do Brasil

Adriana Perroni Balerini, consultora de Responsabilidade Social  
Tel.: (11) 3265-9747; e-mail: responsabilidadessocial@cfcd.unimed.com.br

## INTRODUÇÃO

---

*"Parceria é um tipo especial de relação de cooperação em que as partes envolvidas, apoiadas na confiança e na transparência de intenções e atos, compartilham princípios e valores e coordenam suas ações de modo a alcançar objetivos definidos em comum acordo. Em uma parceria não apenas os custos e benefícios são compartilhados. A participação equilibrada dos parceiros em todo o processo, do estabelecimento das regras que o presidem ao desenho do plano e execução das atividades, é condição indispensável para o sucesso dos propósitos e manutenção da parceria. A parceria não é apenas uma forma inteligente de melhor aproveitamento dos recursos e ampliação dos impactos das ações. É, antes de tudo, uma condição para construirmos uma sociedade sustentável apoiada em relações justas e democráticas."*

Instituto Ethos

Qualquer que seja o porte de uma empresa, sua criação é sempre um fato marcante na vida de seus fundadores. Eles imprimem à nova organização seu jeito de ser, o que eles acreditam ser a boa forma de explorar uma oportunidade de negócios. O empreendedor é um guerreiro, quer conquistar, fazer acontecer. Guerreiros lutam às vezes por ideais, outras por posses, ou mesmo por sua sobrevivência.

Porém, pelo simples existir, a empresa congrega pessoas que passam a trabalhar para essa idéia inicial, estabelece relações com clientes, fornecedores, governo local. Influencia a vida social em seu entorno e, se vier a crescer, verá sua influência aumentar e alcançar esferas cada vez mais distantes e abrangentes.

Naqueles momentos iniciais, forja-se a personalidade da empresa nascente, reflexo da consciência de sua serventia. Toda a trajetória da nova organização vai depender da força da energia dessa mensagem inicial. Uma empresa só se estabelece, cresce e dá lucro quando atende a alguma necessidade humana, seja ela básica ou sofisticada, voltada para a sobrevivência física mesmo das pessoas ou para a realização de seus sonhos e desejos. Então, qual a origem da existência da empresa? O lucro é a justa e necessária remuneração do empreendedor por sua iniciativa, pelos riscos que assume. Mas ele só virá se os produtos

forem desejados, vendidos e consumidos, e se a empresa for respeitada e admirada. O balanceamento entre os ganhos dos empreendedores e dos demais interessados é a questão a ser permanentemente resolvida.

## **O que é o começo da gestão da RSE com estímulo a parcerias?**

Por ser a resposta sistematizada da empresa às demandas que vão além das originadas de suas relações de mercado, a responsabilidade social empresarial (RSE) está presente em maior ou menor grau na sua vida cotidiana, dependendo dos valores praticados pelos que a lideram e a representam. Uma empresa com valores muito focados em si mesma e nos ganhos que seus proprietários podem auferir tende a ter pouca noção de sua importância para as partes que não se inserem nas regras de mercado. Empresas nessa situação têm ações isoladas em seu relacionamento com a sociedade e com a natureza. Usualmente essas ações são desconectadas da estratégia e dos métodos de gestão, e não refletem os princípios de parceria.

Em outro caso estão as empresas que desde seu surgimento têm grande preocupação com os empregados, com sua atuação ética no mercado, com o desenvolvimento das comunidades vizinhas e da sociedade e com a preservação do planeta. Seus fatores de sucesso incluem o comprometimento dos empregados, relacionamentos construtivos com fornecedores, sua aceitação pelas organizações de seu entorno e a pré-disposição para atuar em parcerias. As ações dessas empresas são transparentes, são o seu jeito de ser. Mesmo nesse caso, a gestão formal da empresa pode não integrar a RSE. Assim sendo, a RSE fica sujeita a riscos futuros de descaracterização pela natural deterioração das coisas não cuidadas.

## **Por que começar?**

Empresas são seres vivos e sociais. Vivem em sociedade, estabelecendo relações com outras entidades para fazer seus negócios, manter-se em uma comunidade, cuidar das condições de trabalho e de realização das pessoas que para ela dedicam parte de sua vida.

Quando a empresa, por iniciativa própria ou por cumplicidade inconsciente, adota uma atitude que desequilibra essas relações, as outras partes interessadas se manifestam e tentam restabelecer o equilíbrio. O inverso também é válido: a empresa pressiona as outras partes quando uma delas causa desequilíbrio no relacionamento. Ou seja, a pressão das partes interessadas é um motivador bastante comum para se iniciar a implementação da RSE.

Ao mesmo tempo, estar integrada saudavelmente ao ambiente em que vive prepara a empresa para se manter no negócio por tempo indeterminado. Nesse caso, há um interesse comercial, de formação de uma boa imagem que lhe forneça uma legítima licença para operar, conferida formal ou informalmente pelas partes interessadas e entendida como criação de um ambiente saudável e propício para os negócios, em que todas as instâncias interessadas ou atingidas pela atividade empresarial sejam contempladas e corretamente harmonizadas.

## **Parceria, solidariedade e cooperação desde os primeiros passos**

Considerando a realidade de um ambiente de negócios cada vez mais influenciado pelas questões sociais e ambientais, a reflexão sobre as potencialidades da articulação de parcerias para a construção de uma sociedade sustentável e o papel sinérgico exercido pelas redes deve permear os primeiros passos. No mundo inteiro, com efeito, empresas e organizações empresariais têm se engajado no processo de

articulação de redes de parceria como ferramenta das políticas e práticas de gestão socialmente responsável, construindo ou reforçando um autêntico patrimônio de valores compartilhados, especialmente focado na promoção da solidariedade e da cooperação.

Sob esta ótica, os primeiros passos da RSE já deverão incorporar os valores da cooperação e da parceria como etapa primordial da jornada de sensibilização da comunidade empresarial e de consolidação de uma nova visão de mundo, amparada por referências éticas e abordagens sistêmicas. Uma “ética da parceria” edificada desde os primeiros passos transformar-se-á, dessa forma, numa autêntica ferramenta de gestão, dentro de uma cultura empresarial socialmente responsável e orientada para o desenvolvimento sustentável.

## **Quais são os passos seguintes?**

Dados os primeiros passos, muitas pessoas dentro da empresa estarão engajadas no fortalecimento da empresa responsável, que busca sua própria sustentabilidade e ao mesmo tempo a sustentabilidade das partes interessadas. Nessa situação, o trabalho a realizar é o de dar consistência às ações da empresa, aproximando-as do comportamento ético e transparente, fortalecendo vínculos mútuos com as partes interessadas e aumentando sua eficácia por meio do permanente aprimoramento de sua gestão.

## **DESAFIOS DOS PRIMEIROS PASSOS**

---

Independentemente da personalidade da empresa ou do momento vivido por ela, os primeiros passos sempre apresentam desafios para quem se dispõe a trilhá-los. Seis desses desafios foram selecionados para este texto, com base na verificação da experiência de algumas empresas que participaram de sua construção.

Os iniciadores podem decidir enfrentá-los todos ao mesmo tempo ou escolher um deles e estabelecê-lo como ponto de partida para encarar os demais. A ordem em que os desafios estão colocados não pretende enfatizar uma prioridade, pois cada empresa demanda uma atuação diferenciada em função do momento em que se encontra.

### **Desafio 1: sensibilizar e motivar a liderança**

Nos primeiros passos para a incorporação da gestão socialmente responsável nas empresas, a liderança geralmente é o fator que impulsiona as ações de forma consistente. Historiadores, psicólogos e sociólogos têm sempre estudado os líderes como um fenômeno social da mais alta relevância. Uma das mais consistentes constatações é que a liderança depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados ao líder.

Edgar Schein<sup>1</sup> propõe uma categorização dos tipos de liderança, conformada aos momentos do ciclo de vida de uma organização. Assim:

---

<sup>1</sup> Em *O Líder do Futuro*, Peter Drucker Foundation, Editora Futura

- para criar uma empresa, o líder aparece como um **animador** – com sua energia pessoal ele enfrenta dificuldades, persegue alternativas, dá vida a uma organização que está em seu sonho;
- quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver, o líder se dedica a construir, e atua como **criador de cultura**; as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados (só contratam pessoas que pensam como eles, doutrinam e socializam os subordinados, utilizam seu próprio comportamento para estimularem seus subordinados a agir como eles);
- a organização de sucesso deixa sua juventude exposta a grande concorrência e precisa se estabilizar para manter suas conquistas; nesta fase, a liderança tende a se desligar do líder fundador, gerentes profissionais passam a influenciar na cultura para consolidar os elementos necessários para manter o crescimento – o líder é um **sustentador da cultura**;
- quando mudanças nas empresas são impostas pelas mudanças externas, surge o líder como **agente de mudança**, ensinando a empresa a desaprender o que não é mais necessário.

É necessário, portanto, ter claro o momento de vida da empresa para identificar que tipo de liderança está em vigor e traçar estratégias para seu engajamento. Por outro lado, uma autêntica pré-disposição do líder para agir em parceria com diferentes atores requer dele a valorização da ética e da cooperação em todas as dimensões de sua vida.

A liderança é exercida de maneiras diferentes, dependendo da estruturação organizacional mais adequada aos negócios da empresa. De uma forma geral e simplificada, a liderança pode ser mais centralizada (como em empresas com operação localizada, em pequenas e médias empresas e mesmo nas grandes empresas em época de altos riscos ou crises) ou mais descentralizada (como nas empresas com operação geograficamente espalhada, nas grandes empresas e nas redes de empresas em esquema de franquia).

Outra característica que distingue as diferentes formas de liderança é sua fundamentação, ou seja, o fato que faz com que os seguidores legitimem uma liderança. Mais uma vez simplificada, pode-se dizer que, nas empresas em que o “dono” é claramente identificado e atua no direcionamento das operações (seja diretamente ou por meio de uma governança efetiva), a fundamentação da liderança é a propriedade. Em outros tipos de organização, porém, a liderança se dá por uma legitimação formal e compartilhada, na forma de eleição. É o caso das cooperativas. A popularidade, entendida como a aceitação de um líder que se dá por carisma e personalidade, é outra fundamentação.

Para sensibilizar a liderança, devem-se identificar motivações legítimas que justifiquem a implementação da RSE e mostrar resultados possíveis de serem alcançados (dimensão, timing) – normalmente não basta sensibilizar garantindo, por exemplo, melhora de imagem e aumento imediato de lucros.

Para mobilizar a liderança para o propósito da implantação da RSE, portanto, é preciso analisar as características com que ela se manifesta na empresa, considerando:

- o momento vivido pela empresa no seu ciclo de vida – cada tipo de líder (animador, criador de cultura, sustentador de cultura ou agente de mudança) requer uma estratégia de sensibilização diferente;
- a estruturação mais centralizada ou descentralizada da empresa – que conforma lideranças igualmente mais centralizadas ou descentralizadas;
- a fundamentação da liderança – se é consequência da propriedade ou da popularidade;
- o que a motiva a liderança a agir.

Sensibilizar a alta administração é sempre um grande desafio; o processo pode demandar um longo tempo. Além de ter persistência, é importante lembrar que sempre é possível buscar caminhos alternativos, como estabelecer aliança com um líder que se comprometa mais facilmente com o processo ou executar

ações concretas com grupos da empresa (desde que se evidenciem as oportunidades de resultados). Outra forma é compartilhar permanentemente experiências bem-sucedidas de outras empresas.

Um cuidado essencial é deixar claro para os líderes desde o começo que RSE e investimento social privado (investimento em ações sociais para a comunidade) são conceitos diferentes, não excludentes.

## **Desafio 2: adequar a cultura da empresa**

A gestão da cultura empresarial é ainda um caminho em construção, porém muitas organizações já estão obtendo excelentes resultados. Ao se analisarem as experiências bem-sucedidas de incorporação da RSE na gestão das organizações, percebe-se que, nos primeiros passos, a maioria delas atuou considerando como ponto essencial o conhecimento, a análise e a gestão de sua cultura organizacional.

A identidade de uma organização é o que a diferencia das demais. Assim como a identidade de qualquer pessoa, a identidade empresarial determina sua reação nas situações surgidas em seu relacionamento com outras organizações e pessoas. A cultura empresarial é o componente de sua identidade que dirige, conscientemente ou não, a natureza das atitudes e do comportamento de quem a representa. A cultura formata o comportamento dentro de certos limites. Símbolos, exemplos, ditados e histórias circulam na empresa e constituem o ambiente social em que se formatam os comportamentos. Cultura é o ambiente em que se "cultivam" as pessoas que nele compartilham socialmente suas vidas.

A cultura de uma empresa surge ainda em sua criação. Invariavelmente, os fundadores (sejam eles grandes investidores financeiros, presidentes de grandes aglomerados empresariais, técnicos com espírito empreendedor ou indivíduos simples com iniciativas tímidas) são pessoas com talento empresarial e que querem romper fases de sua própria vida. Os fundadores vêem em sua criação a expressão de sua vontade, uma atitude de realização pessoal e profissional. Além disso, criam a empresa como espaço em que podem exercer suas habilidades — o que eles gostam e sabem fazer. E em sua personalidade carregam crenças e valores que conformam seu comportamento e suas orientações para o modo como devem se comportar as pessoas que são contratadas para participar dessa criação. Sonhos, conhecimento e ação se juntam em determinado momento e local para compor uma organização que passa a ter vida própria. É nesses elementos (querer, saber e fazer) que se alicerça a identidade empresarial.

Depois de criada, uma empresa evolui em suas propostas de crescimento, de aumento de sua importância nas comunidades em que se insere. O processo de crescimento tende a torná-la mais complexa, com grande probabilidade de, no emaranhado de decisões, crises e conquistas, perder-se a visibilidade da vinculação com o impulso original da criação. Mesmo sem um fundador em quem se espelhar claramente, as pessoas que trabalham em nome da empresa tomam decisões com base em suas próprias crenças, o que vai conformando a cultura ao longo do tempo. Nessa situação, para gerenciar a cultura de uma empresa é preciso tornar claros os elementos de sua identidade.

A prática atual da administração recomenda a formulação dessa identidade em componentes como missão, valores, crenças e visão. Qualquer que seja sua composição, uma identidade não se completa se não contiver os sentidos da vontade (o sonho, o querer), do conhecimento (o saber) e da realização (o fazer). Ao serem formuladas, a missão delimita o campo de ação e a visão expressa o desejo quanto ao futuro da empresa. As crenças e os valores de uma empresa, no entanto, é que têm a tarefa de guiar o comportamento dos que agem em seu nome ao realizar sua missão e perseguir sua visão de futuro. Nesse sentido, fica claro que os valores são o elemento-chave para gerenciar a cultura.

As empresas que declaram formalmente seus valores tentam gerenciá-los, divulgando-os e verificando se eles estão sendo obedecidos. Ao empreender os primeiros passos, tais empresas devem avaliar se esses valores sustentam a incorporação da RSE com estímulo a parcerias e se a gestão da cultura organizacional é adequada. A declaração de valores, a missão e a visão são claras e de fácil compreensão? Estimulam o relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas da organização? Incentivam a criação de parcerias, por meio de valores de cooperação e confiança?

A prática tem demonstrado que não é suficiente espalhar cartazes para agir sobre a cultura empresarial. Mais do que um quadro na parede, os valores, a missão e a visão precisam expressar a identidade da organização, e isso só é possível se esse referencial for fortemente compartilhado pela liderança e por todos os colaboradores no seu dia-a-dia. O comportamento dos dirigentes, incluídos os gerentes, é certamente um dos principais indicadores da legitimidade desses postulados. O grande desafio é garantir a coerência entre o discurso e a prática.

Se a cultura da empresa não apresentar valores adequados à gestão socialmente responsável, com estímulo a parcerias, a próxima etapa será atuar de forma efetiva na gestão dessa cultura, reforçando os valores éticos e cooperativos e incorporando-os à tomada de decisão e à solução de dilemas no relacionamento com todas as partes interessadas. Em organizações com esse perfil, a gestão da cultura é ainda mais crítica. Uma cultura que não tenha valores éticos e que não considere a agregação de valor para todas as partes interessadas precisa ser mudada.

Independentemente da situação da organização, a gestão da cultura é um processo-chave, que deve ser sistemático, com enfoque institucional e corporativo, com orientação estratégica e entendido como fator determinante para que a RSE aconteça. Não se muda efetivamente a cultura de uma empresa se os novos valores não se refletirem em novas práticas. O trabalho orientado para a mudança da cultura empresarial precisa partir de uma liderança forte, confiável, exemplar e de grande poder de persuasão.

Conhecer, analisar a cultura da organização e atuar na gestão da cultura existente são etapas que se aplicam a qualquer empresa, independentemente de segmento, porte ou estrutura. O que pode variar é a estratégia, a metodologia ou as ferramentas a serem utilizadas. Compartilhar histórias de parcerias de sucesso pode servir de incentivo e orientação para que outras organizações busquem o caminho da RSE.

A elaboração de um código de conduta ética pode ser muito útil e produzir um grande resultado nesse processo. Tal código tem o objetivo de traduzir para as pessoas que representam a empresa os valores para diversas situações do dia-a-dia. Usualmente, os códigos desse tipo têm sido estruturados para endereçar os valores aos interesses específicos de cada parte interessada. A forma de produzir o código de conduta ética já é uma expressão da cultura, e uma criação participativa muitas vezes simboliza por si própria uma nova postura, mais compatível com a RSE. Ao produzir seu código de conduta ética, a empresa pode inicialmente envolver apenas os empregados e depois evoluir em ciclos periódicos para incorporar outras partes interessadas. Por outro lado, a existência de um código de conduta ética exige da empresa a instalação de novos processos para seu cumprimento e atualização permanente. Mecanismos de auditoria são importantes recursos a serem utilizados pelos responsáveis pelo gerenciamento do código.

### **Desafio 3: ouvir as partes interessadas**

É imprescindível identificar as partes interessadas e saber delas se a atuação da empresa nos moldes estabelecidos em planos ou projetos é compatível com seus interesses. Para tanto, faz-se necessário apresentar objetivos e propostas da empresa e verificar, pela manifestação dos interessados, até que ponto vão ao encontro das expectativas dos envolvidos.

O primeiro passo para superar esse desafio é ter o entendimento da impossibilidade de se falar em RSE com estímulo a parcerias sem considerar que, ao buscar diálogo, a empresa deve estar preparada para incorporar às suas decisões os interesses legítimos dos públicos, buscando equilibrar o processo com as estratégias da organização. Um relacionamento responsável só pode ser estabelecido a partir do diálogo, para que então se construa a confiança mútua.

Na ânsia de se aproximar de suas partes interessadas, muitas empresas incrementam enormemente o que consideram ferramentas de comunicação — folhetos, vídeos, relatórios anuais, reuniões —, mas trabalham em uma única via. A empresa fala cada vez melhor e até pode ser entendida, mas não abre espaço para ouvir. É verdade que, mais recentemente, os esforços em algumas empresas têm se multiplicado, mas em geral não são ainda ações sistemáticas e entendidas de forma estratégica — pesquisas em suas mais diferentes formas, organização de grupos intersetoriais, participação em conselhos e comitês, definição de

ouvidor (*ombudsman*) e ferramentas para estimular a manifestação das partes interessadas, como caixa de sugestões, "fale conosco", visitas e outras.

Percebe-se assim que, entendida a importância desse processo, é necessário considerar que ele não deve ser apenas pontual (só quando a empresa precisa), mas permanente, sistematizado. Precisa ser conduzido por todos que fazem interface com representantes das partes interessadas, sob um enfoque institucional, com intencionalidade e orientação estratégica. Para tanto, faz-se necessário apresentar objetivos e propostas da empresa e verificar, pelas manifestações dos interessados, até que ponto estão alinhados com as expectativas dos envolvidos. Por outro lado, é preciso ética das partes interessadas para que atuem de forma co-responsável (não se transformando de partes interessadas em partes interessadas), e que haja disposição para o estabelecimento de parcerias em prol de um desenvolvimento compartilhado.

Também é importante avaliar se a cultura da empresa sustenta essa busca por ouvir partes interessadas. Há abertura, há confiança mútua?

Tendo conquistado a sensibilização e o entendimento, são estes os primeiros passos a serem trilhados na operacionalização para superar o desafio de ouvir as partes interessadas:

1. Identificar e mapear as partes interessadas e priorizar sua importância, se for o caso: é a partir do conhecimento que se torna possível estabelecer o diálogo; só conhecendo a outra parte pode haver confiança e abertura para falar e ouvir;
2. Identificar temas de interesse dos públicos e priorizá-los a partir da estratégia da empresa;
3. Identificar as formas e situações de diálogo existentes na empresa (se já existem canais para ouvir as partes interessadas);
4. Identificar oportunidades de melhoria, criação ou adequação das ferramentas de comunicação;
5. Sistematizar os processos de gestão do diálogo: estabelecer procedimentos e fluxos, registrar, monitorar e melhorar continuamente.

Esses passos se aplicam a qualquer empresa, independentemente de segmento, porte ou estrutura. O que varia são as ferramentas utilizadas para trilhar cada passo, as quais podem ir das mais simples às mais sofisticadas

A AA1000, por exemplo, é um documento que descreve um padrão de gestão sistemática do relacionamento com as partes interessadas. Embora a implantação desse padrão não seja um dos primeiros passos, seu estudo e compreensão certamente darão à empresa uma visão de conjunto de um sistema completo e vão auxiliá-la no planejamento dos primeiros passos desse desafio.

## **Desafio 4: integrar a RSE aos sistemas de gestão existentes**

Sistemas de gestão são conjuntos de padrões, procedimentos e diretrizes que permitem uma gestão sistemática (coerente, permanentemente melhorada, cíclica, com visão do todo e do passar do tempo). Modelos estabelecidos inicialmente na primeira metade do século passado foram aprimorados por empresas, por países e pela comunidade internacional, nessa ordem, e resultaram nos modelos consolidados pela ISO <sup>2</sup> e por outras entidades de normalização nacionais e internacionais. Assim, a norma ISO 9000 (referente à qualidade de produtos e serviços) e a ISO 14000 (sobre a gestão dos impactos ambientais) se transformaram em ícones de qualidade da gestão empresarial. Seguiu-se, na esteira, a

<sup>2</sup> A International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade com sede em Genebra, na Suíça, que congrega órgãos nacionais de normalização de 151 países e se destina a elaborar padrões para especificações e métodos de trabalho nas mais diversas áreas. O Brasil é representado na ISO pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).



criação da SA 8000 e da OHSAS 18001, que, alicerçadas no mesmo modelo organizacional, integraram elementos de relações de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores, respectivamente. Os esforços mais recentes são no sentido de integrar esses sistemas em um só – o Sistema de Gestão Integrada.

Nos primeiros passos, deve-se avaliar o estágio de evolução dos sistemas de gestão da empresa. Caso não tenha havido ainda a sistematização da gestão, deve-se planejar com cuidado o esforço e o objetivo da implantação de um sistema de gestão no qual desde o começo sejam inseridos os aspectos inerentes à RSE.

Como regra geral, para integrar a RSE aos sistemas de gestão existentes, devem-se utilizar as ferramentas comuns aos mesmos. Nos primeiros passos, considera-se importante trabalhar os seguintes elementos dos sistemas de gestão:

- **Missão, visão e valores**

É comum que esses elementos refiram-se primordialmente ao relacionamento com as partes interessadas do mercado (clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes), porém eles devem conter o papel da organização na relação de seus negócios com os colaboradores, a sociedade e o planeta. Deve-se explicitar de forma global como se dão essas interações e quais os resultados que se pretende atingir. Com relação à visão, convém a organização avaliar de forma responsável qual será o futuro de sua atuação, de seus negócios e da sociedade. A organização deve também determinar seus valores, embutindo neles a responsabilidade de sua interação com seus colaboradores, com o mercado, com a sociedade e com o meio ambiente.

- **Objetivos empresariais**

Convém que, aos interesses e objetivos do negócio, a organização alie os objetivos e interesses voltados para os impactos de sua atuação comercial sobre as diversas partes interessadas:

- A empresa (público interno);
- O mercado (clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, mercado de trabalho);
- A sociedade (governo, mercado financeiro, região de atuação, comunidade, a população do país ou até mesmo a população mundial, dependendo do porte da empresa);
- O planeta.

- **Metas empresariais**

Como os objetivos demonstram as intenções da organização, é importante que sejam traduzidos em metas para que seus resultados possam ser medidos e acompanhados. As metas devem ser balizadas pelos princípios da sustentabilidade.

- **Procedimentos/processos (para materializar e alcançar as metas)**

Com objetivos e metas desenvolvidos e amparados pela missão, visão e valores, as organizações agregam os princípios da RSE a seus processos internos, muitas vezes formalizados por meio de procedimentos operacionais, garantindo a padronização e o controle das atividades planejadas.

- **Monitoramento dos resultados**

A ferramenta de monitoramento mais poderosa utilizada são os indicadores que, baseados nos objetivos, medem o desempenho das atividades, fornecendo resultados reais que serão comparados com as metas propostas. Um apanhado de indicadores voltados para a RSE é sugerido pelo Instituto Ethos – os *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. O processo de auditoria também é muito importante na verificação do atendimento às diretrizes definidas para os processos ligados à RSE, fonte de informação fundamental para a tomada de ações corretivas, preventivas e de melhoria. Para o monitoramento também são usadas avaliações e pesquisas com os diversos atores do processo.

- **Análise e tomada de ações corretivas ou preventivas**

Esta é a ferramenta mais importante para promover a integração da RSE com os sistemas de gestão da empresa ao longo do tempo. Tendo em mãos todas as informações geradas pelo sistema por meio do monitoramento, os gerentes da empresa discutem o resultado das atividades em reuniões de análise crítica. Recomenda-se que tais reuniões sejam realizadas com a presença dos responsáveis pelos resultados, e que a direção participe da reunião de análise crítica dos resultados da empresa como um todo. Nessas reuniões são avaliados todos os dados gerados pelo sistema, proporcionando informações reais e de fácil compreensão para as tomadas de decisão. Com essas informações, a alta direção pode proporcionar as diretrizes de melhorias na adaptação das ações da empresa aos seus negócios e aos diversos agentes envolvidos, reavaliando todo o processo, desde sua concepção (missão, visão e valores) até o resultado obtido (monitoramento).

Finalmente, o sistema de gestão deve ser concebido e gerenciado de forma a envolver um número cada vez maior de pessoas, por meio do despertar da vontade individual e coletiva, para gerar o clima necessário ao alcance do objetivo de integrar a RSE à gestão – despertar na empresa a noção de que ela precisa se mobilizar com empenho para tornar-se efetivamente um instrumento de promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico.

## **Desafio 5: atingir todos os gerentes**

Quando o objetivo da empresa é iniciar um processo consistente de implementação de práticas de gestão focadas na RSE, com estímulo a parcerias, é de suma importância estabelecer uma estratégia de engajamento de líderes – aqui nomeados de gerentes –, posto que, sem sua participação efetiva, o processo tende a perder força. Gerentes são as pessoas reconhecidas pela empresa como responsáveis por equipes e por funções. Em suas mãos são entregues, entre outras, as tarefas de desdobrar diretrizes, representar os interesses da organização, orientar equipes e ajudar a dar o rumo da trajetória da empresa. Quanto maior o número de gerentes comprometidos com os princípios da RSE e das parcerias, maior a chance de sucesso.

Na verdade, mais do que um engajamento puro e simples, despertar a “paixão” desses agentes executivos representa a garantia de que o objetivo será, pelo menos, levado em conta na atuação profissional da equipe. Essa paixão deve traduzir-se em atitudes que tragam consigo a força do exemplo.

Nos primeiros passos, a grande dificuldade a superar é estabelecer uma visão compartilhada, na forma de um ideal comum. A maneira mais fácil de contorná-la é procurar no próprio contexto de demandas da empresa um modo de satisfazer concomitantemente desejos, necessidades e as estratégias do negócio.

A comunicação clara de um ideal positivo e empolgante é uma estratégia eficaz para alcançar todos os gerentes no processo de implementação na empresa das práticas de gestão socialmente responsáveis.

É também uma boa tática explicitar que a implementação de práticas de RSE vem promover o fortalecimento da imagem positiva da organização, contribuindo para a melhora da qualidade das relações estabelecidas com as diversas partes interessadas e para o desenvolvimento socioeconômico do país – demandas crescentes do mercado atual. Isso amplia o horizonte de atuação da empresa e coloca sua missão em outro patamar. Ou seja, eleva a missão empresarial à categoria de ideal comum, transformando-a num agente promotor do bem.

Também é válido analisar com os gerentes os impactos sociais, ambientais e econômicos promovidos por suas ações sobre os diferentes públicos de relacionamento. Essa iniciativa contribui para o entendimento de que a gestão da RSE é atribuição de todos.

Se a tendência do mercado é exigir das empresas uma postura socialmente responsável, é preciso que os gerentes entendam, pela constante discussão do tema, que os públicos interessados merecem esse comprometimento e que isso pode ser lucrativo para o negócio, estimulando a participação e a criatividade de todos.

A participação nos processos de decisão compromete mais as pessoas, faz com que tanto o alcance quanto os resultados das ações sejam nitidamente maiores e por isso deve ser estimulada.

## **Desafio 6: definir indicadores de resultados**

Uma máxima da gestão é que só se consegue gerenciar aquilo que se mede. A base dessa máxima é que a medição permite uma percepção, necessariamente parcial, do fenômeno observado. Por outro lado, uma constatação científica é que, ao se introduzir a medição de um fenômeno, altera-se o próprio fenômeno.

Sempre que se busca medir o resultado de alguma ação, é preciso ter em mente que ele decorre de um processo. Portanto, para começo de conversa, ao intencionar gerenciar um processo, é preciso diferenciar e estabelecer indicadores de processo e de resultado. O que distingue processo de resultado é a relação que se tem com cada um: aquilo sobre o qual temos autoridade ou controle (os meios) denominamos processo; aquilo sobre o qual temos responsabilidade (os fins) denominamos resultado. Resultado é sempre referenciado ao exterior da empresa ou às pessoas dos colaboradores, ou seja, às partes interessadas.

Para uma primeira estruturação dos indicadores de resultado, é necessário definir que mudanças se pretende proporcionar para as partes interessadas, estabelecendo-se assim metas de resultados. Metas são indicadores com data marcada para serem alcançados. A partir daí é que se podem decidir as estratégias e os planos de ação para atingir as metas de resultados. É nesse processo de planejamento que se cotejam os recursos disponíveis, especialmente os financeiros e humanos. Nesse momento, os indicadores de processo são trazidos à tona, pois se busca a racionalização do uso de recursos. E então é possível estabelecer as metas de processo.

Após o planejamento, os indicadores de processo e de resultado definidos devem ser permanentemente monitorados, para verificar se a atuação está realmente orientada para o alcance das metas, tanto de processos quanto de resultados.

Como exemplo, podem ser apresentados os indicadores de um programa de reforço da empregabilidade realizado em parceria por empresas, governos e ONGs:

<b>Indicadores de processo</b>	<b>Indicadores de resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Percentual de empregados que aderem ao programa</li><li>• Percentual de empregados que completam os cursos</li><li>• Avaliação dos programas dos cursos feita pelos empregados</li><li>• Custos individuais médios, cobertos pela empresa e totais</li><li>• Quantidade de organizações parceirizadas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação de cada funcionário feita pelos instrutores ou facilitadores dos cursos</li><li>• Número de funcionários beneficiados e de cursos concluídos</li><li>• Custo médio bancado pelos próprios empregados</li><li>• Aumento médio da empregabilidade do grupo beneficiado, comparado com ações similares realizadas sem parceria</li></ul>

Quanto ao "aumento médio da empregabilidade", é evidente que se deve criar algum indicador para medi-lo, e aí reside uma das dificuldades do estabelecimento de indicadores. Para dirimir o problema, a empresa poderia, por exemplo, pedir a avaliação de currículos em relação às demandas e ofertas do mercado de trabalho, e daí extrair um indicador numérico útil.

Nos primeiros passos, é muito difícil ter clareza sobre a diferença entre indicadores de processo e indicadores de resultado. A título de exemplo, custos são fatores sobre os quais temos autoridade e portanto constituem indicadores de processo. No entanto, pela sua importância, são usualmente considerados como indicadores de resultado. É crucial fazer um grande esforço para definir indicadores que efetivamente reflitam os resultados pretendidos.

Uma dificuldade extra se apresenta na definição de indicadores de resultado de ações e projetos sociais. Muitas variáveis influenciam os fenômenos sociais, e diferenciar os resultados alcançados pelas ações da empresa pode ser uma tarefa das mais ingratas.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são excelente fonte de consulta e inspiração, servindo tanto para a sensibilização dos líderes quanto como ferramenta de diagnóstico inicial e de monitoramento. Nos primeiros passos, os Indicadores Ethos podem mesmo ser adotados como o modelo de indicadores da empresa. Nesse caso, é importante verificar se as principais questões da empresa estão refletidas adequadamente neles. E também diferenciar os indicadores de processo dos de resultado.



# Gestão de Fornecedores

## Responsabilidade social empresarial nas relações da cadeia de fornecimento

### Coordenação:

Sérgio A. P. Esteves (AMCE Negócios Sustentáveis)  
Tel.: (11) 3661-4102; e-mail: sergio.a.p.esteves@amce.com.br

### Apoio do Instituto Ethos:

Tábata Villares  
Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

### Apoio voluntário:

Simone Faustini (O Boticário)  
E-mail: simonefaustini@fgvpr.br

### Grupo de referência:

Banco ABN Amro Real  
Amadeu da Costa Rodrigues, gerente de Suprimentos  
Tel.: (11) 3174-7628; e-mail: amadeu.costa@br.abnamro.com

Comgás Natural  
Salvador Bove, consultor de Suprimentos  
Tel.: (11) 6165-6732; e-mail: sbove@comgas.com.br

Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL)  
Luís Fernando de Araújo Bueno, analista de Logística  
Tel.: (19) 3756-8711; e-mail: bueno@cpfl.com.br

CST-Arcelor Brasil  
João Carlos Marins, especialista em Responsabilidade Social  
Tel.: (27) 3348-1248; e-mail: joao.marins@arcelor.com.br

Grupo Pão de Açúcar  
Sueli Renberg, ombudsman do Fornecedor  
Tel.: (11) 3886-3168; e-mail: sueli.renberg@paodeacucar.com.br

Petrobras  
Ernani Turazzi, gerente de Cadastro de Fornecedores de Bens e Serviços  
Tel.: (21) 3224-1756; e-mail: turazzi@petrobras.com.br

Visanet  
Roberto Siggers, gerente de Desenvolvimento Organizacional  
Tel.: (11) 3049-7719; e-mail: rsiggers@visanet.com.br

## POSICIONAMENTO DO TEMA

---

A responsabilidade social empresarial (RSE) vem gradativamente assumindo novos contornos ao longo dos anos. Cada vez mais as demandas legítimas de diferentes forças presentes na sociedade vêm sendo consideradas nos negócios. Em seu sentido mais aceito, e também mais refinado – e mais complexo –, a RSE integra aos interesses da empresa aspirações legítimas das diferentes partes interessadas e as expectativas de desenvolvimento socioeconômico das comunidades do entorno. E pode ir mais longe, integrando demandas de desenvolvimento nacional (em conexão com uma agenda nacional de desenvolvimento, por exemplo) e global (como as Metas do Milênio propostas pela ONU).

A cada dia parece fazer mais sentido que a gestão considere a complexidade das demandas do mundo contemporâneo. É por conta dessa complexidade que a sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações não podem ser decididas nos escritórios, mas em seus relacionamentos. O maior potencial de transformação social e de retorno para as empresas reside na clareza desse entendimento para os diversos agentes.

Felizmente, pertence cada vez mais ao passado a autopromoção com base em ações proclamadas como de RSE. Foi uma etapa talvez necessária, pertenceu ao seu tempo e a um determinado ambiente social, mas não deixa de ser estranho que a boa iniciativa, a boa prática e a boa conduta levassem apenas ao auto-elogio. Isso é muito pouco quando temos uma sociedade carente de exemplos práticos de cidadania – e carente de transformações.

Estamos mudando de patamar e incorporando questões de desenvolvimento sustentável (DS) e de RSE ao nosso cotidiano, tanto no plano das organizações quanto no do consumo. Ainda não conseguimos equalizar adequadamente questões de longo prazo com resultados de curto prazo. Ainda nos atemos bastante à "linguagem" do *triple bottom line* e, por conta disso, às vezes fragmentamos nossa percepção

e não conseguimos integrar de todo o DS e a RSE à identidade corporativa. Mas já avançamos muito e temos construído organizações mais flexíveis, inclusivas, capazes de entregar maior valor agregado para suas partes interessadas e de contribuir pragmaticamente para o desenvolvimento socioeconômico do país.

O discurso, apenas, não se sustenta mais. Todos estamos querendo valorizar as ações, porque, embora a ética se defina nas intenções, é nas ações que ela se concretiza. Queremos, por exemplo, que a valorização da diversidade seja medida pela redução da discriminação e das desigualdades; temos a expectativa de que a erradicação do trabalho infantil leve nossas crianças para uma escola capaz de formar brasileiros comprometidos com valores que interessem à sociedade e que enfatizem o respeito aos interesses das futuras gerações; queremos constituir relações de parceria com quem possa ajudar a entregar mais valor para a comunidade e para as outras partes interessadas; gostamos de integrar organizações que se relacionam com seus acionistas com base nos mesmos valores que norteiam suas relações com colaboradores, fornecedores ou clientes.

Importa que estejamos atentos aos nossos afazeres considerando que, com nossas decisões e ações, influenciemos a construção de empresas mais lucrativas e de uma sociedade mais justa e mais equânime.

Este texto propõe explorar apenas algumas questões, que o grupo de referência julgou relevantes, envolvendo a relação das empresas com seus fornecedores a partir desse pano de fundo que acabamos de estabelecer. O objetivo não é esgotar o tema nem oferecer uma receita-padrão, mas estimular a reflexão e o diálogo capaz de construir melhores práticas empresariais, envolvendo DS e RSE.

No primeiro semestre de 2004, elaboramos a oficina de Gestão de Fornecedores para a Conferência daquele ano com foco na "Sustentabilidade da Sociedade e dos Negócios", tema do encontro. O resultado dos trabalhos daquela oficina, tanto em sua preparação quanto no âmbito dos debates durante sua realização, estão em total sintonia com a I Conferência Internacional que ora se realiza, considerando que desta vez o tema é "Parcerias para uma Sociedade Sustentável".

Durante cinco meses, os representantes de empresas que formaram o Grupo de Referência citado no início deste texto se reuniram para conversar sobre o tema, aprofundar entendimentos, relatar aprendizagens e pensar como construir uma oficina sobre gestão de fornecedores capaz de gerar valor relevante para o público que iria atender à Conferência Nacional 2004 — Empresas e Responsabilidade Social, do Instituto Ethos.

Foi uma jornada arrojada, mas muito relevante, por basear-se numa construção coletiva, a partir da reflexão sobre a prática das diversas empresas. A decisão, sofrida, foi abrir mão do relato de cases e optar por oferecer uma síntese das aprendizagens que pudesse ser inspiradora. É o resultado dessa iniciativa que, de um modo bem abreviado, apresentamos agora, um ano depois da Conferência 2004. Esperamos, sinceramente, que seja útil.

## Temas Colocados em Debate

### PRINCÍPIOS ÉTICOS E ALINHAMENTO DE VALORES

---

A expressão de valores e a capacidade de respondermos pelos compromissos assumidos com os diferentes públicos e com a sociedade constituem os fundamentos das organizações envolvidas com DS e RSE. Valores e compromissos, entretanto, não podem ser impostos e precisam ser *combinados* na rede de relações.

A principal questão que se coloca parece ser a seguinte: as empresas devem priorizar parcerias com fornecedores com os quais têm identidade de valores ou isso não é relevante porque *business is business*?



Essa questão, naturalmente, tem inúmeros outros desdobramentos:

- Os valores, mesmo que não sejam os mesmos entre os atores podem ser combinados para determinada relação?
- Como combinar princípios éticos nos contratos? Precisamos de verificação externa?
- Como substituir relações de poder, historicamente consolidadas, por relações de parceria, num contexto em que os acordos comerciais nem sempre têm continuidade?

A construção de relações com fornecedores visando o fortalecimento de princípios do DS e da RSE (de natureza sistêmica) parece iniciar-se com o desmonte das relações de poder e com a proposta de construção de um horizonte em comum. Princípios éticos e valores são fundamentais para viabilizar esse começo.

### **O triple bottom line**

O chamado *triple bottom line* (TBL) é um conceito que nos anos 90 teve o mérito, de colocar as questões do DS e da RSE na agenda das empresas. Sua principal mensagem é que as empresas precisam considerar na gestão a complexidade inerente ao ato de fazer negócios na sociedade contemporânea. Para isso, devem considerar seus resultados nas dimensões ambiental, social e econômica.

A consideração das dimensões ambiental e social em adição à dimensão econômico-financeira sugere, em primeiro lugar, que o meio empresarial deseja evitar surpresas relacionadas a passivos sociais e ambientais que possam provocar uma erosão no valor econômico do empreendimento. Natural, então, que as empresas queiram conversar com seus fornecedores a esse respeito.

Entretanto, ao considerar o *triple bottom line* na relação com fornecedores, podemos nos deparar com alguns dilemas a serem equacionados, tais como:

- Pequenos fornecedores poderão não conseguir adequar-se a essa perspectiva a curto e médio prazo; precisam?
- Fornecedores poderão não ter interesse em obter certificações ou em adotar processos de diálogo com seus *stakeholders*; precisam?
- Pressões de aumento de custo a curto prazo podem inviabilizar as iniciativas.

#### **Premissas para considerar o *triple bottom line* na gestão de fornecedores:**

- As iniciativas de ventilar questões sobre DS e RSE na rede de fornecedores devem integrar um esforço maior da empresa em promover a inserção desses temas em seus planos e práticas cotidianas, ou seja, em sua rede de relações. A premissa é de que não pode haver parte se não há um todo que lhe dê um sentido;
- Há um dever de casa a ser feito pela organização, pois por não são apenas os outros que devem mudar – a mudança deve começar em casa;
- Mudanças de padrão e processos são inevitáveis.

#### **Questões que podem ser estimuladas:**

- Educação ambiental;
- Boas práticas nas relações de trabalho;
- Utilização de materiais com menor impacto ambiental;
- Contribuições pragmáticas para o desenvolvimento local;
- Fortalecimento da gestão;

- Gestão das partes interessadas;
- Respeito aos direitos humanos.

Oportunidades em que podemos iniciar o diálogo com os fornecedores em torno dessas questões:

- Na adoção de políticas corporativas que sustentem a formação de relações de parceria e valorizem as boas práticas de governança;
- No momento do cadastramento;
- No momento que antecede à contratação;
- Nas revisões contratuais.

## **GESTÃO DE FORNECEDORES E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

---

De acordo com o economista e pesquisador social Clóvis Cavalcanti, "não se pode extrair da natureza nada além daquilo que a própria natureza pode repor; nem se pode devolver à natureza nada além daquilo que a própria natureza pode metabolizar". Sabemos que há inúmeras definições para desenvolvimento sustentável e queremos alertar para o perigo de nos distrairmos com elas, deixando de discutir em sociedade caminhos e soluções que incluam a todos.

DS e RSE implicam transformação social, não apenas pelo exemplo das boas práticas, mas sobretudo por considerarmos questões de desenvolvimento social na formulação dos planos e no exercício das práticas empresariais.

Como podemos construir um relacionamento entre clientes, colaboradores e fornecedores de modo a promover o DS? Podemos discutir a questão da co-responsabilidade?

Podemos considerar, então, uma pauta positiva nessa reflexão. Por exemplo:

**A elaboração de contratos** – Muito mais do que inserir cláusulas contratuais que mencionem uso de mão-de-obra infantil, exploração de trabalho escravo, omissão quanto a aspectos relacionados à diversidade etc., precisamos construir uma cultura de co-responsabilidade. Os fornecedores precisam participar da definição do "mundo em que vão viver".

**Desenvolvimento de fornecedores** – É muito comum que se exijam parâmetros de qualidade com base nas normas ISO 9000, e isso é muito bom. As normas relacionadas à qualidade e à preservação do meio ambiente são excelentes balizadores e se transformam numa base bastante firme para o desenvolvimento das empresas.

**Terceiros** – Uma equipe terceirizada deve se sentir como parte integrante do corpo de cooperadores da empresa contratante? Acharmos que essa questão deve ser respondida por cada um e, em seguida, discutida em sociedade, pelos principais atores implicados.

**Algumas vantagens decorrentes de uma gestão eficaz de fornecedores:**

**Valorização da imagem institucional e da marca** – As organizações engajadas em relações de parceria que contemplam princípios de DS e RSE fortalecem sua imagem e sua marca.

**Construção de relacionamentos leais** – Transparência e confiança, quando bem praticadas no desenvolvimento dos negócios, resultam em lealdade. As organizações precisam estar seguras de que não há uma agenda oculta norteando as relações.

**Flexibilidade e longevidade** – Os negócios entre organizações socialmente responsáveis não são operacionalizados dentro de tribunais nem se sustentam pelos papéis ou documentos envolvidos, pois decorrem da construção de princípios baseados nos interesses comuns. Assim, as partes se tornam mais flexíveis e as relações de troca ficam mais claras, tornando mais sustentável o relacionamento.

### **Consumir sem consumir o mundo em que vivemos**

A humanidade caminha para um beco sem saída. Daqui a cem anos não haverá no planeta recursos para alimentar e aquecer todos os seres humanos. A continuar o atual ritmo de exploração do planeta, em um século não haverá fontes de água, nem reservas de ar puro, nem terras para agricultura em quantidade suficiente para a preservação da vida.

Mesmo na situação atual, em que metade da humanidade está abaixo da linha de pobreza, já se consomem de 20% a 30% além do que a Terra consegue renovar. Se a população do mundo passasse a consumir como os americanos, seriam necessários mais quatro planetas iguais a este para garantir produtos e serviços básicos, como água, energia e alimentos, para todo mundo.

É por isso que o Instituto Akatu defende e divulga a idéia do consumo consciente, o qual pode ser definido como um processo de escolha que equilibra o consumo e a sustentabilidade do planeta. Toda vez que usa água ou energia elétrica, joga fora o lixo ou vai às compras, o consumidor consciente leva em conta o impacto dessas ações sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente.

Ser um consumidor consciente envolve ação cotidiana, pois mesmo o consumo de poucas pessoas ao longo de suas vidas faz diferença, tendo um impacto muito importante sobre a sociedade e sobre o meio ambiente. Peguemos o exemplo de uma família de quatro pessoas em que cada uma desperdiça 100 gramas de alimento a cada refeição. Supondo que cada um dos membros viva 70 anos, somente essa família terá jogado fora 31 toneladas de comida durante esse tempo, quantidade suficiente para alimentar 17 crianças por dez anos.

Consumir com consciência é uma questão de cidadania, pois o consumo de um grande número de pessoas, mesmo por um curto período de tempo, faz igualmente uma enorme diferença. Digamos que um cidadão escove os dentes deixando a torneira aberta o tempo todo. Em vez de gastar apenas 2 litros de água, ele passa a usar 14 litros, enquanto 12 litros de água limpa e tratada entram literalmente pelo cano. Se 4 milhões de cidadãos resolverem agir da mesma maneira, a água desperdiçada em um dia será suficiente para abastecer por 24 horas uma cidade de 1 milhão de habitantes, como Goiânia, em Goiás.

O consumidor consciente sabe que estamos todos no mesmo barco e que seus atos cotidianos repercutem de alguma forma na sua cidade ou no seu país — uma questão de interdependência. Voltando ao exemplo da família em que cada pessoa joga fora 100 gramas de alimento a cada refeição, se apenas vinte famílias tiverem o mesmo comportamento, serão desperdiçadas anualmente cerca de 9 toneladas de comida. É um número impressionante. Imaginemos, então, que todas as famílias de uma cidade como o Rio de Janeiro ou São Paulo façam o mesmo. Com tanta comida indo para o lixo, seria preciso produzir mais alimentos para abastecer os mercados e feiras, provocando assim um aumento de preços que iria afetar a todos.

Mas esse é apenas um aspecto desta história. O consumidor consciente é aquele que percebeu o enorme poder transformador que tem nas mãos. O simples ato de ir às compras pode levar as pessoas a mudar o mundo. E não há excesso de otimismo nessa afirmação.

Isso é possível quando as pessoas escolhem comprar produtos ou serviços de empresas socialmente responsáveis, que não têm como objetivo apenas tirar proveito da sociedade, mas respeitá-la e dar algo em troca. São empresas que levam em consideração a sociedade e o meio ambiente, como as indústrias que não poluem o ar ou a água, os produtores agrícolas que não exploram o trabalho infantil ou as lojas de móveis que não vendem peças fabricadas com madeira extraída ilegalmente das florestas nativas. São as empresas que investem em suas comunidades e em seus funcionários e suas famílias. Privilegiando essas empresas, o consumidor deixa clara sua escolha por quem ajuda a construir uma sociedade mais justa.

**A questão que se quer responder é como praticar o consumo consciente na cadeia de fornecimento.**

<sup>3</sup> Adaptado do site do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente ([www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br))

## CONTRATAÇÃO E AUDITORIAS

---

As relações entre clientes e fornecedores são, em sua maioria, reguladas por contratos elaborados a partir da experiência das partes, motivados principalmente pela empresa cliente, de acordo com padrões, regras, procedimentos e leis estabelecidas na sociedade. Dentre as diversas etapas que compreendem a contratação e convívio das partes, são destacadas cinco, que apresentam características marcantes quando abordadas segundo os princípios da RSE, principalmente considerando-se os aspectos da diferença de posição entre a empresa contratante e a empresa contratada:

**A seleção de candidatos a fornecedor** – Na grande maioria dos casos, quando uma empresa busca identificar um fornecedor visando obter deste um produto ou a prestação de um serviço, baseia sua escolha em critérios de menor preço, melhor qualidade e melhor entrega, na expectativa de obter os melhores resultados globais com o menor dispêndio possível.

**A convocação de candidatos para participar de licitação** – Dependendo de aspectos legais e da amplitude que se queira dar ao processo de licitação, a convocação pode ser dirigida a um pequeno grupo de empresas candidatas, a um grande número delas ou a todas que se julguem em condições de atender ao pleito, por meio de concorrência pública.

**A licitação em si** – O recebimento das propostas dos candidatos, a análise das condições de cada uma e o julgamento daquela que melhor atende às condições requeridas são, em geral, prerrogativas da empresa contratante e conduzidas exclusivamente segundo seus métodos e procedimentos de trabalho.

**A formalização da relação entre as partes** – A assinatura do documento contratual é em geral efetuada a partir de modelos da entidade licitante, nos quais são estabelecidos princípios, regras e exigências mútuas que muitas vezes tratam a proteção dos direitos de forma não equilibrada.

**Auditoria e fiscalização** – O acompanhamento e monitoramento do desempenho na execução do objeto contratual, efetuado pela entidade contratante, visa garantir o perfeito atendimento ao escopo previsto no contrato. Nessa fase, porém, o exercício do poder fiscalizador pode desequilibrar a relação contratual prevista originalmente, deslocando o ponto de balanceamento entre o custo da prestação do serviço ou fornecimento do bem e a remuneração prevista.

Na relação empresarial cliente-fornecedor, alguns princípios de RSE são amplamente envolvidos, por vezes bem tratados, por vezes não. Foram selecionados quatro princípios para análise de influência nas etapas mencionadas anteriormente:

### Padrões éticos

- Que relacionamento se constrói quando todo mundo esconde tudo?
- Há honestidade em ambas as partes?
- Há equidade nos contratos?

### Valores

- A cultura da RSE deve ser incorporada ao pensamento das partes para que seus resultados sejam sustentáveis?
- Os valores de uma organização devem ser impostos ou expostos e negociados?
- Como incorporar valores na elaboração de contratos e construir confiança mútua?

### Transparência na relação

- É possível ser transparente na demonstração dos custos, orçamentos máximos, parâmetros financeiros de negociação, margem de lucro etc.? Até que ponto?

- Deixa-se de informar aspectos importantes na prestação do serviço ou no fornecimento do produto?
- Informam-se os critérios efetivos de escolha de forma aberta e transparente?
- Informam-se às empresas perdedoras de uma licitação o nome da ganhadora, as razões da escolha, o valor do contrato etc.?

#### Reciprocidade

- Que relacionamento se constrói quando todo mundo esconde tudo?
- A elaboração de contratos ajuda a construir confiança mútua?

#### Compartilhamento e prática de valores

Cabe refletir sobre esses princípios nas etapas citadas acima, referentes ao relacionamento entre empresas por meio de contratação, abordando a situação atual, a ideal e o que fazer para melhorar.

## GESTÃO DE TERCEIROS

---

No mundo corporativo de hoje, vivenciamos novos modelos de trabalho em que uma organização depende em larga escala dos serviços de terceiros (mão-de-obra terceirizada e prestadores de serviços). Essa grande participação de terceiros, fundamental para o negócio, cria situações de gestão peculiares e levanta questões como as seguintes:

- Que problemas podem surgir quando, numa organização, diferenciamos terceirizados de funcionários, tendo em vista que em muitos casos eles trabalham lado a lado, podendo estar submetidos à mesma chefia; que os terceirizados podem não estar recebendo os mesmos benefícios que os funcionários regulares; que pode haver metodologias de avaliação ou políticas de remuneração distintas?
- Como estimular terceiros a adotar práticas de RSE?

#### Transparência e reciprocidade

- Se quisermos estimular um modelo de parceria efetiva com os fornecedores, como tratar a questão da transparência e da reciprocidade?
- Até que ponto podem ser equiparadas as condições de trabalho de funcionários e terceirizados, sobretudo as relacionadas a benefícios?
- Até que ponto as informações referentes às condições de contrato de trabalho podem e devem ser divulgadas?
- Que medidas devem ser tomadas para que pessoas com diferentes contratos de trabalho se motivem e componham uma "força de trabalho" integrada?
- Como manter as pessoas satisfeitas e felizes dentro de uma organização quando há diferenças nas condições contratuais?

## GESTÃO DE FORNECEDORES E A SA 8000

---

A SA 8000 é uma norma cuja missão é aprimorar as condições de trabalho. Compreende um conjunto de nove princípios básicos para nortear a política de RSE:

### 1. Não ao trabalho infantil

A empresa não deverá utilizar nem apoiar a utilização de mão-de-obra infantil.

### 2. Não ao trabalho forçado

A empresa não deverá se envolver nem apoiar a utilização de trabalho forçado sob quaisquer condições.

### 3. Saúde e segurança

A empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável a seus empregados.

### 4. Liberdade de associação e direito a negociação coletiva

A empresa deve respeitar o direito de todos os empregados de se associarem a um sindicato.

### 5. Não à discriminação

A empresa não deve se envolver nem apoiar qualquer discriminação nas contratações, nas demissões ou nas promoções.

### 6. Não a práticas disciplinares

A empresa não deve se envolver nem apoiar a utilização de punição corporal ou abuso verbal.

### 7. Expediente de trabalho

A empresa deve cumprir as leis aplicáveis sobre o horário de trabalho.

### 8. Remuneração

A empresa deve assegurar que o salário pago seja suficiente para as necessidades básicas do empregado.

### 9. Sistema de gestão

A diretoria da empresa deve definir a política quanto à RSE.

## Gestão de Fornecedores

- A empresa deve pautar a gestão de fornecedores pelas seguintes premissas:
- Obter o endosso dos fornecedores ao processo de certificação pela SA 8000 sem assédio ou imposição que possa interferir negativamente na construção de relações de parceria em longo prazo;
- Obter esse endosso sem o uso do **poder econômico**;
- Fazer a gestão de fornecedores utilizando a mesma conduta com que trata os demais públicos sobre os quais o poder econômico é menor ou não existe, como os clientes e os acionistas;
- Dialogar com os fornecedores sobre práticas de **RSE**, convidando-os para, em parceria, promover a inserção desse tema em suas relações de negócio;
- Compartilhar com os fornecedores seus planos de ação;
- Compartilhar horizontes em comum, estabelecendo os passos seguintes.

## CONCLUSÃO

---

É perfeitamente possível integrar interesses legítimos dos negócios e da sociedade. Depende, absolutamente, da nossa disposição em promover em nós a mudança que queremos ver e de combinar essa mudança em nossas relações.

As questões da RSE deixam de ser cartas de intenções escritas em papéis reciclados e transportados no bolso por parceiros dos negócios para se transformarem em marcas impressas na atuação das pessoas.

Sabemos que há muito que fazer e que a utopia é um lugar longínquo, mas sabemos que podemos sair da inércia e dar o primeiro passo, um pequeno passo, que poderá promover grandes mudanças.





# Gestão das Relações com Clientes e com o Mercado Consumidor

## Coordenação:

Hiparcio Stoffel (Indextech Management)  
Tel.: (51) 3330-1444 e (51) 8405-2828; e-mail: hiparcio@indextech.com.br

## Apoio do Instituto Ethos:

Vivian Smith

## Apoio voluntário:

Rocío Alonso Lorenzo (Cornell University)  
E-mail: ral23@cornell.edu

## Grupo de referência:

### Autônoma

Silvia Cerveira, psicóloga especialista em comunicação  
Tel.: (11) 9945-8302; e-mail: silcer@terra.com.br

### Correios

Maria do Carmo Caldeira Martins, assessora de Responsabilidade Social  
Tel.: (11) 3838-8316; e-mail: mariadocarmocm@correios.com.br

### Editora Abril

Meire Fidelis, gerente de Relações Públicas  
Tel.: (11) 3037-2035; e-mail: mfidelis@abril.com.br

### Instituto Unibanco

Luciana Nicola, analista de Projetos Sociais  
Tel.: (11) 3097-4062; e-mail: luciana.nicola@institutounibanco.org.br

### Rosana Junqueira, analista de Projetos Sociais

Tel.: (11) 3097-1325; e-mail: rosana.junqueira@institutounibanco.org.br

### La Fabbrica (Fiat)

Marcus Nakagawa, diretor  
Tel.: (11) 3355-2200; e-mail: marcus@lfd.com.br

### McDonald's

Flávia Vigio, gerente de Comunicação  
Tel.: (11) 4196-9619; e-mail: flavia.vigio@br.mcd.com

### Shell

Fernanda Parente, assessora de Investimentos Sociais  
Tel.: (21) 3984-7140; e-mail: fernanda.parente@shell.com

### Yázigi

Márcia Pires, diretora de Marketing e Gestão de Rede  
Tel.: (11) 2132-9600; e-mail: mpires@yazigi.com

## APRESENTAÇÃO

---

O desenvolvimento de práticas empresariais alinhadas com os fundamentos da responsabilidade social empresarial (RSE) tem sido um desafio presente das organizações em todo o mundo. Hoje há uma consciência de que apenas a prestação de serviços e produtos de boa qualidade não é mais suficiente. As exigências têm aumentado constantemente e as pressões sociais sobre as organizações são igualmente crescentes. No entanto percebe-se uma variação muito grande no grau de compreensão e mais ainda na aplicação da RSE, passando pelo conceito, ferramentas e formas de aplicação.

Entre ferramentas e cursos, são muitos os conceitos e instrumentos oferecidos atualmente às organizações por inúmeras instituições ao redor do globo, levando aos interessados outro desafio que não mais o acesso a boas informações e experiências, mas sim a "barreira do fazer".

Todo processo de mudança, em qualquer organização, requer pelo menos três condições básicas: liderança, uma estratégia de disseminação e um referencial teórico comum a ser seguido, sendo este último a questão técnico-metodológica a ser implementada.

Estimulados tanto pela causa da RSE como pelos desafios de sua implementação, aceitamos o convite para discutir este tema, e compartilhamos uma visão de como levá-lo ao campo prático nas nossas organizações, em especial no que tange à gestão das Relações com os Clientes e o Mercado Consumidor (RCMC).

## INTRODUÇÃO

---

*"Uma sociedade moderna é aquela que tem instituições bem administradas."*

**Peter F. Drucker**

Em consonância com a estrutura da Conferência Nacional 2004, do Instituto Ethos, esta oficina os convida a pensar e discutir a realidade na implementação destes preceitos na dinâmica das relações com os parceiros da cadeia empresa-parceiros-mercado-clientes-consumidores.

Na dinâmica empresarial, esta talvez seja a área mais sensível à aplicação das práticas de RSE, pois na cadeia de relações mercadológicas residem diferentes partes interessadas, parceiros de negócio e grupos de clientes, bem como diferentes tipos de consumidores, o que leva as organizações a gerenciar seus negócios de modo mais transparente, diverso e melhor a cada dia.

Nesta oficina, discutiremos sobre como adequar nossos processos e sistemas de relacionamento na referida cadeia mercadológica aos fundamentos da RSE, transitando pelo conceito básico, fatores críticos de sucesso e pelo processo de implementação/mudança, a partir de debates e atividades de reflexão e desenvolvimento.

## FOCO DE ESTUDO DA OFICINA DE RCMC

---

*"Uma mente que se abre a uma nova idéia jamais voltará ao seu tamanho original."*

**Albert Einstein**

Para tratar o tema desta oficina com mais propriedade e com o devido detalhamento, para ser útil no desenvolvimento do processo de mudança das organizações, orientamos nossos estudos e debates para as questões relativas aos relacionamentos na cadeia empresa-parceiros-mercado-clientes-consumidores, mais especificamente nos processos, instalações, produtos, serviços, pessoas e parceiros de negócio nela envolvidos.

## DESENVOLVENDO A RSE NAS RCMC

---

Para um adequado desenvolvimento da RSE nas práticas empresariais de relacionamento com a cadeia mercadológica, necessitamos de conceitos comuns, que, mesmo podendo ser aperfeiçoados, representem uma compreensão clara e com foco bem definido. Para a operacionalização desta oficina adotaremos os seguintes conceitos:

**RSE na Gestão das RCMC:** *Promoção da cultura da responsabilidade social e do consumo consciente, a partir de ações continuadas de otimização da atuação quanto aos seus produtos, processos e operações, de forma a atender as necessidades das partes envolvidas nas Relações com os Clientes e com o Mercado Consumidor, integrando-as ao sistema de gestão da organização, tratando das dimensões ambiental, social e econômica e contribuindo para o desenvolvimento sustentável tanto da própria organização como da sociedade.*

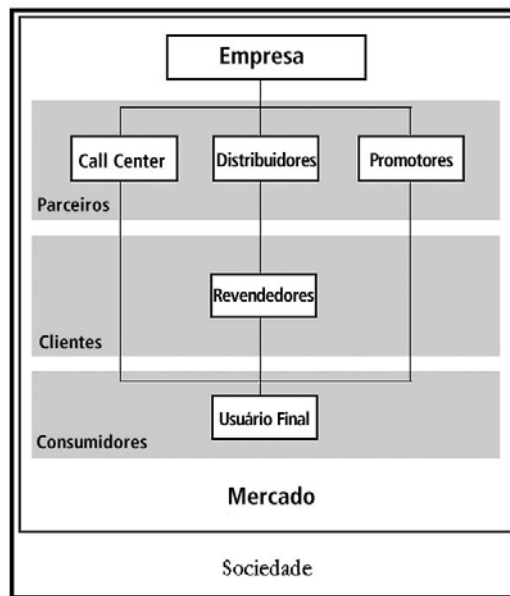
Decorrente do conceito-condutor, temos outros também importantes para um alinhado desenvolvimento do nosso tema. São eles:

**Mercado:** conjunto de clientes e consumidores atuais e potenciais;

**Clientes:** agentes que têm entre si uma relação B2B (business to business), caracterizando uma relação organização/organização, podendo ser exemplificados, dentre outros, por franqueados (postos, escolas, lojas), terceiros (contratados, consultores, vendedores, promotores, corretores, call centers), distribuidores (operadores e centros de distribuição), agências, revendas e representantes.

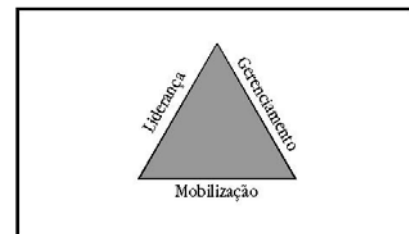
**Consumidores:** usuários finais de um produto ou serviço de uma organização.

Para facilitar a compreensão do conceito, apresentamos um mapa genérico de relacionamentos da cadeia empresa-parceiros-mercado-clientes-consumidores:



Compreendido o conceito, o processo de desenvolvimento da RSE na gestão das RCMC precisa ainda tratar os chamados **fatores críticos de sucesso (FCS)**, condicionantes para a implementação, e os dilemas, que representam os momentos da verdade. Os fatores críticos de sucesso podem ser sintetizados em três grupos: **liderança, gerenciamento e mobilização** – como apresentado na figura acima e detalhado a seguir.

**Liderança:** trata do envolvimento da alta direção da organização e o seu papel no esforço de desenvolvimento da responsabilidade social. Este FCS caracteriza-se por três elementos principais: 1) Comprometimento da liderança da organização com a cadeia de relacionamento; 2) Inclusão da questão da RCMC na política de RSE e no código de ética; 3) Promoção de uma cultura de responsabilidade social e educação dos clientes e consumidores.



**Gerenciamento:** diz respeito à estratégia de condução do desenvolvimento da RSE nas RCMC e à estrutura do sistema de gestão adotado pela organização, bem como ao monitoramento e gestão do processo. Este FCS também se caracteriza por três elementos principais: 1) Compreensão e identificação dos aspectos e impactos sociais, econômicos e ambientais, bem como legais, dos produtos, processos e instalações relativos às RCMC; 2) Integração/aderência dos princípios e aspectos da RSE nas RCMC com os valores e estratégias da organização; 3) Incorporação desses princípios às práticas gerenciais.

**Mobilização:** sensibilizar e conscientizar os agentes da cadeia mercadológica, envolvendo três principais elementos: 1) Identificação/conhecimento dos agentes envolvidos – revendedores, consumidores, distribuidores e call centers, por exemplo; 2) Ação co-responsável dos agentes da cadeia de relacionamentos com o mercado, parceiros, clientes e consumidores; 3) Promoção extramuros da cultura e dos valores da RSE.

Outra questão relevante no desenvolvimento da RSE nas RCMC é a identificação dos principais dilemas – ou momentos da verdade, como também podem ser considerados. Os dilemas tratam de questões e situações muitas vezes delicadas e difíceis, que requerem atenção e um posicionamento claro quanto ao encaminhamento. A atenção aos dilemas é vital para continuidade e promoção da RSE, em especial nas RCMC, pois é nelas que se caracterizam as transações de compra e venda, os relacionamentos comerciais e a assistência pós-venda e de logística operacional. Como dilemas, apontamos alguns, genéricos porém relevantes e freqüentes em qualquer tipo de organização que contenha relações comerciais. São eles:

- **Obter vantagem econômico-financeira em detrimento da sustentabilidade dos agentes que formam a cadeia de relacionamentos empresa-parceiros-mercado-clientes-consumidores.**

Exemplos: a) Colocar conscientemente no mercado produtos danificados para aumentar a lucratividade ou a participação de mercado; b) usar ingredientes ou insumos de baixa qualidade; c) utilizar processos que agridam o meio ambiente para obter vantagens de produtividade e custos de produção; d) comunicar qualidades inexistentes ou não completamente verdadeiras e omitir fatos ou informações importantes relativas às características ou ao uso do produto ou serviço.

- **Abusar do poder de barganha.**

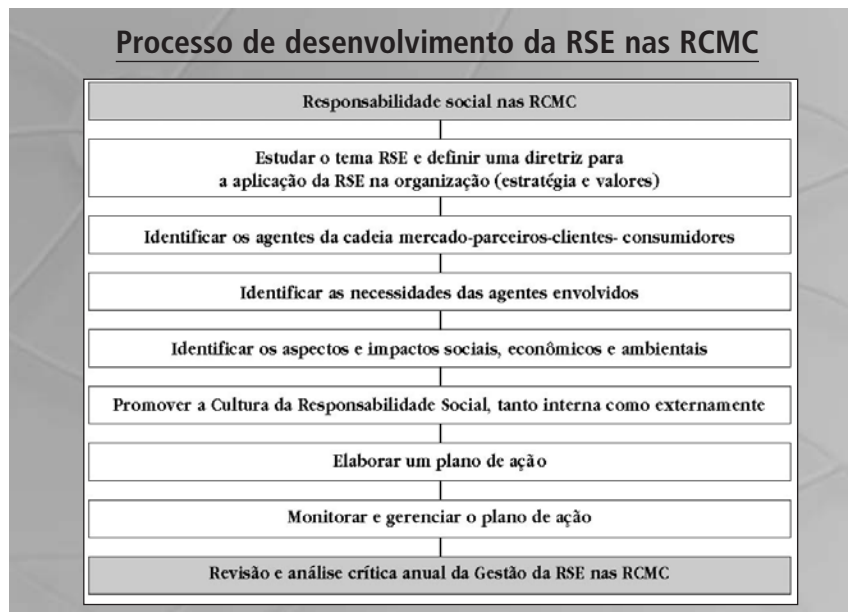
Exemplo: Impor preços ou condições injustas aos parceiros, clientes e consumidores.

- **Aceitar um negócio sem levar em conta os valores corporativos.**

Exemplo: Vender produtos e serviços a organizações que reconhecidamente adotam práticas empresariais que confrontam e contrariam os conceitos e fundamentos da RSE.

Um processo adequado de desenvolvimento da RSE nas RCMC é mais bem trabalhado e seu resultado otimizado quando há um processo de trabalho sistêmico, que possibilite o entendimento claro e integrado de todas as atividades, permitindo um aprendizado não somente dos fundamentos da RSE, mas de seu próprio processo de desenvolvimento.

A seguir apresentamos uma sugestão de processo de trabalho, que deve ser analisado e adaptado às características e à realidade de cada empresa.



## Dicas para a Operacionalização do Processo de Desenvolvimento da RSE na Gestão das Relações com os Clientes e com o Mercado Consumidor

Fluxo	Etapas	Dicas para desenvolver
1	Estudar os princípios da RSE e definir uma diretriz para sua aplicação na organização (estratégia e valores)	Reunir com os conselhos de acionistas e de administração e a diretoria para sensibilizá-los e incluir os princípios da RSE na formulação das estratégias e no planejamento
2	Identificar os agentes da cadeia de relacionamentos empresa-parceiros-mercado-clientes-consumidores	Elaborar o Mapa de Relacionamentos dos agentes que formam a cadeia RCMC
3	Identificar as necessidades dos agentes envolvidos	Ouvir os agentes por meio dos canais de relacionamento e comunicação. Exemplos de necessidades: <b>Agente (1) revendedor:</b> Apoio no uso, disposição ou responsabilidade pelos produtos ou serviços; <b>Agente (2) usuário final:</b> Segurança para uso ou consumo do produto ou serviço; <b>Agente (3) franqueado ou licenciado:</b> Considerar/ respeitar as peculiaridades locais
4	Identificar os aspectos e impactos sociais, econômicos e ambientais	Mapear (check-list) os aspectos socioeconômicos e ambientais presentes nas transações e relacionamentos da cadeia de RCMC. Alguns exemplos: <b>Social:</b> Diversidade social da força de trabalho; <b>Econômico:</b> obtenção de resultados positivos, de modo a gerar tributos; <b>Ambientais:</b> Poluição veicular, disposição de embalagens, composição dos componentes e materiais
5	Promover a cultura da RSE, tanto interna como externamente	Definir a política e os valores da RSE e um código de ética da organização Promoção interna: realizar palestras, eventos, debates e discussões; Promoção externa: organizar um conselho de agentes da cadeia de relacionamentos e realizar palestras na comunidade para disseminar os valores e fundamentos da RSE.
6	Elaborar um plano de ação	Preparar um plano de ação no modelo 5 W e 1 H: What (O quê)                      When (Onde) Who (Quem)                      Why (Por quê) Where (Quando)                      How (Como)
7	Monitorar e gerenciar o plano de ação	Realizar reuniões de avaliação do(s) plano(s), metas e indicadores com os dirigentes, gerentes e coordenadores
8	Revisão e análise crítica anual da Gestão da RSE nas RCMC	Incluir no ciclo/ sistema de planejamento estratégico a revisão das práticas de Gestão das RCMC

## APRENDIZADO

A condução da Oficina Relações com o Cliente e Mercado Consumidor em 2004 nos permitiu refletir um pouco mais sobre o processo de adoção da RSE nas organizações, em especial com relação à instrumentalização do gerenciamento desse esforço.

Em nossas dinâmicas, o que mais chamou a atenção do grupo facilitador foi a paixão dos participantes da oficina pelo tema da responsabilidade social, a dedicação das pessoas em pensar o assunto e a doação intelectual para a sua implementação.

Por outro lado, também percebemos algumas questões que merecem igual atenção. Uma delas é referente à necessidade de absorção de técnicas de gestão, como, por exemplo, a elaboração de um plano de ação, a definição de indicadores ou ainda o monitoramento de desempenho.

Todos sabemos que o esforço associado às técnicas de gestão pode elevar em muito o impacto dos resultados de qualquer projeto. Na tabela **Dicas para a Operacionalização do Processo de Desenvolvimento da RSE na Gestão das Relações com os Clientes e com o Mercado Consumidor**, presente neste texto, procuramos ajudar com alguns referenciais e um simples passo-a-passo. Contudo, o assunto não se esgota aí. É importante aprofundar o conhecimento das ferramentas gerenciais e estudar como elas podem nos ajudar.

O sucesso de um processo, projeto ou movimento de mobilização depende fundamentalmente da força e das características do líder, do conhecimento do tema, e da metodologia de gestão. A harmonia desses elementos é decisiva para o êxito da aplicação da RSE.

Outra questão observada na oficina em 2004 foi a necessidade de analisarmos e interpretarmos as informações recebidas das partes interessadas. Muitas vezes os públicos envolvidos não conseguem esclarecer suas demandas, ou até mesmo revelá-las. É importante termos consciência de que não podemos simplesmente "ouvir" as partes interessadas, mas dedicar atenção à contextualização e ao entendimento mais profundo das demandas por trás das palavras. Parece simples, mas é uma questão extremamente importante, pois é vital para o processo de adoção da RSE, uma vez que as ações do projeto decorrerão dessas informações iniciais.

## CONCLUSÃO

---

Atuar no desenvolvimento da responsabilidade social nas relações com os clientes e com o mercado consumidor proporciona como resultado um sistema de trabalho e de gestão orientado para as necessidades e expectativas de todos os agentes envolvidos na cadeia mercadológica, alinhando os interesses comerciais, financeiros e socioambientais. Nessa jornada, os desafios são muitos, mas um início organizado e focado é, certamente, decisivo e fundamental para sua perpetuação. Como apoio, podemos utilizar os vários referenciais e instrumentos hoje à disposição das organizações. Uma fonte rica e organizada de conceitos, experiências, instrumentos e referenciais é o site do Instituto Ethos ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)).

A partir desse momento, você é parte integrante do esforço nacional para disseminar e construir um país melhor e cada vez mais responsável. Exerça seu papel!

## AGRADECIMENTOS

---

As percepção e sugestões apresentadas neste texto só foram possíveis a partir da participação e do comprometimento de empresas e profissionais que voluntariamente debateram e compartilharam suas experiências e vivências no desenvolvimento da responsabilidade social. A todos, nossos sinceros agradecimentos.

# Gestão Estratégica

## Governança Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável

### Coordenação:

Homero Santos (Fractalís Renovação Empresarial)  
Tel.: (31) 3285-5137 e (11) 8106-9701; e-mail: homerosantos@globo.com

### Apoio do Instituto Ethos:

Tábata Villares  
Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

### Apoio do UniEthos:

Cíntia Carla Takada (Esae/FGV-PR)  
Tel.: (41) 322-0424 e (41) 9953-3109; e-mail: cintia.takada@uol.com.br

### Grupo de referência:

**Axial**  
Iranise Pedro Bittencourt Furtado, gerente de Sustentabilidade  
Tel.: (11) 5501-7777; e-mail: iranise.pedro@axialpar.com.br

**Carrefour**  
Neide Silva da Rocha  
Tel.: (11) 3779-6492; e-mail: neide\_silva\_da\_rocha@carrefour.com

**CPFL**  
Milena Brandt Piovesan  
Tel.: (19) 3756-8316; e-mail: milena@apfl.com.br  
Vicente Andreu  
Tel.: (19) 3756-8316; e-mail: vicenteandreu@cpfl.com.br

**Grupo Algar**  
José Mauro Floriano  
Tel.: (34) 3218-3129; e-mail: florian@algar.com.br

## FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

---

A governança corporativa (GC), como processo empresarial, tem por missão buscar a perpetuidade e o incremento constante do valor do empreendimento, dentro de parâmetros éticos de conduta interna e externa e de convivência harmônica com a sociedade, conciliando os interesses da propriedade com as ações da gestão. Assenta-se em quatro pilares clássicos:

- A propriedade (sócios)
- O Conselho de Administração
- O presidente da Diretoria Executiva
- O Conselho Fiscal e a auditoria independente

Nesse contexto, o Conselho de Administração se constitui na instância articuladora que intermedeia propriedade e gestão e da qual emanam as ações estratégicas que operacionalizam a GC, interna e externamente à empresa. À luz de suas funções legalmente estabelecidas e dado seu papel consagrado na GC, os focos de atuação do Conselho podem, em essência, ser assim enunciados, quanto aos principais segmentos envolvidos:

- Para os **sócios**, assegurar a preservação e a valorização de seu patrimônio;
- Para a **gestão**, prover valores éticos, direcionamento, diretrizes e princípios que fomentem competitividade e a perenidade dos negócios; e
- Para a **sociedade**, gerar valor econômico e social, sustentando a continuidade da oferta de utilidades para os consumidores, da demanda de insumos e serviços para os fornecedores, de empregos e bem-estar para a população e de tributos para o governo.



## GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

---

O enunciado desses propósitos da GC evoca o conceito de desenvolvimento sustentável (DS). O conceito, na sua origem, tem ampla abrangência, aplicando-se ao planeta Terra como um todo, associando à idéia de "desenvolvimento" a idéia de "meio ambiente" e postulando que se trata de um "desenvolvimento que busca atender as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades" <sup>4</sup>.

No plano dos negócios, o conceito se traduziu como sustentabilidade empresarial (SE), que está fundamentada na extensão dos critérios de avaliação do desempenho empresarial para outros dois domínios além do econômico, remetendo a uma abordagem tríplice cobrindo os aspectos <sup>5</sup>:

- Econômico
- Social
- Ambiental

Conjugadamente com isso, entende-se que a sustentabilidade implica também a prática consistente de três processos fundamentais, que são, por sinal, características típicas da boa governança corporativa:

- Engajamento das partes interessadas (stakeholders)
- Transparência
- Prestação de contas (accountability)

Segundo esse enfoque, o critério último de sucesso de um empreendimento passa a ser o alcance da SE, estado final da prática correta do DS. Por sua vez, a SE surge como conseqüência da prática de uma gestão responsável, ou seja, de uma gestão voltada para a responsabilidade social empresarial (RSE), e se constitui em uma importante contribuição para o DS nos seus sentidos mais latos, nacional e planetário.

## UMA NOVA AGENDA PARA A GOVERNANÇA

---

Por sua natureza relevante, deve-se cuidar de que essa nova abordagem seja incluída na pauta de atenções do Conselho de Administração, uma vez que altera a forma de conceber as metas e os resultados empresariais, tornando o Conselho uma instância de articulação de interesses mais amplos do que apenas aqueles da propriedade, vale dizer dos sócios (stockholders/shareholders), em direção à consideração dos interesses e expectativas do conjunto de stakeholders — as denominadas "partes interessadas" no negócio, transacionem ou não diretamente com ele.

Coincide que o conjunto de partes interessadas da empresa constitui o foco de atuação da RSE. De fato, o ponto de partida do exercício sistemático desta última é o chamado engajamento das partes interessadas (stakeholders engagement), a partir do qual se definem as ações pertinentes, ao longo dos indicadores contidos nos sete temas consagrados da RSE <sup>6</sup>:

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Valores, Transparência e Governança | 5. Consumidores e Clientes |
| 2. Público Interno                     | 6. Comunidade              |
| 3. Meio Ambiente                       | 7. Governo e Sociedade     |
| 4. Fornecedores                        |                            |

<sup>4</sup> Definição oficial estabelecida no relatório *Nosso Futuro Comum*, também conhecido como *Relatório Brundtland*, produzido como súmula da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento promovida pela ONU em 1987.

<sup>5</sup> Essa abordagem tríplice foi sistematizada pela consultoria SustainAbility e recebeu a designação de *Triple Bottom Line*, querendo significar que a última linha de resultados dos demonstrativos de desempenho de uma empresa deverá incorporar, igualmente, aos resultados econômico-financeiros, aqueles que reflitam sua atuação nos planos social e ambiental.

<sup>6</sup> Segundo definições contidas no instrumento de auto-avaliação *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*.

## A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA

---

A inclusão da RSE na agenda do Conselho de Administração deve se fazer por sua integração ao processo de direcionamento estratégico do empreendimento, o qual compete ao Conselho desencadear e, como instância final, aprovar. O diagrama abaixo retrata os vários passos dessa dinâmica.



Desse modo, encarar a GC na perspectiva de um âmbito de atuação mais amplo, que incorpore as definições básicas da RSE em um enfoque de desenvolvimento sustentável, se torna uma abordagem que, além de inovadora, passa a ser necessária para assegurar a eficácia de ambas as temáticas.

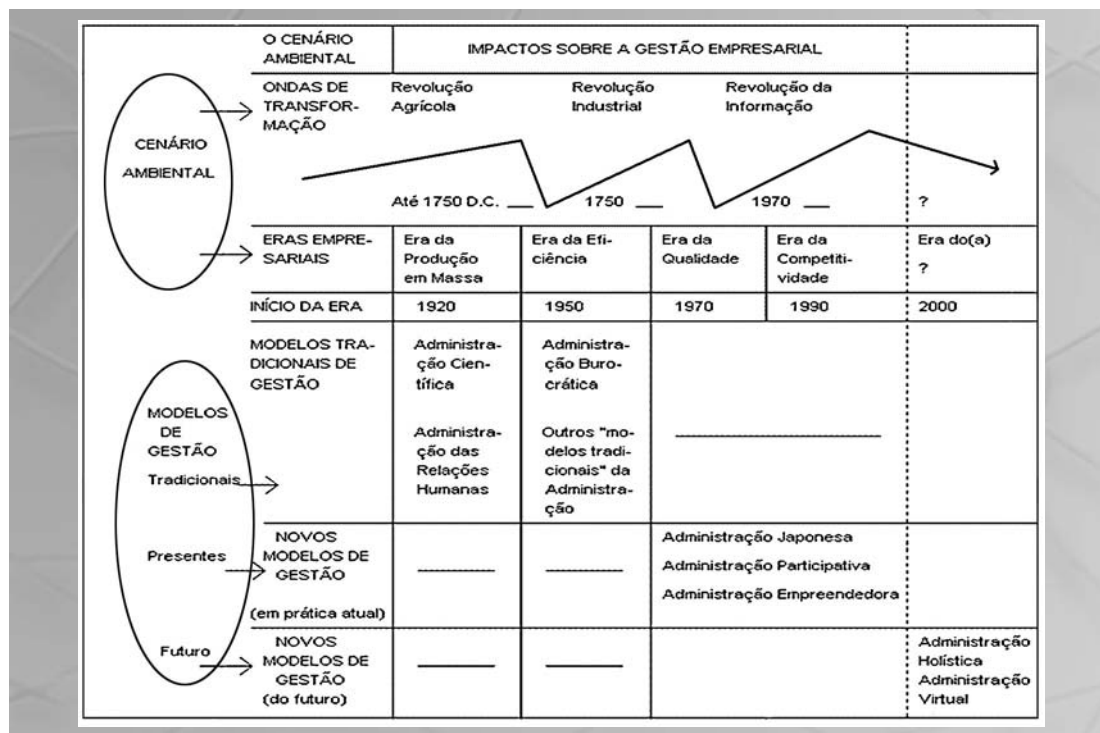
## UMA PERSPECTIVA TEMPORAL

---

Para entender a evolução do movimento de RSE e por que ele se insere de maneira progressiva nas práticas de gestão empresarial a partir dos anos 90, faz-se necessário entender o próprio movimento de evolução das empresas, bem como os respectivos modelos de gestão adotados.

Nesse sentido, apresentamos dois quadros: o Quadro 1 busca ilustrar a evolução das práticas de gestão; e o Quadro 2 mostra como as várias dimensões da atividade empresarial são afetadas pela evolução do cenário empresarial e como a responsabilidade social se insere nesse contexto.

Quadro 1 – Cenário empresarial e seus impactos na gestão <sup>7</sup>



Quadro 2 – Evolução dos modelos de gestão da empresa ao longo das eras empresariais. <sup>8</sup>

DESCRÇÃO	ERA	PRODUÇÃO EM MASSA (1920)	EFICIÊNCIA (1950)	QUALIDADE (1970)	COMPETITIVIDADE GLOBAL (1990)
RELAÇÃO EMPRESA /CLIENTE		▪ Atender o mercado quanto à quantidade.	▪ Produzir e vender.	▪ Satisfazer o cliente.	▪ Superar a expectativa do cliente.
RELAÇÃO EMPRESA /EMPREGADO		▪ O homem é uma extensão da máquina.	▪ As pessoas devem ser controladas e avaliadas.	▪ Recursos humanos são a chave da qualidade.	▪ As inovações dependem das pessoas (talentos humanos).
ESTILO GERENCIAL		▪ Relação de capatazia.	▪ Relação chefe subordinado.	▪ Ênfase no trabalho de equipe.	▪ Relação de parceria empresa-empregados.
RELAÇÃO INTER-EMPRESARIAL		▪ Ênfase na verticalização do processo.	▪ Repasse de algumas atividades para fornecedores e distribuidores.	▪ Busca de terceirização (relação contratual).	▪ Busca de parcerias visando a competir juntas no mercado.
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL		▪ Ênfase no acionista. ▪ Filantropia.	▪ Questões sociais são responsabilidade do Estado (Estado do bem-estar social).	▪ Preocupação com meio ambiente, comunidade e bem-estar do funcionário.	▪ Ótica do bem comum e abertura de diálogo com os vários stakeholders da empresa. ▪ Ênfase na gestão ética e transparente do negócio.

<sup>7</sup> Fonte: PEREIRA, Heitor José. "Os Novos Modelos de Gestão: Análise e Algumas Práticas em Empresas Brasileiras". São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Tese apresentada ao curso de pós-graduação da EAESP/FGV, 1995.

<sup>8</sup> Fonte: PEREIRA, Heitor José.

## **O Alinhamento do Corpo Funcional**

Ao incorporar o tema em sua agenda, o Conselho estará reconhecendo implicitamente o caráter estratégico, sistêmico e difuso da RSE em relação a toda a organização. Essa adoção traduz duas sortes de significado:

- A importância atribuída ao tema para “a perpetuidade e o incremento constante do valor do empreendimento”; e
- A necessidade de impregnar todos os processos da organização da preocupação com a sustentabilidade do empreendimento mais do que apenas com a lucratividade do investimento.

Disso decorre a necessidade de ser realizada pela gestão a explicitação de todos os conteúdos de RSE inseridos nas estratégias ao longo do corpo funcional da organização, fazendo com que todos os sete temas da RSE estejam presentes nas várias funções, como um pano de fundo que atribua seu matiz às ações cotidianas da gestão.

Para que tal aconteça, duas providências de amplo alcance devem ser tomadas:

- Conscientizar o quadro funcional da filosofia da RSE e da importância da abordagem de SE, capacitando as pessoas nas particularidades e implicações do assunto; e
- Redesenhar os processos internos para incorporar elementos da sustentabilidade nas operações *lato senso* da organização.

Claro que esse desdobramento interno pressupõe o prévio consentimento e o engajamento do stakeholder-chave para todas essas transformações – o grupo controlador do capital ou, mais genericamente, a propriedade –, bem como subentende também que já tenham sido feitos, pelo Conselho, os ajustes necessários na missão, na visão de futuro e nas políticas do empreendimento, alinhando-as ao novo paradigma da SE e seus conceitos associados: RSE e engajamento das partes interessadas.

## **PAUTA BÁSICA PARA A CAPACITAÇÃO EM RSE E DS <sup>9</sup>**

---

À vista das considerações anteriores, pode-se ensaiar uma pauta básica para um programa de capacitação em RSE e DS, que pode ser em grandes traços segmentada em duas distintas dimensões:

### **A. Visão Holística das Mudanças em Curso**

Engloba uma passagem pelos grandes temas que têm levado as organizações a refazer sua lógica estrutural, a incorporar os novos valores da sustentabilidade e a redefinir pólos e focos decisórios em direção ao paradigma do DS.

### **B. Alinhamento da Organização aos Novos Paradigmas**

Trata-se de evidenciar a necessidade de reestruturar processos e preparar pessoas nas organizações para a prática do desenvolvimento sustentável, envolvendo as várias funções típicas das empresas – pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, operações e logística, finanças, pessoas –, buscando pôr em relevo e identificar as redefinições que sejam necessárias para alinhar o bojo das organizações às mudanças nos macroprocessos que derivam de uma governança corporativa redefinida, na busca da sustentabilidade empresarial.

<sup>9</sup> Para saber mais sobre capacitação em DS e RSE, conheça o UniEthos – Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável ([www.ethos.org.br/docs/institucional/uniethos.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/institucional/uniethos.shtml)).

Para tanto, tem sido bem-sucedida e, portanto, é recomendável, em um processo de transição, a formação de Comitê de Referência dedicado a ancorar o conhecimento dos conceitos e o manejo dos processos que levam à prática auto-sustentada e genuína da RSE e do DS.

## UM PLANO DE AÇÃO

---

Como primeira atividade, logo depois de formado, o Comitê de Referência deve passar por um processo de capacitação na temática, experimentando e vivenciando ferramentas indutoras das práticas recomendadas.

Uma das primeiras tarefas junto à governança poderá ser – se isso já não for uma prática regular, o que denotará avanço – a realização da auto-avaliação em RSE, com utilização dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, de uso já consagrado. O retrato traçado pela auto-avaliação servirá de base para o estabelecimento de novos focos para a governança e para a gestão, na direção da prática da sustentabilidade.

No contraponto das práticas que vão sendo implantadas, surge como necessário passar a prestar contas do desempenho no tema, o que leva à adoção de um modelo de relatório de sustentabilidade a ser utilizado pela empresa.

Nesse sentido, recomenda-se num primeiro momento incorporar o modelo de balanço social desenvolvido pelo Instituto Ethos<sup>10</sup>; em uma etapa mais avançada, a forma recomendável é o modelo da Global Reporting Initiative (GRI)<sup>11</sup>, que está estruturado em cima das três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social.

## RUMO À PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE

---

Já são inúmeras as empresas que estão em pleno processo de incorporação dos valores e, conseqüentemente, das práticas gerenciais da sustentabilidade no Brasil, via comprometimento da governança – entendo-se que sustentabilidade, tal como qualidade, é um propósito a ser permanentemente perseguido: nunca “se chega lá”.

Encontram-se a seguir os perfis de quatro empresas que demonstram estar no rumo certo dessa incansável jornada: Natura Cosméticos, CPFL Energia, Aracruz Celulose e Alcoa Alumínio. Os perfis buscam descrever aspectos da governança e da gestão que atestam que o direcionamento estratégico traçado por essas empresas as coloca na rota da sustentabilidade.

A escolha desses exemplos é meramente ilustrativa e até certo ponto arbitrária – afinal, escolhas sempre implicam renúncias –, e nem de longe tenciona desmerecer tantas outras organizações que têm feito dessa temática uma preocupação de seu cotidiano.

<sup>10</sup> Ver o *Guia de Elaboração do Balanço Social 2004*, em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>11</sup> A Global Reporting Initiative é uma organização não-governamental com sede na Holanda, dedicada ao estabelecimento e à difusão de padrões universais de relatórios de desempenho organizacional segundo o modelo do *Triple Bottom Line*, que considera as dimensões social e ambiental juntamente com a dimensão econômico-financeira, envolvendo em sua formulação a participação ativa de múltiplas partes interessadas. Para conhecer a versão em português do modelo da GRI (*Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade*), ver [www.globalreporting.org/guide-lines/2002/2002Portuguese\\_B.pdf](http://www.globalreporting.org/guide-lines/2002/2002Portuguese_B.pdf).

"A Natura foi fundada em 1969, com uma fábrica e uma pequena loja na rua Oscar Freire, em São Paulo. Hoje, a empresa é reconhecida por muitos como um exemplo de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável." Essa citação consta do site da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e traduz o reconhecimento do mercado de que a Natura é uma referência quando se trata de gestão voltada para o desenvolvimento sustentável.

O compromisso da governança da Natura com os princípios da sustentabilidade está explicitado neste trecho da "Mensagem da Presidência" do Relatório Anual Natura 2004:

"Na incorporação contínua dos princípios do desenvolvimento sustentável ao dia-a-dia da empresa, houve expressiva evolução dos sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade corporativa. Definimos as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e socioambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia. Avanços importantes foram a certificação NBR ISO 14001 e a ampliação da análise do ciclo de vida dos produtos. Passos consistentes também foram dados no relacionamento com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade e com as de entorno, com destaque para a participação ativa da Natura, em parceria com o governo local e a sociedade civil, nas ações para implementação da Agenda 21 em Cajamar."

A maior fabricante de cosméticos brasileira iniciou a negociação de suas ações no dia 26 de maio de 2004. Com a adesão ao Novo Mercado da Bovespa <sup>12</sup>, a companhia se comprometeu a adotar **boas práticas de governança corporativa**, como maior grau de transparência e equidade no tratamento ao acionista minoritário. Com quase 80% das vendas para investidores externos, no primeiro dia de negociação suas ações obtiveram valorização de 16% e, até março de 2005, acumulavam uma valorização de 103%.

Desde 2001, a Natura elabora seu relatório de sustentabilidade, prestando contas sobre as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades. Para tanto, utiliza as diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) <sup>13</sup> e, juntamente com a CPFL Energia, recebe a qualificação "de acordo com", significando que ambas seguem integralmente as diretrizes de relato estipuladas.

No dia 22 de abril de 2005, a Natura inaugurou sua primeira loja aberta ao público, e o fez em Paris. Os produtos que serão comercializados fazem parte da linha Ekos, sendo produzidos de acordo com as prescrições do desenvolvimento sustentável a partir de ativos da biodiversidade da Amazônia. Para garantir que os insumos vindos da flora brasileira para compor seus produtos sejam extraídos de forma ambientalmente correta e socialmente justa, a empresa iniciou, em julho de 2000, seu Programa de Certificação de Ativos.

A Natura considera o desenvolvimento como sustentável somente se for socialmente justo (a serviço de muitos, e não como privilégio de poucos), ecologicamente correto (sem trazer danos à natureza) e economicamente viável.

Para saber mais: [www.natura.net](http://www.natura.net)

<sup>12</sup> O Novo Mercado da Bovespa é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e disclosure adicionais em relação ao que é exigido pela legislação.

<sup>13</sup> Presentemente, cerca de 630 organizações em todo o mundo utilizam o modelo GRI em seus relatórios, sendo seis no Brasil: CPFL Energia, McDonald's, Natura Cosméticos, Petrobrás, Souza Cruz e Usiminas. Do Brasil, apenas a CPFL Energia e a Natura Cosméticos receberam o "in accordance" ("de acordo com") da instituição, de um total de 56 organizações no mundo todo, em 20 países.

A CPFL Energia é a holding de controle de empresas de energia da VBC Energia (Bradespar, Grupo Camargo Corrêa e Grupo Votorantim), da 521 Participações S.A. (Previ) e da Bonaire Participações S.A. (Funcesp, Sistel, Petros e Sabesprev). Constitui-se atualmente no maior grupo privado do setor elétrico brasileiro com capital 100% nacional, atuando nas áreas de geração, distribuição e comercialização de energia.

Alinhada com as tendências mundiais e com as diretrizes estabelecidas pelo Novo Mercado Bovespa<sup>14</sup>, a CPFL Energia está adotando um conjunto de práticas diferenciadas de governança corporativa. O objetivo é dar maior transparência e tornar público o conjunto de princípios, regras, procedimentos e normas de conduta a partir dos quais a empresa se propõe a conduzir seus negócios. Para a CPFL Energia, essas práticas são fundamentais como mecanismos de proteção para os públicos com os quais se relaciona.

A CPFL Energia e a Natura são as duas únicas empresas brasileiras que, tendo reportado seu desempenho segundo as Diretrizes do GRI, contam com o "de acordo com" da instituição, qualificação que atesta a prática plena da conformidade com os princípios prescritos.

É importante destacar que a CPFL Energia incorporou em sua governança corporativa um conjunto de definições institucionais que, além de estabelecerem clareza de rumos estratégicos para os negócios, explicitam claramente seu comprometimento com os princípios do desenvolvimento sustentável. Desse conjunto, foram extraídas as seguintes declarações mais próximas ao tema:

### Visão da CPFL

"Ser reconhecida como referência empresarial no setor energético pela qualidade de seus produtos e serviços, pela competência de seus profissionais e pelos valores que pratica."

### Missão da CPFL

"Atuar competitivamente no mercado energético nacional, promovendo a permanente satisfação de clientes, acionistas, colaboradores e parceiros, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade."

### Valores da CPFL

- Presteza e cortesia com os clientes
- Tratamento digno e respeitoso com todas as pessoas
- Segurança e qualidade de vida no trabalho
- Busca permanente da excelência e do crescimento empresarial
- Comportamento ético e transparente
- Orgulho profissional
- Responsabilidade social e respeito ao meio ambiente

### Política Ambiental

"Prover à sociedade serviços na área energética com total respeito ao meio ambiente, cumprindo a legislação ambiental, prevenindo a poluição e promovendo a melhora contínua do desempenho ambiental em nossas atividades."

---

<sup>14</sup> Ver nota 10.



## **Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida**

“Buscar continuamente o bem-estar dos colaboradores, provendo ambientes saudáveis e condições seguras de trabalho, de acordo com a legislação de segurança e medicina do trabalho vigente, identificando, prevenindo, controlando e mitigando riscos que possam conduzir a incidentes e acidentes, materiais e pessoais, buscando a melhora contínua de todos os processos de trabalho e promovendo a qualidade de vida.”

## **Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa**

“Considerar permanentemente a responsabilidade e a sustentabilidade social no processo de gestão dos negócios da CPFL, por meio do gerenciamento dos impactos das ações da empresa nos campos econômico, social e ambiental, em sintonia com os legítimos interesses da sociedade e com a legislação pertinente.”

## **Compromissos da CPFL Energia**

1. Considerar, nos processos de planejamento e decisão, as variáveis de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e de responsabilidade social em todas as atividades da empresa, provisionando os recursos necessários para a implantação de planos empresariais que previnam, mitiguem, minimizem ou restaurem os impactos causados por suas atividades, disseminando essa cultura por toda a organização.
2. Apoiar projetos de pesquisa e desenvolvimento, que conduzam ao progresso tecnológico e contribuam para a minimização dos impactos causados pela operacionalização e implantação dos empreendimentos da empresa.
3. Promover e estimular iniciativas de conservação de energia, por meio de sistemas de produção e distribuição mais eficientes, buscando o uso racional dos recursos naturais, no contexto de uma estratégia empresarial voltada para o desenvolvimento sustentável.
4. Promover ações em sua área de influência que contribuam para definir estratégias de conservação da natureza e de valorização humana e cultural, com respeito pelo princípio da unidade do ambiente, expresso na diversidade e integridade da sociedade e dos ecossistemas naturais.
5. Garantir que os procedimentos técnicos e administrativos, bem como a estrutura organizacional, atendam aos quesitos estabelecidos nas normas ISO 9001 e 14001, OHSAS 18001 e SA 8000 e sejam aplicados, incorporando estes aos empreendimentos em que a empresa tenha controle majoritário e influenciando sua aplicação naqueles em que detém participação minoritária, objetivando a melhora contínua e padrões de excelência em suas atividades e resultados.
6. Assegurar o cumprimento da legislação vigente, tais como leis, decretos, regulamentos (convenções da OIT, Declaração Universal dos Direitos Humanos e convenções das Nações Unidas), relacionada ao meio ambiente, à segurança e saúde ocupacional e à responsabilidade social, internalizando os princípios da ética empresarial no desenvolvimento de suas atividades.
7. Manter canal de comunicação aberto com nossos clientes, colaboradores, órgãos governamentais ou não, comunidades vizinhas e mídia, prestando informações relativas às questões de meio ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social, decorrentes das atividades desenvolvidas pela empresa.
8. Assegurar procedimentos adequados desde o desenvolvimento do projeto, aquisição, acondicionamento, manuseio e descarte de produtos perigosos, insalubres e/ou contaminantes, bem como prevenir a poluição e estimular a prática de reciclagem e reaproveitamento de materiais.

Para saber mais: [www.cpfl.com.br](http://www.cpfl.com.br)



A Aracruz Celulose é líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. O controle acionário da empresa é exercido pelos grupos Safra, Lorentzen e Votorantim – 28% do capital votante cada –, e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – com 12,5%. As ações preferenciais da Aracruz, que perfazem 56% do total do capital, são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York e Madri.

A companhia responde por 28% da oferta global do produto, destinado à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. Suas operações florestais alcançam os Estados do Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, com aproximadamente 252 mil hectares de plantios de eucalipto intercalados com cerca de 133 mil hectares de reservas nativas, fundamentais para assegurar o equilíbrio do ecossistema.

No Espírito Santo, a Aracruz opera um complexo fabril de celulose totalmente integrado aos plantios e a um porto privativo especializado, o Portocel, pelo qual quase toda a produção da empresa é exportada. A Unidade Barra do Riacho reúne três fábricas, com capacidade nominal total de 2 milhões de toneladas anuais de celulose. O controle ambiental das fábricas é assegurado por modernos sistemas de tratamento de emissões, efluentes e resíduos sólidos.

A Unidade Guaíba, localizada no município de Guaíba (RS), é igualmente dotada de avançados recursos de proteção ambiental. Nela, a Aracruz opera uma fábrica com capacidade para produzir 400 mil toneladas anuais de celulose branqueada de eucalipto, de alta tecnologia.

Um terceiro complexo fabril – a Veracel Celulose – está sendo construído no município de Eunápolis, no sul da Bahia, em parceria com a Stora Enso (cada uma com 50% do controle acionário). Com entrada em operação prevista para 2005, a Veracel terá capacidade nominal de 900 mil toneladas anuais de celulose branqueada de eucalipto.

O compromisso da Aracruz com o desenvolvimento sustentável se reflete nas práticas de manejo dos plantios de eucalipto e na preservação dos ecossistemas naturais. As práticas ambientais adotadas nas fábricas são também objeto de contínuos processos de aprimoramento.

A responsabilidade social da Aracruz se traduz, entre outros aspectos, no significativo programa de ação social desenvolvido com as comunidades localizadas em suas regiões de atuação.

### **A Sustentabilidade na Aracruz**

Para a Aracruz, o novo ambiente de negócios requer das empresas uma abordagem estruturada da questão da sustentabilidade. A empresa acredita que a questão da sustentabilidade deve ser tratada em uma perspectiva de longo prazo, aumentando sua capacidade de atuar globalmente num cenário cada vez mais competitivo.

A Aracruz definiu como meta para 2004 o desenvolvimento de um Plano de Sustentabilidade capaz de estruturar, na forma de um processo, o tratamento desse aspecto. Para isso, contratou a SustainAbility, empresa de consultoria do Reino Unido, com ampla experiência na área, que vem trabalhando com o apoio da Atitude, uma empresa brasileira de consultoria de negócios.

Inicialmente foi realizado um amplo diagnóstico das ações desenvolvidas pela Aracruz, incluindo a percepção dos gestores e seu posicionamento com relação à sustentabilidade nas diversas áreas da empresa, e a percepção de diferentes partes interessadas externas. Num seminário interno foram apresentados e discutidos os resultados, estabelecendo-se como prioridade as áreas de governança, transparência e engajamento das partes interessadas.

Numa segunda fase serão abordados o sistema de gestão e os aspectos ambientais e sociais. Para apoiar o desenvolvimento dessas questões em fatos e dados históricos e atuais, foi iniciado um estudo de caso sobre os negócios da Aracruz. A partir de entrevistas e levantamento de dados, foi possível estabelecer correlações entre as ações socioambientais da empresa e os impactos sobre seu próprio negócio.

Para 2005 está prevista a continuidade do trabalho com ênfase na definição e implementação dos compromissos e ações nas áreas de governança, transparência e engajamento das partes interessadas, bem como o diagnóstico e o desenvolvimento das áreas de sistemas de gestão, aspectos ambientais e aspectos sociais.

## **Governança e Sustentabilidade**

Os desenvolvimentos ocorridos na governança corporativa, em 2004, visaram contemplar alguns aspectos já identificados no contexto do Plano de Sustentabilidade, assim como promover a integração gerencial da Unidade Guaíba. Nesse sentido, podem ser enumerados os principais desenvolvimentos ocorridos no tema:

- Elaboração de diagnóstico relativo à governança da empresa sob o prisma da sustentabilidade. Esse diagnóstico sugeriu diversas medidas, que serão implementadas em 2005.
- Integração de representantes da Unidade Guaíba ao Comitê de Meio Ambiente.
- Diagnóstico sobre a necessidade de revisão da hierarquização e integração dos princípios, códigos, políticas e normas da empresa, aprofundando entre outros aspectos a inserção da questão da sustentabilidade nesses documentos. Em razão disso, decidiu-se adiar a revisão do Código de Conduta, de forma a inseri-la nesse trabalho.
- Providências para que, a partir de 2005, seja certificada, pelos auditores externos, a efetividade dos controles internos atestada pela administração da companhia.
- Elaboração de novas políticas de ação institucional e doações, de forma a descentralizar o processo decisório e responder melhor às demandas locais. Essas novas políticas entrarão em vigor em 2005.

## **Objetivos de Governança e Sustentabilidade para 2005**

- Elaborar regimento dos comitês do Conselho de Administração, notadamente dos comitês de Sustentabilidade, de Auditoria e de Divulgação.
- Constituir o Comitê Gerencial de Sustentabilidade, que substituirá os atuais comitês de Meio Ambiente e de Ação Social.
- Hierarquizar, integrar e revisar os princípios, códigos, políticas e normas da empresa, visando entre outros aspectos à inserção da questão da sustentabilidade. Contribuições políticas, conduta anticorrupção e compra de terras estão entre os assuntos a serem especialmente considerados.
- Verificar as melhores práticas do mercado e introduzi-las no modelo de gestão de riscos da companhia.
- Criar mecanismo que permita aos empregados registrar denúncias, críticas e queixas de forma sigilosa.

## **Relacionamento com as partes interessadas**

Foram traçados planos específicos para o tratamento a ser dado pela Aracruz ao engajamento com as partes interessadas do empreendimento, aspecto de importância central na prática da gestão para a sustentabilidade:

- Desenvolver e dar início à implementação de uma estratégia de engajamento das partes interessadas, consistindo no mapeamento, priorização e definição de um processo estruturado de relacionamento.
- Desenvolver um processo de consulta às partes interessadas sobre os instrumentos de comunicação da empresa, em especial o Relatório de Sustentabilidade.
- Dar continuidade ao diálogo com o Fórum das ONGs do Estado do Espírito Santo e iniciar uma sistemática de relacionamento semelhante com as ONGs da Bahia.
- Implantar sete novos Núcleos de Educação Ambiental em municípios do Espírito Santo e dar continuidade aos 15 núcleos existentes naquele Estado e na Bahia.
- Divulgar práticas adequadas de manejo florestal para mais de 20 escolas do Rio Grande do Sul, ministrar treinamentos em educação ambiental para moradores de Guaíba (RS) e divulgar conceitos de educação ambiental em parceria com a Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes) e a Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler (Fepam).

Para saber mais: [www.aracruz.com.br](http://www.aracruz.com.br).

A Alcoa Inc. é líder mundial na produção e tecnologia de alumínio primário, alumínio fabricado e alumina, com importante participação em todos os principais segmentos da indústria de alumínio. A empresa atende aos mercados aeroespacial, automotivo, de transporte comercial, de construção, de embalagens e variados segmentos industriais, fornecendo matéria-prima, produtos acabados e serviços de projeto, engenharia e produção. Tem hoje 120 mil funcionários, em 41 países.

No Brasil, as operações foram iniciadas em 1965 e hoje são efetuadas pelas empresas vinculadas à Alcoa Alumínio S.A., que é uma das maiores subsidiárias mundiais da Alcoa Inc., participando na produção de aproximadamente um quinto de todo o alumínio primário fabricado no país.

Os produtos da Alcoa Alumínio fazem parte do dia-a-dia, estando presentes nas casas, nos carros e em produtos de consumo, com destaque para aplicações nos segmentos de transporte (chicotes elétricos e chapas), construção civil (perfis, painéis, revestimentos, telhas) e industrial (pó de alumínio, metais primários e ligas especiais, folhas de alumínio, embalagens flexíveis, tampas), entre outros.

### Os Sistemas de Gestão e de Governança e a Sustentabilidade

O sistema de gestão da empresa – o Alcoa Business System (ABS) – é um conjunto integrado de princípios e ferramentas para gerenciar os negócios, que leva em conta a visão e objetivos de clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e funcionários. Em síntese, contempla um espectro significativo de partes interessadas.

Para a Alcoa, "governança corporativa" é uma expressão que define novas formas para gerir as relações entre os gestores de uma empresa, o Conselho, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa fornece a estrutura que ajuda a definir os objetivos da empresa, os meios e a forma para atingi-los e monitorar o desempenho da organização.

Muitas vezes associados a empresas de capital aberto com ações negociadas em bolsas de valores, vários de seus princípios são considerados boas práticas de gestão para atingir a sustentabilidade em qualquer empresa.

A Alcoa Inc. apóia a declaração de princípios de governança corporativa da Business Roundtable (BRT)<sup>15</sup>, publicada em 2002 e baseada nas melhores práticas adotadas em empresas americanas. Esses princípios abordam, entre outros temas, a gestão efetiva e ética para criar valor de longo prazo para os acionistas e o tratamento justo e equitativo dos funcionários.

Na Alcoa Inc., comitês específicos são responsáveis por tratar de questões associadas ao negócio e à sustentabilidade. Os membros do Audit Committee (comitê de auditoria) são profissionais independentes e têm como atribuição revisar as auditorias e relatórios financeiros, as auditorias de meio ambiente, saúde e segurança e monitorar a conformidade dos negócios com as políticas da Alcoa. O Public Issues Committee (comitê de assuntos públicos) fornece aconselhamento e orientação sobre o tema, supervisiona as doações corporativas, faz recomendações ao Conselho relativas a questões dos acionistas e revisa as iniciativas da empresa em reportar suas questões ambientais e sociais.

Para saber mais: [www.alcoa.com](http://www.alcoa.com)

<sup>15</sup> Associação dos CEOs das principais corporações americanas, com sede em Washington, EUA.



# Gestão de Pessoas

## Coordenação:

José Tolovi Júnior (Great Place to Work Institute)  
Tel.: (11) 3031-7779; e-mail: tolovi@greatplacetowork.com.br

## Apoio do Instituto Ethos:

Tábata Villares  
Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

## Apoio UniEthos:

Cláudio Andrade  
Tel.: (11) 8202-0807; e-mail: claudio.jose.andrade@terra.com.br

## Grupo de referência:

**Banco do Brasil**  
Luiz Carlos Iasbeck,  
Tel.: (61) 310-715; e-mail: iasbeck@bb.com.br

**BankBoston**  
Daniel Pfannemüller, consultor de RH  
Tel.: (11) 3398-6682; e-mail: dpfannemuller@bkb.com.br

Sérgio Kuroda, coordenador de Projetos  
Tel.: (11) 3398-4169; e-mail: sjkuroda@bkb.com.br

## Basf

Vanessa Weber Leite, coordenadora de Responsabilidade Social  
Tel.: (11) 4343-2219; e-mail: vanessa.leite@basf-sa.com.br

## Coelba

André Gondim, gestor de Relações Públicas  
Tel.: (71) 370-5263; e-mail: agondim@coelba.com.br

## DPaschoal

Ana Maria de Marchi, gerente de desenvolvimento organizacional  
Tel.: (19) 3728-8239; e-mail: amarchi@dpaschoal.com.br

## Kraft Foods

Paulo Pássaro, gerente de Desenvolvimento Organizacional  
Tel.: (41) 314-4121; e-mail: paulo.passaro@kraftla.com.br

## Pão de Açúcar

Tânia Moura, gerente de Atratividade e Seleção  
Tel.: (11) 3886-0986; e-mail: tania.moura@paodeacucar.com.br

## Promon

Márcia Fernandes Kopelman, diretora de RH  
Tel.: (11) 3847-4244; e-mail: marcia.fernandes@promon.com.br  
Francine Forte, analista de RH  
Tel.: (11) 3847-4132; e-mail: francine.forte@promon.com.br

## Serasa

João Baptista C. Ribas, gestor da Cultura Organizacional  
Tel.: (11) 6847-8998; e-mail: jribas@serasa.com.br

## INTRODUÇÃO

---

A responsabilidade social empresarial (RSE) acontece em vários níveis, desde o público interno da organização até a sociedade em geral. Obviamente, não existe um único caminho nem prioridades absolutas para que uma organização se desenvolva em sua responsabilidade social. Contudo, é lógico esperar que a responsabilidade com os empregados, o chamado público interno, ocorra em primeiro lugar – até pelo papel que os profissionais desempenham na evolução da RSE nas demais frentes.

O tema "Gestão de Pessoas" – que é a forma como os dirigentes e acionistas se relacionam com os trabalhadores da organização – vem ganhando ênfase em empresas de todos os portes e segmentos de atuação. Um indicador nesse sentido é o impulso das premiações do tipo "as melhores empresas para trabalhar", que nos últimos cinco anos passaram de duas listas em todo o mundo (a do Brasil e a dos Estados Unidos) para 25, expandindo-se em países das Américas, Europa e Ásia. Além disso, cresce a cada ano o número de organizações participantes, revelando a importância atribuída ao bom ambiente de trabalho. Mais do que a premiação, importa conhecer em que patamar se encontra a empresa e a comparação com outras organizações para aprimorar-se.

Outros *rankings* sinalizam para as razões dessa preocupação com o ambiente organizacional: "boas empresas para trabalhar" costumam estar presentes também nas listas das companhias com desempenho e resultados diferenciados.

Ou seja: um bom ambiente de trabalho é mais produtivo e, conseqüentemente, leva a maior lucratividade. Também favorece a inovação e a criatividade, estimula o trabalho em equipe, o engajamento dos profissionais na superação de desafios e a conquista dos objetivos. São elementos que se somam e se traduzem na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e na satisfação dos clientes e consumidores. Um bom ambiente de trabalho, com todos os elementos que o compõem — das políticas de remuneração às instâncias de participação nas decisões e às possibilidades de desenvolvimento profissional —, é ainda um fator essencial na atração e retenção de talentos.

Portanto, a forma como as empresas "cuidam" das pessoas pode fazer uma grande diferença para o futuro da organização e para a sustentabilidade dos negócios. Não basta respeitar os direitos dos trabalhadores, oferecer os benefícios convencionais e os treinamentos de praxe. É preciso muito mais que isso. É necessário investir no desenvolvimento pessoal e profissional, na melhora das condições de trabalho, no estreito relacionamento empresa/empregados e líderes/liderados, na comunicação transparente, em mecanismos de participação, no respeito à diversidade e às culturas locais. Inserindo-se no contexto da RSE, a gestão de pessoas é um tema abrangente, que envolve inúmeros aspectos da vida organizacional. Neste trabalho, com base na experiência de algumas empresas, abordaremos três pontos que consideramos relevantes: gestão participativa, valorização da diversidade e compromisso com o desenvolvimento profissional e com a empregabilidade

## **GESTÃO PARTICIPATIVA**

---

São amplas as exigências que se impõem a uma empresa socialmente responsável. Mas a primeira delas é cumprir com eficiência o seu papel: proporcionar serviços ou produtos de qualidade e que agreguem valor aos clientes e consumidores, gerando empregos e garantindo resultados que assegurem sua sustentabilidade. E deve fazer isso segundo os princípios da ética e da transparência, contribuindo para o progresso da sociedade. Evidentemente, essa é uma tarefa que envolve todos os seus públicos: funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade.

Neste trabalho, enfocamos o público interno, as pessoas das quais, em última instância, depende o sucesso (ou o fracasso) de uma empresa e o próprio relacionamento da organização com os demais públicos. Afinal, são as pessoas que estabelecem as estratégias, os caminhos a serem percorridos e realizam as ações para atingir os objetivos. Pessoas, portanto, são o elemento-chave das organizações. E não é por outro motivo que elas estão no foco das atenções das companhias bem-sucedidas. Conquistar e reter talentos, investir no seu desenvolvimento e criar um ambiente de trabalho agradável e estimulante são alguns dos elementos fundamentais. Mas há uma outra dimensão que vem ganhando espaço nas organizações alinhadas aos conceitos da RSE: a gestão participativa.

### **Por que Gestão Participativa**

Gestão participativa significa compartilhar com os funcionários os desafios da empresa, envolvê-los na solução dos problemas e nas tomadas de decisão. A gestão participativa é o caminho para reunir talentos, habilidades e conhecimentos em favor dos negócios e do desenvolvimento da empresa segundo os princípios, valores e objetivos estabelecidos. É também um caminho que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional como resultado da interação e da troca de idéias entre os profissionais, e da conquista de metas estabelecidas em conjunto.

Gestão participativa é o oposto do modelo de gestão tradicional, de líderes trancados em seus escritórios, responsáveis solitários pelas decisões que devem meramente ser cumpridas pelos subordinados. Ao contrário, ela requer proximidade, portas abertas, transparência, informação partilhada e intenso exercício

da comunicação. É dessa forma que se promove uma participação efetiva, que se caminha de forma alinhada no rumo da melhora contínua e da busca da excelência.

A premissa para a implantação desse modelo é a de que a visão, a missão e os valores da empresa sejam mais do que meros enunciados formulados em algum momento da vida da organização e “congelados” num painel emoldurado ou compondo uma página do *website* corporativo. É preciso que eles estejam disseminados na organização, entranhados em sua cultura, traduzidos em suas práticas. São eles que irão nortear o envolvimento e o desenvolvimento dos profissionais, devendo estar presentes em todas as ações da empresa. Portanto, é preciso comunicá-los intensamente, recordá-los a todo momento, explicitá-los nas práticas e atitudes da organização.

## Desafios e Superação

- 1) A criação e manutenção de canais de comunicação eficientes são fatores-chave da gestão participativa. Sem informação farta e transparente e espaço para o debate, a troca de idéias e as tomadas de decisão em conjunto, não se faz gestão participativa.

Não há, evidentemente, uma fórmula única, aplicável a todas as empresas. Cada organização deve construir os meios adequados ao seu perfil para promover a participação. De qualquer forma, há algumas práticas bem-sucedidas que podem inspirar a formatação de modelos próprios:

- Encontros dos dirigentes com todos os funcionários para divulgação de informações sobre os negócios, tendências do mercado, desafios e dificuldades, com espaço para a manifestação dos funcionários, independentemente de nível hierárquico. Esse também é um espaço que permite aos dirigentes identificar assuntos de maior impacto na vida das pessoas naquele momento.
- Reuniões de líderes com os liderados em torno de temas específicos ou gerais da organização, com abertura para o debate e a troca de idéias.
- Encontros por áreas/negócios da empresa, de participação voluntária, em torno de temas variados (práticas da empresa, tendências de mercado etc.), visando difundir os conhecimentos e promover a troca de idéias.
- “Portas abertas”, de forma que a qualquer momento o funcionário possa discutir um problema ou apresentar uma sugestão a seu líder ou ao responsável por aquela questão específica.
- Criação de mecanismos de participação na elaboração do planejamento estratégico (reuniões, grupos de trabalho, etc.).
- Tomadas de decisão por consenso, por meio do debate e do diálogo (por exemplo, com a constituição de comitês nos quais os problemas/desafios são discutidos com os funcionários). Além da riqueza proporcionada pela troca de idéias para se chegar ao consenso, esse é um caminho de envolvimento das pessoas, que se tornam co-responsáveis pelas decisões e objetivos estabelecidos e, em conseqüência, também pelos resultados obtidos.
- Boa utilização das ferramentas convencionais de comunicação – jornais e informativos internos, circulares, comunicados, portais corporativos etc.

- 2) Busca da excelência profissional por meio de constantes programas de desenvolvimento e de estímulo ao autodesenvolvimento, como Mentoração, Avaliação de Desempenho (360 Graus) e Capacitação Técnica e Comportamental. São iniciativas que contribuem para a evolução do funcionário em sintonia com as necessidades da empresa, tornando mais claro o que a organização espera dele e a contribuição que ele pode dar para a companhia, definindo objetivos e os caminhos de seu crescimento profissional.
- 3) Uma justa e estimulante política de remuneração e distribuição dos lucros, baseada em pesquisa, com regras e critérios claros, conhecidos de todos os profissionais.



- 4) Busca da excelência no clima organizacional, com a realização de pesquisas periódicas visando medir o nível de satisfação dos funcionários. Os resultados devem ser amplamente divulgados e debatidos, com a definição, de maneira participativa, de planos de ação para evoluir nos aspectos que requerem melhoria.
- 5) Estímulo à participação dos funcionários em ações sociais voltadas para a comunidade (voluntariado)

## **Valores que Essas Práticas Agregam**

Práticas como essas se inserem no contexto do exercício da RSE, que envolve aspectos como o respeito ao meio ambiente, a formação de profissionais e cidadãos, a oferta de oportunidades, a geração de riqueza e sua justa distribuição e o respeito à lei e aos princípios éticos, entre outros.

Os profissionais, como dissemos no início, são um elemento-chave na vida das empresas. O uso do talento, da criatividade e do entusiasmo de cada um em seu trabalho leva ao desenvolvimento profissional e humano, sendo, ao mesmo tempo, a condição essencial para a excelência da organização. É o público interno que está por trás de tudo o que a empresa faz, como ela faz e como se relaciona com os demais públicos – clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, governo etc.

Assim, em resumo:

- O profissional precisa conhecer o todo do qual seu trabalho é parte, como seu trabalho se relaciona com os de seus companheiros e o do grupo e qual sua importância para o atendimento ao cliente e para o desempenho da companhia.
- Todos na organização precisam conhecer a filosofia, os valores, os objetivos e as políticas traçadas, criando um clima de trabalho estimulante, baseado na confiança e aberto à comunicação e à participação.

## **RESPEITO AO INDIVÍDUO**

---

### **Valorização da Diversidade**

A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em relação a recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independentemente de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que costumam sofrer discriminação na sociedade.

### **Trabalho Decente**

Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e no desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade na comunidade com que se relaciona.

## OBJETIVOS DA OFICINA

---

Em cada um desses três temas contamos com três empresas que se dispuseram a compartilhar suas experiências de forma a gerar discussão e compreensão em três dimensões:

- O que pode ser feito (experiência vivida) e como isso se relaciona com a RSE;
- Quais as dificuldades de implementação desses conceitos e como isso se aplica a cada uma das empresas participantes;
- Quais os benefícios para os negócios e atividades das empresas e organizações participantes.

Concluindo, esta oficina teve o objetivo de capacitar os participantes em alguns dos temas relevantes da gestão de pessoas socialmente responsável, de forma que pudessem sair com idéias concretas e práticas do que poderiam fazer em suas próprias organizações, quais as dificuldades que encontrariam em seus projetos e como justificariam, em termos de negócios, essas ações aos dirigentes ou acionistas.



# Gestão do Marketing e da Comunicação

## Concepção e coordenação:

Gilberto Galan (Galan & Associados- Responsabilidade Corporativa e Comunicação)

Tel.: (11) 3443-1518 e (11) 3834-8810; e-mail: ggalan@uol.com.br

## Apoio UniEthos:

Cláudio Andrade

Tel.: (11) 8202-0807; e-mail: claudio.jose.andrade@terra.com.br

## Grupo de referência:

### Banco do Brasil

Inês Saldanha, assessora de Imprensa

Tel.: (61) 310-2748; e-mail: ineslusa@bb.com.br

### Citigroup

Francine S. C. Wey, gerente de Comunicação e Imprensa

Tel.: (11) 5576-1946; e-mail: francine.suescun@citigroup.com

### Duke Energy

Lilian Patrícia Sant'Anna, gerente de Comunicação e Imprensa

Tel.: (11) 5501-3495; e-mail: lpsantanna@duke-energy.com

### Fundação Avina

Ana Cristina Borges, coordenadora de Serviços

Tel.: (21) 2521-3631; e-mail: ana.borges@avina.net

### Klabin

Cristiana Brito, gerente de Comunicação

Tel.: (11) 3046-5846; e-mail: cxbrito@klabin.com.br

### Kraft

Ana Claudia Pais, gerente de Comunicação Integrada

Tel.: (41) 314-4055; e-mail: ana.pais@kraftla.com

### Pfizer

Flávia Favaro, coordenadora de Projetos Sociais e Institucionais

Tel.: (11) 5185-8628; e-mail: flavia.favaro@pfizer.com

### Philips

Flávia Moraes, gerente-geral de Responsabilidade Social para a América Latina

Tel.: 11-2125-0216; e-mail: flavia.moraes@philips.com

## INTRODUÇÃO

Pressões sociais, econômicas, tecnológicas, ambientais, culturais e políticas estão levando a profundas mudanças na sociedade e na qualidade das relações entre as organizações e seus diferentes públicos. Surgem novas formas de interação com o meio, novos paradigmas. As atividades e os negócios ganham outros contornos.

As empresas que já perceberam essa realidade mutante se esforçam por implementar uma gestão socialmente responsável. Com isso, não somente agregam valor à imagem institucional, como tendem a apresentar índices de desempenho crescentes. Não é por acaso que a maioria das "mais admiradas" é igualmente a que melhor responde aos requisitos da chamada responsabilidade social empresarial (RSE).

O consolidado movimento pró-RSE somou-se às mudanças decorrentes da adoção dos preceitos de governança corporativa, como a transparência, o que elevou ainda mais o grau de complexidade empresarial e repercutiu nas atribuições dos profissionais de marketing e comunicação. Afinal, ambas as áreas desempenham papel fundamental tanto no processo de diálogo da empresa com a sociedade e seus segmentos, quanto na incorporação de novos valores e práticas aos processos de gestão, afetando toda a cadeia produtiva.

O marketing, por si só, já vinha apresentando uma série de mudanças conceituais e de abrangência. Vejamos: em 1960, a American Marketing Association (AMA) o definiu de uma forma bem simples: "O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário". Em 1969, Philip Kotler e Sidney Levy ampliavam seu escopo, estendendo-o às instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o marketing deveria levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais. Já Robert Bartis, em 1974, antevia: "Se é para ser olhado como algo que abranja as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome".

Ainda nesse ano, o mesmo Kotler, guru na matéria, passaria a defini-lo como "um processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção, e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações". E, em 1997, como "um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros".

Kotler ainda nos lembra que, para elevar o nível de marketing socialmente responsável, é necessário atuar em três frentes. Primeiro, a sociedade deve criar e usar a lei para definir, da maneira mais clara possível, as práticas que são ilegais, anti-sociais e anticompetitivas; segundo, as organizações devem adotar códigos de ética e de conduta, desenvolver tradição na prática desses códigos e tornar seus funcionários altamente responsáveis em segui-los; terceiro, as organizações devem praticar uma "consciência social" em suas atividades com os consumidores e outros públicos.

Não é difícil imaginar o papel da comunicação no contexto dessas três dimensões. Por exemplo, a existência de legislação e de códigos de ética não terá sentido se esses instrumentos não forem devidamente comunicados e decifrados, por meio de mensagens e linguagens adequadas direcionadas a cada público envolvido. O cenário enseja um processo de profunda transformação, com a comunicação ampliando e aprofundando seu papel. Um papel que deve ser cada vez mais determinante na gestão empresarial, sensibilizando agentes (internos) de todos os níveis e funções. No atual contexto, a comunicação deve correr nas veias da empresa e ultrapassar as habituais fronteiras dos departamentos que levam seu nome. Formatar e preservar a reputação de uma marca, imprimindo-lhe os valores da responsabilidade social, é hoje fruto de um trabalho compartilhado, disseminado.

## A REFLEXÃO

---

Com o objetivo de criar práticas, processos e sistemas que assegurem a gestão responsável do marketing e da comunicação, tendo sempre em mente o conceito de sustentabilidade, o Instituto Ethos reuniu um grupo de profissionais de várias empresas para conceber e desenvolver uma oficina para a edição 2004 da Conferência Nacional. Os direcionamentos que se seguem resultam desse trabalho e do diálogo que ele propiciou. O estudo se concentrou nas seguintes ferramentas: Propaganda, Promoção de Vendas, *Merchandising*, *Sampling*, Eventos, Relações com a Imprensa, Relações/Comunicação com a Comunidade, *Marketing Direto* e *Design* de Produtos. A reunião e sistematização de conhecimentos e experiências sobre elas geraram um material que pode ser considerado inédito e cujo principal objetivo é abrir caminho a novos *insights* e a transformações no *modus operandi* do marketing e da comunicação nas organizações.

Esse trabalho começou com uma busca por literatura específica e pertinente ao assunto. Uma primeira incursão revelou a escassez e pulverização de informações disponíveis. Verbos de ação como "refletir", "pesquisar", "escrever" e "consolidar" se mostram oportunos perante a necessidade de mudança de paradigmas e práticas. Os códigos de ética e de conduta das empresas participantes do grupo funcionaram como ponto de partida para a construção de um referencial teórico-metodológico sobre marketing e comunicação à luz da responsabilidade social e da sustentabilidade dos negócios e da sociedade. Códigos específicos de entidades de classe foram igualmente importantes e incorporados.

## ACHADOS E DILEMAS

---

De um modo geral, são escassos os mecanismos existentes nas empresas visando assegurar uma gestão responsável. A prática de diversos segmentos empresariais denota um relaxamento nos padrões de postura responsável, especialmente diante de pressões inerentes à tomada de decisões urgentes ou em

situações de crise. "Certos aspectos" são negligenciados, chegando a afetar o futuro de pessoas, entidades e até de nações. Sem falar da influência negativa (mau exemplo, cultura) exercida sobre funcionários e com impacto direto na cadeia produtiva (produção, distribuição, pós-venda etc.).

Não há respostas prontas para esse e outros dilemas, mas cabe aos profissionais das áreas de marketing e comunicação observar, alertar e induzir a uma mudança de patamar na postura e na conduta de suas organizações. O recente e crescente movimento de inserção da RSE na gestão corporativa e a exigência cada vez maior por transparência empresarial anunciam mudanças nos limites e na conformação de suas atribuições. Eles se tornam elementos importantes do processo decisório e gerencial, sensibilizando o público interno para os novos desafios e atuando na interface empresa-cliente e empresa-sociedade.

A construção e manutenção do *branding* e da reputação da empresa e de suas marcas estão cada vez alicerçadas no desempenho da cadeia produtiva como um todo. O consumidor – cada vez mais consumidor-cidadão – está alerta para ações pontuais e de caráter meramente propagandista. Mais do que pregar, é preciso garantir que o que se prega seja efetivamente praticado. Como resultado, o exercício dessas atividades se tornará mais complexo, delineando um novo perfil profissional, com impacto ainda pouco percebido e pouco considerado nos processos de seleção, definição de competências e treinamento (departamentos de gestão de pessoas ou RH), e na própria formação (centros de ensino e universidades). Espera-se dos profissionais de marketing e comunicação que assumam hoje um papel ainda mais relevante: o de agentes transformadores e mobilizadores que contribuam decisivamente para uma gestão responsável.

### **Primeiros passos da gestão responsável do marketing e da comunicação:**

1. Identificar todas as ferramentas que de algum modo asseguram a interação entre a organização e seus públicos, ou seja, todos os pontos de contato com a sociedade, entendendo perfeitamente seus conceitos e potenciais impactos (ambientais, sociais e econômicos), tendo como pano de fundo a questão da sustentabilidade; levar igualmente em conta os Indicadores Ethos, excelentes balizadores;
2. Fazer da legislação e dos códigos de conduta e de ética pertinentes o marco zero;
3. Sistematizar um conjunto de recomendações ou determinações mandatórias para que as práticas e posturas responsáveis e éticas sejam seguidas; transcender os aspectos legais e os contidos nos códigos;
4. Criar mecanismos e processos, bem definidos e continuados, que assegurem a efetiva ocorrência das práticas preconizadas;
5. Assegurar a comunicação permanente com as partes envolvidas;
6. Avaliar periodicamente os resultados e promover a constante atualização e treinamento do público interno.

### **FERRAMENTAS**

---

A seguir, um conjunto de roteiros sugeridos para serem aplicados às ferramentas estudadas, visando facilitar a adoção de práticas de gestão responsável da comunicação e do marketing.

#### **Comunicação Interna**

*É qualquer forma de comunicação entre a instituição e seu público interno, constituído por funcionários efetivos, terceirizados, suas famílias e os aposentados.*

### **Ao desenvolver qualquer atividade relativa à Comunicação Interna:**

- Considere que o público interno deve ser comunicado preferencialmente antes do público externo ou no mínimo simultaneamente.
- Contemple e mostre nos veículos internos exemplos de práticas referentes a temas que façam parte dos Indicadores Ethos (Público Interno), como preparação para a aposentadoria, compromisso com o futuro das crianças, valorização da diversidade, cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho, desenvolvimento profissional e empregabilidade etc.
- Não limite sua comunicação somente a aspectos positivos.
- As mensagens transmitidas para o público interno devem ser coerentes com a prática empresarial.
- Assegure o máximo de transparência, resguardados os aspectos confidenciais da empresa.
- Antes de veicular imagens e depoimentos de funcionários, obtenha autorização de uso por escrito. E, embora tenha a autorização, procure não utilizar o material de forma que provoque constrangimento aos retratados ou depoentes.
- Observe se a mensagem que vai enviar não contém ofensa ou discriminação a grupos específicos ou minoritários no que se refere a gênero, raça, cor, credo religioso, opção política, inclinação sexual, deficiência física ou mental, classe social, regionalidade etc.
- Contemple todos os níveis hierárquicos no desenvolvimento de matérias e assegure o fluxo ascendente e descendente das informações.
- Aproveite sempre que possível as oportunidades de educar o público interno com informações e exemplos de sustentabilidade, contemplando aspectos ambientais, sociais e econômicos.
- Garanta que os funcionários, como multiplicadores de opinião, conheçam todas as características e atributos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e entendam a cadeia como um todo, para se sentirem comprometidos e responsáveis.
- Em situações de crise, reforce ainda mais o cuidado para assegurar uma comunicação correta e transparente com os funcionários, pois eles são porta-vozes potenciais e multiplicadores de opinião.
- Considere os impactos, principalmente negativos, que a comunicação veiculada terá no público interno.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Crie um comitê multidisciplinar (o mais representativo possível), envolvendo funcionários de todas as áreas da empresa.
- Estabeleça um serviço de ouvidoria interna (ou algo semelhante) para receber sugestões e esclarecer dúvidas relativas a produtos e serviços da empresa e a questões trabalhistas, como aposentadoria, benefícios etc.
- Procure fazer pesquisas de satisfação para avaliar a eficiência dos veículos de comunicação interna.
- Estimule a comunicação face a face e crie ambientes informais que facilitem o intercâmbio de informações entre os funcionários. Diminua a distância entre os diferentes escalões da organização.
- Prepare e divulgue um manual de canais de comunicação oferecidos para o público interno.
- Tenha sempre um canal de comunicação aberto com o seu leitor/público, como forma de diálogo permanente.

## Propaganda

*"É qualquer forma paga de apresentação impessoal para a promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado." (Philip Kotler)*

### **Ao desenvolver qualquer atividade relativa à Propaganda:**

- Observe se as mensagens que vai veicular não contêm ofensa ou discriminação a grupos específicos ou minoritários no que se refere a sexo, raça, cor, credo religioso, opção política, inclinação sexual, deficiência física ou mental, classe social, regionalidade etc.
- Assegure-se de que as informações sobre os produtos e serviços anunciados sejam a expressão da verdade, corretas, claras e completas, e que fatos ou dados importantes não sejam omitidos, para não induzir o receptor da mensagem a erros.
- No caso específico de condições especiais, descontos, ofertas, concursos, sorteios, promoções por tempo limitado e garantias, assegure-se de que o destinatário da mensagem tenha condições, tempo de leitura e pleno entendimento para a formação de opinião e tomada de decisão. Um mau exemplo de comunicação são as notas de rodapé ou as observações colocadas nas laterais das peças publicitárias, principalmente em comerciais de televisão, cujo tempo de exposição e nitidez são menores.
- Ao ofertar produtos destinados a crianças, ressalte para os pais ou responsáveis os eventuais riscos envolvidos em seu uso, como o grau de toxicidade do material, a possibilidade de a criança engolir objetos etc.
- Não crie cenas que possam induzir a criança a situações de perigo. No caso específico de propaganda na internet, alerte os pais ou responsáveis sobre os produtos e serviços oferecidos e solicite a eles que orientem as crianças para que não forneçam dados pessoais, mesmo que solicitados, e tampouco façam pedidos sem a autorização deles.
- Na escolha de modelos, atores e figurantes, garanta que, além dos aspectos da legislação específica, estejam claramente indicadas no contrato as condições de uso de imagem, estando a remuneração em consonância com as tabelas das entidades de classe; no caso de menores, além dos mesmos cuidados deve-se obter autorização prévia dos pais ou responsáveis, bem como alertar sobre eventuais riscos e sobre as situações a que estarão expostos (condições e duração da filmagem ou da sessão de fotos, segurança, responsabilidades, temas envolvidos etc.).
- No caso da participação de funcionários em campanhas de publicidade da empresa, considere adotar uma política clara de direito de uso de imagem e uma remuneração compatível com o mercado, além do cuidado com o impacto dessa ação na vida do funcionário.
- Na relação com prestadores de serviços, fornecedores ou parceiros, considere adotar uma política clara de divulgação de serviços/produtos/projetos que assegure os direitos, obrigações e limites de uso de informações/imagens, por ambas as partes.
- Sempre que possível, diversifique e descentralize seus prestadores de serviço, estimulando o surgimento de novos fornecedores e o desenvolvimento de economias distantes dos grandes centros.
- No caso de propaganda comparativa com produtos e serviços concorrentes, abstenha-se de fazer declarações que não correspondam à verdade, que não possam ser comprovadas, que induzam o consumidor a erro ou a percepções distorcidas e que possam denegrir a imagem do concorrente.



- Atente para a legislação, evitando referir-se ao seu produto como o melhor, o único, o que dura mais, puro, natural, saudável, emagrecedor, curativo, redutor, dietético, light, diet, garantido, que tem melhor desempenho, o mais seguro e outros atributos que não sejam passíveis de comprovação.
- Comunique clara e visivelmente o preço, as condições de pagamento ou financiamento, as garantias do produto ou serviço, custos adicionais, termos de renovação e expiração e limitações de assistência técnica, para não induzir o consumidor a erro.
- Se utilizar especialistas para testemunho ou endosso, recomenda-se que sejam devidamente qualificados e que reflitam opiniões honestas e reais; ao selecionar porta-vozes testemunhais, verifique se eles ainda mantêm contrato ou algum vínculo com empresas concorrentes e se seu testemunho não será conflitante com os anteriores, o que poderia confundir a audiência.
- Embora seja um aspecto subjetivo, procure primar pelo bom-gosto, bom-senso, estética e decência no uso de textos, ilustrações, fotos, cenas e outros recursos, de modo a evitar poluição visual e não chocar pessoas mais sensíveis a certos temas e expressões.
- Assegure-se de que as idéias usadas em campanhas e mensagens não são plagiadas, verificando se não foram utilizadas anteriormente ou inspiradas em campanhas similares.
- Quando usar imagens, textos, referências e citações de autores, além de cumprir a legislação aplicável sobre direitos autorais, garanta que os devidos créditos foram dados.
- Na contratação de fornecedores, preocupe-se com a diversidade, considerando aspectos como sexo, raça, porte da empresa etc.; prefira aqueles que comprovadamente não utilizam trabalho infantil e não adotam práticas discriminatórias;
- Evite inserir nas peças publicitárias cenas, fotos, atitudes e exemplos que possam induzir a audiência a hábitos e procedimentos não responsáveis, como desperdício de recursos (energia e água, por exemplo), e situações de risco (como carros em velocidade excessiva ou exagero no consumo de certos produtos); ao contrário, sempre que possível procure identificar, no contexto da peça, oportunidades de educar e informar a audiência com exemplos de práticas positivas, ajudando a criar uma cultura de responsabilidade social;
- Embora criatividade e ousadia sejam características apreciadas nas agências, cabe à empresa aprovar as campanhas, tornando-se responsável por elas, e avaliar se os argumentos utilizados estão ferindo seus princípios, valores e cultura, pois somente ela os conhece profundamente.
- Preparar e comunicar o *briefing* às agências e a outros fornecedores é uma ótima oportunidade para transmitir ou reforçar os aspectos de uma gestão responsável que devem pautar a relação.
- Ao divulgar ações sociais, assegure uma proporção sensata entre o investimento no projeto e o realizado para sua propaganda.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Assegure-se de que os profissionais envolvidos com propaganda em sua empresa tenham conhecimentos sobre a legislação aplicável (trabalhista, de defesa do consumidor, de ordem econômica, tributária e previdenciária) e sobre os códigos de conduta específicos, como o da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap), o da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar) e o Código de Defesa do Consumidor (CDC).
- Informe regular e formalmente a seus fornecedores sobre os padrões exigidos pela empresa e quem deve ser contatado em caso de dúvidas e dilemas.

- Convide para dar palestras especialistas e instituições dedicadas a temas como meio ambiente, legislação e direito econômico, e órgãos como o Procon, a Anvisa e o Inmetro, criando um calendário de atualização e reciclagem.
- Prepare e divulgue um Código de Conduta em Comunicação e Marketing.
- Forme um comitê de Ética e Responsabilidade Social Empresarial que possa acompanhar e analisar os grandes temas e dilemas envolvidos.

## Relações com a Comunidade

*Incluem qualquer forma de ação da empresa, sem nenhum fim comercial direto, que envolva e beneficie a comunidade, levando em consideração os impactos sociais, culturais e ambientais.*

### **Ao desenvolver qualquer atividade de Relacionamento com a Comunidade:**

- Considere se a atividade está em sintonia (e contribui) com as políticas públicas adotadas em relação ao tema.
- Observe se a atividade não é coerente com a prática empresarial da empresa, como divulgar os direitos da criança e fazer uso direto ou indireto de trabalho infantil ou divulgar respeito ao meio ambiente e preocupação ecológica, mas desenvolver ações de comunicação que contribuam com a poluição visual ou fabricar produtos que agridam direta ou indiretamente o meio ambiente.
- Assegure-se de que a ação está em sintonia com as reais necessidades da comunidade em questão.
- Veja se a comunicação está ajudando no processo de sustentabilidade da ação.
- Observe se a comunicação mobiliza a comunidade, estimula o voluntariado e cria multiplicadores.
- Considere se a atividade ajuda a estabelecer canais de comunicação que possam ser utilizados pelos membros das organizações da comunidade.
- Veja se existe uma proporção sensata entre o investimento na ação e os gastos divulgação do projeto.
- Observe se as peças de comunicação levam em consideração as diferenças de gênero, raça e grupos minoritários.
- Considere os aspectos e características específicas da comunidade antes de elaborar um plano de comunicação.
- Recomenda-se usar a vocação de negócio da empresa na adoção de um projeto.
- Caso haja parceiros na ação, reconheça claramente sua participação e contribuição nos resultados alcançados.
- Certifique-se de que o ponto de vista da comunidade esteja representado no processo de comunicação.
- Prepare matérias sob o ponto de vista das pessoas e comunidades beneficiadas.
- Usando dados mensuráveis e fontes imparciais, mostre o real impacto das ações na comunidade e sua transformação.

- Veja se há um elo de ligação entre a comunidade e a empresa, permitindo implantar, acompanhar e avaliar a ação.
- Comunique ao público interno as necessidades da comunidade.
- Compartilhe com o público interno os resultados positivos e informe o que ainda precisa ser feito.
- Crie mecanismos que garantam os direitos de imagem das pessoas envolvidas.
- Ao desenhar projetos comunitários, considere a possibilidade de que possam contribuir para influenciar políticas públicas e que sejam replicáveis em outras comunidades.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Conheça em profundidade a comunidade e aproxime-se de organizações locais, como ONGs e associações públicas ou privadas.
- Ao iniciar um relacionamento com a comunidade, utilize indicadores mensuráveis para nortear a decisão sobre investimentos na região.
- Utilize a comunicação como uma ferramenta de motivação.
- Faça e divulgue relatórios periódicos sobre os reais resultados obtidos.
- Utilize os meios de comunicação locais para divulgar informações sobre a ação na comunidade e estimule a comunicação interpessoal.
- Desenvolva campanhas de informação/divulgação.
- Capacite os líderes das organizações beneficiadas a exercitar a comunicação dos projetos e a tornar-se auto-suficientes.
- Crie um comitê multidisciplinar envolvendo colaboradores de todas as áreas da empresa para definir a política de comunicação.
- Seja transparente e aborde também os desafios ou dificuldades encontrados na implementação da ação social.
- Elabore um plano de ação que esteja alinhado com os princípios da empresa.
- Envolve o público interno da organização por meio de ações de comunicação.

## **Merchandising, Promoção de Vendas e Sampling**

*Merchandising: envolve iniciativas no ponto-de-venda para a criação de um clima sugestivo e de uma atmosfera ideal para venda;*

*Promoção de Vendas: são incentivos de curto prazo com o propósito de motivar a compra de um produto ou serviço pela oferta de condições especiais ou vantagens;*

*Sampling: inclui distribuição de amostras de produtos, prestação gratuita de serviços, degustação de alimentos e bebidas ou qualquer tipo de experimentação.*

### **Ao desenvolver qualquer atividade relativa a *Merchandising*, *Promoção de Vendas* e *Sampling*:**

- Assegure-se de que as informações sobre o produto ou serviço sejam a expressão da verdade, corretas, claras e completas; fatos e dados importantes não podem ser omitidos para não induzir o receptor da mensagem a erros.
- No caso específico de condições especiais, descontos, ofertas, concursos, sorteios, promoções por tempo limitado, bem como garantias, assegure-se de que o destinatário da mensagem tenha

condições e tempo de leitura e entendimento perfeito para formação de opinião e tomada de decisão. Ressaltem-se aqui as notas de rodapé e as observações colocadas nas laterais das peças publicitárias, sobretudo em anúncios de televisão, cujo tempo de exposição e nitidez são menores.

- Na contratação de promotores, incluir também as minorias, evitando discriminação de sexo, gênero, raça, orientação sexual, religiosa ou política. Procure fugir dos estereótipos de aparência e contemple pessoas da comunidade, portadores de necessidades especiais e indivíduos de diferentes etnias.
- Utilizar os promotores como disseminadores de atitudes socialmente responsáveis.
- Para a promoção de produtos destinados ao público adulto, contratar pessoas com idade e aparência condizentes com as exigências legais.
- Dosar estratégias de indução ao consumo que possam agredir o conforto do consumidor (a liberação de odores, por exemplo).
- Agregar caráter educativo às ações de *sampling/degustação*, contribuindo com a construção da responsabilidade pessoal do consumidor.
- Nos estandes, brindes, *displays*, gôndolas e outros recursos de exposição comercial, incluir materiais de origem local, recicláveis, reutilizáveis e que não agredam o meio ambiente.
- Na definição de estratégias de comunicação e distribuição de brindes, atentar para as diferenças culturais; comemorações como a Páscoa e o Natal, por exemplo, têm significados diferentes entre culturas.
- Na confecção de brindes e material para as ações, procurar envolver pessoas com deficiência, detentos, cooperativas comunitárias e outros grupos do gênero.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Assegure-se de que os profissionais envolvidos nas ações tenham conhecimentos atualizados sobre a legislação aplicável (trabalhista, de defesa do consumidor, de ordem econômica, tributária e previdenciária), bem como os códigos de conduta específicos, como o da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap), o da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar) e o Código de Defesa do Consumidor (CDC).
- Informe regular e formalmente a seus fornecedores sobre os padrões exigidos pela empresa e quem deve ser contatado em caso de dúvidas e dilemas.
- Convide para dar palestras especialistas e instituições dedicadas a temas como meio ambiente, legislação e direito econômico, e órgãos como o Procon, a Anvisa e o Inmetro, criando um calendário de atualização e reciclagem.
- Prepare e divulgue um Código de Conduta em *Merchandising*, *Promoção de Vendas* e *Sampling*.
- Forme um comitê de Ética e Responsabilidade Social Empresarial que possa acompanhar e analisar os grandes temas e dilemas envolvidos.

### **Marketing Direto <sup>16</sup>**

*"Marketing direto é um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação mensurável em algum lugar."* (Abemd – Associação Brasileira de Marketing Direto)

<sup>16</sup> Documento baseado sobretudo no Código de Ética da Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd).

## **Ao desenvolver qualquer atividade relativa ao Marketing Direto:**

- Verifique se as ofertas são claras, verdadeiras, precisas e completas, para que o consumidor possa saber a natureza exata do que é oferecido, o preço, eventuais taxas extras, as condições de pagamento, a organização responsável e as obrigações nas quais incorre ao fazer a solicitação.
- Assegure-se de que todas as descrições e garantias devem estar de acordo com as condições, situações e circunstâncias vigentes no período da oferta. Referências a quaisquer limitações, como tempo e quantidade, devem estar expressas no material de comunicação e ser cumpridas.
- Garanta que não haja discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.
- Assegure-se de que ofertas próprias apenas para adultos não sejam dirigidas a menores.
- Quando um produto ou serviço for oferecido gratuitamente ou quando a oferta exigir que o consumidor compre outro produto ou serviço, em todos os termos e condições deve constar a palavra "grátis" ou termo semelhante.
- Verifique se nos programas de fornecimento automático e continuado de produtos ou serviços foi obtida a prévia anuência do consumidor aos termos iniciais e às condições de cancelamento.
- Veja se o material de comunicação que fizer comparação com produtos e serviços da concorrência respeita os seguintes princípios e limites: o objetivo maior da comparação deverá ser o esclarecimento ou a defesa do consumidor; a comparação deverá ter por princípio a objetividade e ser passível de comprovação; ao comparar preços, deve-se citar a fonte; a comparação não poderá ser feita entre produtos ou serviços de épocas diferentes, a menos que se trate de referência para demonstrar a evolução entre bens de consumo; a comparação não poderá estabelecer confusão entre produtos e marcas concorrentes.
- Quando um produto ou serviço for fornecido com uma garantia (incluindo assistência e suporte técnico), verifique se o material de comunicação relaciona seus termos e condições ou informa como o consumidor poderá conhecê-los.
- Os depoimentos e declarações só serão utilizados quando autorizados pela pessoa citada; devem ser verdadeiros e relacionados à experiência da pessoa em questão; não podem ser tomados fora de contexto, de forma a distorcer a opinião ou experiência da pessoa com o produto ou serviço.
- Só ofereça um produto ou serviço se ele estiver disponível ou quando houver previsão de entrega ou fornecimento.
- Quando oferecer a opção de pagamento parcelado em suas campanhas, apresente formalmente as razões da recusa de um pedido de crédito sempre que solicitadas pelo consumidor.
- Ofereça ao consumidor a opção de ter seu nome suprimido de sua lista e providencie a supressão para os que assim o desejarem; restrinja a coleta de informações sobre o consumidor e seu compartilhamento com outras empresas.
- Garanta que critérios de seleção e informações que possam ser considerados de natureza pessoal ou íntima não sejam compartilhados com outras empresas quando o consumidor acreditar que tais dados serão mantidos em sigilo.
- Certifique-se da fonte e dos métodos de formação da lista antes de utilizá-la.
- Nas ações de telemarketing ativo, oriente os agentes de marketing direto para que realizem seus contatos somente de segunda a sexta-feira, das 8h00 às 21h30, e aos sábados, das 9h00 às 18h00. Aos domingos e feriados não poderá ser realizada nenhuma forma de telemarketing ativo.
- Garanta que toda mensagem gravada seja precedida pelo contato de um operador solicitando autorização para transmissão. É dispensada a intervenção de um operador somente nos casos de mensagens de utilidade pública (campanhas de vacinação, por exemplo).

- Providencie para que as gravações de conversa telefônica somente sejam realizadas com o consentimento do interlocutor, e que seja vedada a formulação de ofertas por telefone para crianças e o fechamento de vendas com menores.
- Esclareça sua equipe de que, nas ações de arrecadação de fundos e doações para instituições sem fins lucrativos, os indivíduos, organizações ou empresas que delas participem não podem ser remunerados de forma proporcional aos recursos captados.
- Considere as ações de marketing direto como uma oportunidade de educar os públicos-alvo, mostrando sempre que possível aspectos sociais, econômicos e ambientais positivos.
- Tenha em mente os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial como balizamento para suas atividades.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Faça treinamento freqüente de todos os funcionários em questões relacionadas à privacidade do cliente.
- Garanta o apoio do departamento jurídico em caso de dúvida.
- Elabore um documento dirigido à comunidade de marketing com diretrizes claras sobre sua conduta.
- Assegure-se de que os profissionais da sua empresa envolvidos tenham conhecimentos sobre a legislação aplicável (trabalhista, de defesa do consumidor, de ordem econômica, tributária, previdenciária), bem como sobre os códigos de conduta específicos e relacionados, de entidades como a Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd), a Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap), a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e o Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar).
- Informe regular e formalmente seus fornecedores sobre os padrões exigidos pela empresa e quem deve ser contatado em caso de dúvidas e dilemas;
- Convide para dar palestras especialistas e instituições dedicadas a temas como meio ambiente, legislação e direito econômico, e órgãos como o Procon, a Anvisa e o Inmetro, criando um calendário de atualização e reciclagem.
- Prepare e divulgue um Código de Conduta em Comunicação e Marketing.
- Forme um comitê de Ética e Responsabilidade Social Empresarial que possa acompanhar e analisar os grandes temas e dilemas envolvidos.

### **Design de Produtos/Embalagem**

*O design e a embalagem trazem valores emocionais ao produto que acabam tendo reflexos práticos e bastante objetivos, como percepção de funcionalidade, identidade, personalidade e, principalmente, fidelidade à marca. Os valores mais facilmente perceptíveis gerados pelo design são: praticidade, conveniência, facilidade de uso, conforto, segurança e proteção ao produto. Esses atributos podem ser potencializados pela embalagem graças ao seu alto poder de comunicação. A embalagem é o principal elo de ligação e de comunicação entre o consumidor, o produto e a marca. Por meio dela o consumidor identifica, escolhe e usa o produto. O design de embalagem agrega valor ao produto ao adequá-lo de forma eficiente às necessidades e expectativas do consumidor e definir seu posicionamento correto no mercado. (Comitê de Design da Associação Brasileira de Embalagem)*

### **Ao desenvolver qualquer atividade relacionada ao Design de Produtos/Embalagem:**

- Mantenha-se atualizado sobre as leis aplicáveis ao desenvolvimento de embalagens e design de produtos, bem como sobre regras especiais de embalagem, de direitos autorais, de propriedade industrial, de preservação do meio ambiente, de defesa do consumidor e de proteção à criança e ao adolescente.<sup>17</sup>
- Siga rigorosamente as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) relativas ao design de produtos.
- Procure maximizar o aproveitamento do material empregado no produto/embalagem.
- Prefira materiais recicláveis e reciclados.
- Faça a análise de ciclo de vida (ACV) dos materiais para embalagens antes de definir o que será usado; A ACV é um processo que tem por objetivo avaliar o impacto ambiental de um produto ou atividade pela identificação da quantidade de matéria-prima e pelo consumo de energia em sua fabricação. A análise começa desde o processamento da matéria-prima, passando pela fabricação, logística, uso ou reúso e reciclagem, até a disposição final.
- Exija do fornecedor a certificação de origem de materiais como madeira, borracha e ativos provenientes da flora (fibras, raízes, óleos etc.).
- Se utilizar matérias-primas animais (couro, pele, ossos, dentes etc.),exija do fornecedor a documentação legal expedida por órgãos governamentais como o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), o Conselho Nacional do Patrimônio Genético (Cegen), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Ministério da Saúde e o Ministério do Meio Ambiente.
- Informe na embalagem do produto a forma correta de descarte e estimule o uso de refil.
- Procure desenvolver materiais para embalagens que substituam o uso de matérias-primas de origem vegetal e animal.
- Assegure-se de utilizar materiais não tóxicos nas embalagens e frascos dos produtos.
- Busque embalagens e frascos que proporcionem ao consumidor praticidade, conveniência, facilidade de uso, conforto e segurança, bem como proteção ao produto.
- Alerta na embalagem para os riscos no manuseio do produto, como a possibilidade de explosão de um spray ou os riscos de um frasco de vidro.
- Verifique a adequação da matéria-prima ao público a que o produto se destina; em produtos para crianças, por exemplo, prefira usar plástico em lugar de vidro.
- Informe claramente na embalagem os telefones e demais formas de contato com a empresa.

### **Mecanismos e processos sugeridos para assegurar práticas responsáveis na empresa:**

- Estabeleça um canal de comunicação válido com o consumidor para ouvir suas críticas e comentários a respeito do design dos produtos.
- Forme um comitê composto por representantes das diversas áreas envolvidas.
- Assegure treinamento e orientação aos funcionários novos ou transferidos, em cooperação com o RH.
- Mantenha sua rede de fornecedores informada sobre as políticas da empresa.

<sup>17</sup> Fonte: Comitê de Design da Associação Brasileira de Embalagem ([www.comitedesign.abre.org.br](http://www.comitedesign.abre.org.br)).

## Eventos

*“Evento é qualquer forma de comunicação entre a empresa e públicos estratégicos por meio de um agrupamento de pessoas com um fim específico.” (Philip Kotler)*

### **Ao desenvolver qualquer atividade relativa a Eventos:**

- Considere se o convite ou a forma de divulgação não são invasivos, evitando envio de e-mail marketing (“spam”), lista de destinatários não autorizada, telefonemas em horários inconvenientes etc.
- Na medida do possível, mantenha os convidados informados com a devida antecedência a respeito de mudanças de qualquer condição do evento (localização, horário, palestrantes, atrações etc.).
- Assegure-se de que a organização do evento levou em conta o respeito à diversidade na contratação de fornecedores.
- Avalie a possibilidade de contratar portadores de necessidades especiais para executar determinadas tarefas nos eventos, assegurando-se de que o ambiente esteja adequado para recebê-los;
- Observe se as fotos, depoimentos, citações de autores, resultados de pesquisas etc. a serem utilizados no material de divulgação ou em eventuais apresentações realizadas em eventos têm a devida autorização para uso de imagem e/ou de texto.
- Na medida do possível, utilize brindes feitos de material reciclável ou com valor social agregado – aqueles cuja renda é revertida para um programa social ou que geram renda para uma comunidade específica. Tenha cuidado especial com brindes para crianças, certificando-se de que não representam riscos para a saúde (por serem tóxicos, apresentarem perigo por manuseio indevido etc.).
- Caso realize sorteios, certifique-se de que há um regulamento claro e amplamente divulgado para norteá-los. Em eventos com o público interno, verifique se todos os funcionários têm garantida sua representatividade no sorteio (considerar os funcionários de todos os turnos, de unidades distantes, os ausentes por motivo de trabalho etc.).
- Use o bom senso ao avaliar a coerência do produto ou serviço sorteado com o perfil do público e a ocasião do evento.
- Assegure-se de qual será o destino do material descartado após o evento, como a correta destinação de materiais que podem ser reciclados, a eventual doação de excedentes para entidades etc.
- Garanta que existe apoio médico ou de emergência nos eventos.
- Se forem servidas bebidas alcoólicas, imponha limites de consumo ou tempo de serviço e, conforme o caso, disponibilize transporte.
- Minimize interferências/impacto/transtornos para a comunidade no local do evento.
- Antes do evento, faça reuniões de orientação, treinamento e alinhamento de expectativas com os fornecedores e com o pessoal contratado.
- Realize uma pesquisa de satisfação após a realização do evento e, se possível, ofereça algum agradecimento.



### Mecanismos para garantir uma gestão responsável:

- Faça reuniões periódicas com seus fornecedores, em coordenação com os setores internos envolvidos, como RH, departamento jurídico, departamento de compras etc., para se certificar de que todos os possíveis aspectos mais sensíveis estejam contemplados e de que os padrões da empresa sejam seguidos.
- Coordene com os mesmos setores a atualização do mailing de fornecedores e dos profissionais internos, promovendo treinamento e atualização de conceitos e de procedimentos.
- Contemple os aspectos relativos a eventos nos códigos de conduta e ética.
- Faça *benchmarking* com empresas que reconhecidamente tenham postura socialmente responsável, trocando informações sobre fornecedores.
- Faça avaliações logo após o evento, usando um check-list, e recomende aperfeiçoamentos.

# Gestão Ambiental para a Sustentabilidade

## Coordenação:

Eduardo de Souza Martins (Elabore Assessoria Estratégica em Meio Ambiente)

Tel.: (61) 3322-1006; e-mail: eduardo@elabore.com.br

## Apoio do Instituto Ethos:

Tábata Villares

Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

## Grupo de referência:

Amanco Brasil

Regina Zimmermann, gerente de Engenharia de Materiais, Meio Ambiente, Saúde, Segurança e Qualidade

Tel.: (47) 461-7154; e-mail: regina.zimmermann@amanco.com

Axial

Iranise Pedro Bittencourt Furtado, gerente de Sustentabilidade

Tel.: (11) 5501-7778; e-mail: iranise.pedro@axialpar.com.br

CST-Arcelor Brasil

João Bosco Reis da Silva, especialista em Meio Ambiente

Tel.: (27) 3348-2091; e-mail: j.silva@arcelor.com.br

Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)

Luiz Cláudio Ferreira Castro, gerente-geral de Meio Ambiente e Garantia da Qualidade

Tels.: (24) 3344-6694 e (24) 3344-6565; e-mail: luizclaudio@csn.com.br

Instituto EcoFuturo

Marcos Byington Egydio Martins, diretor-superintendente

Tel.: (11) 3037-9047; e-mail: marcos.egydio@ecofuturo.org.br

Klabin

José Oscival dos Santos, diretor de Meio Ambiente e Energia

Tel.: (11) 3046-5798; e-mail: oscival@klabin.com.br

Natura

Karina Aguilar, analista de Meio Ambiente

Tel.: (11) 4446-2696; e-mail: karinaaguilar@natura.net

Samarco Mineração

Sérgio José Leite Dias, gerente institucional de Meio-ambiente

Tel.: (31) 3559-5179; e-mail: sdias@samarco.com

Votorantim Celulose e Papel (VCP)

Umberto Caldeira Cinque, gerente de Meio Ambiente Corporativo

Tel.: (11) 3269-4387; e-mail: umberto.cinque@vcp.com.br

Y. Takaoka Empreendimentos

Marcelo Vespoli Takaoka, presidente

Tel.: (11) 4133-3399; e-mail: marcelo@takaoka.eng.br

## INTRODUÇÃO

A gestão ambiental se converteu em dimensão definitiva dos negócios. Sua expressão vai desde a interação do processo produtivo com os contextos mais imediatos relacionados com insumos e vizinhanças, geralmente tratado na obtenção da conformidade legal, passa cada vez mais pelos instrumentos e mecanismos financeiros, focados na redução de riscos, e alcança, no final da cadeia, o consumidor, que sinaliza com preocupações crescentes que vão da qualidade do conteúdo dos produtos à qualidade socioambiental dos processos produtivos.

A influência dos valores ambientais nos negócios deve continuar se expandindo, como é o caso da responsabilidade pós-consumo, que tem o potencial de melhorar muito a ecoeficiência dos processos com o desenho de produtos e reciclagem de materiais. O cuidado do negócio com a cadeia produtiva pode gerar transformações importantes nas interações de fornecedores e prestadores de serviço, na escolha de materiais, no conceito de obsolescência e na relação com o consumidor.

No mesmo sentido apontam os balanços socioambientais, que evoluem como referências para qualificar de forma dinâmica as externalidades geradas pelos negócios e as iniciativas de solução que têm como fundamento custos contábeis ou não.

O desafio da produção ambientalmente sustentável projeta-se também como elemento fundamental de sobrevivência e competitividade empresarial para os anos que virão. Os impactos ambientais adversos da implantação e ampliação de empreendimentos não são mais barganhados apenas por geração de empregos e dinamização econômica. A evolução da qualidade ambiental e de vida não necessita ser contraditória com os objetivos dos negócios e suas repercussões econômicas.

Os próximos anos farão convergir ecologia e economia como ciências que tratam da mesma questão: o gerenciamento da escassez. A adoção e prática desses valores dependem das parcerias, do reconhecimento da interdependência e da capacidade de estabelecer cooperações com base em reciprocidades sinérgicas para

realização de objetivos comuns. A finalidade desta oficina é compartilhar experiências e criar referências sobre as parcerias para os processos e sistemas de gestão ambiental que possam ser multiplicadas.

## **Os desafios da sustentabilidade ambiental**

A sustentabilidade ambiental de uma empresa é resultado de um processo complexo de interdependência, capaz de se ajustar às dinâmicas dos contextos, que opera tanto em sistemas hierárquicos dos processos de comando e controle quanto nas lógicas da emergência, de baixo para cima.

No desenvolvimento de negócios, a sustentabilidade ambiental depende da promoção de redes interinstitucionais integradas capazes de se adaptar e se readaptar em função de objetivos comuns construídos com a participação social, buscando a melhora permanente dos balanços fundamentais que garante a qualidade de vida.

O desafio é encontrar referências que balizem a condução dos negócios e contribuam para a construção de uma sociedade sustentável. Isso se dá por meio do uso eficiente dos recursos naturais, da redução ou eliminação de emissões e resíduos, do aperfeiçoamento permanente baseado no estímulo da criatividade e introdução de inovações, da racionalização de custos e do atendimento da demanda que promova a competitividade, e da disponibilização de informações socioambientais sobre os processos produtivos, suas fontes de recursos, suas destinações de resíduos e emissões.

O melhor caminho para a construção da sustentabilidade ambiental de um empreendimento é focar na centralidade do negócio (o mercado, o lucro, o fornecimento de matérias-primas, a escolha tecnológica, o processo produtivo, a logística) e, com base nesses requerimentos, fundamentar escolhas a partir de uma visão sistêmica e da avaliação das suas conseqüências para os balanços considerados fundamentais. A escolha dos balanços depende de cada contexto de atuação do negócio (local de atuação, setor produtivo ou estágio de evolução da empresa).

Várias questões podem exemplificar isso:

- Quanto e como os investimentos melhoram a qualidade de vida do capital humano produtivo e de outros atores envolvidos direta e indiretamente?
- Em que dimensões e como as tecnologias e matérias-primas selecionadas poupam recursos naturais?
- Qual é a melhor localização espacial para contribuir com a integridade da paisagem e a manutenção dos recursos hídricos?

Em geral, a maioria das empresas apresenta compromissos ambientais em suas políticas corporativas e divulga informações da sua atuação socioambiental. Porém, quando as avaliações se orientam para verificar as práticas de internalização financeira das iniciativas ambientais ou de monitoramento ambiental das atividades, o número de empresas comprometidas é bem menor. Evoluir de um desejo de ser sustentável para práticas que vão além do atendimento burocrático da conformidade legal ou das certificações voluntárias depende da inclusão de valores que permeiem toda a estrutura gerencial e de operações da empresa. Sem educação e motivação de cada ator envolvido na cadeia do negócio sobre os significados ambientais das suas escolhas nos processos, a construção da sustentabilidade ficará comprometida.

## **O SIGNIFICADO DA PARCERIA NA GESTÃO AMBIENTAL**

A gestão ambiental sustentável não pode ser assumida somente como o resultado da aplicação de tecnologias, do atendimento das exigências legais, da obtenção de certificados e dos modelos de gestão, mas como um processo cultural das organizações produtivas, nas quais os valores e as atitudes são determinantes para o sucesso dos negócios.

A expressão da cultura empresarial deve ser capaz de adotar e melhorar o desempenho ambiental das atividades produtivas de forma permanente e sintonizada com os contextos de atuação dos negócios. Assim encarada, a construção da sustentabilidade ambiental nunca terá fórmula pronta, mas será fruto de um processo de aperfeiçoamento constante, fundamentado no respeito às pessoas e ao ambiente natural, na interação com as partes interessadas no negócio, no aprendizado contínuo e no reconhecimento de que nenhuma iniciativa econômica se faz ou se organiza sem a interação com os outros.

Vem dessa interação a necessidade de motivar, mobilizar e organizar parcerias. Para a gestão ambiental, os parceiros são essenciais. De forma simplificada e sem ser exaustivos, podemos indicar as seguintes contribuições esperadas dos parceiros:

- Como consultores na realização de estudos e análises, nas avaliações de pré-viabilidade e na obtenção da conformidade legal;
- No fornecimento de equipamentos e serviços de gestão ambiental relacionados com o processo produtivo e seu monitoramento;
- Na escolha de tecnologias para melhora do desempenho ambiental (materiais e energia);
- Na capacitação e formação de gestores ambientais associados à cadeia produtiva;
- Na gestão de resíduos, reuso e reciclagem;
- Na solução de passivos ambientais;
- No manejo de paisagens, que inclui a recuperação e a conservação da biodiversidade, do solo e dos recursos hídricos;
- Na promoção de redes de comunicação com os públicos de interesse;
- No desenho e implementação de planos de contingência para situações de crise ambiental;
- Nas ações voluntárias para melhora das condições socioambientais de vizinhanças;
- Na implementação de iniciativas de patrocínio ambiental orientado para o fortalecimento da imagem empresarial.

A relevância dessas atividades para o sucesso dos negócios transforma as parcerias em tema estratégico: Como escolher os parceiros? Quais são os atributos do relacionamento? Como melhorar continuamente a cooperação com o parceiro?

## **PARCERIAS VISANDO A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – DIRETRIZES**

---

O tema parcerias ambientais requer considerações sobre duas dimensões: a primeira diz respeito ao objeto da aliança – a sustentabilidade ambiental; a segunda se refere aos valores-chave e a diretrizes para a construção de cooperações verdadeiras e duradouras.

A sustentabilidade é um conceito que possibilita a aderência de todos os setores e atividades. Em desvantagem a essa universalidade, o conceito ganha muitas vezes destaque no discurso, mas não encontra correspondência na prática.

Tal condição transforma a sustentabilidade ambiental em conceito que depende de construção social, do diálogo, da solução de conflitos e de convencimentos entre as partes interessadas. A sustentabilidade assume significado efetivo quando define princípios, adota diretrizes e fixa parâmetros que serão melhorados de forma contínua. Uma das maneiras de tratar o conceito pode ser o de transformar cada princípio da sustentabilidade em relações que expressem os balanços ambientais relacionados aos processos envolvidos no negócio. Assim, além de apontar condições a ser melhoradas, a elas são associados indicadores e uma referência de acompanhamento temporal.

Os balanços ambientais devem ser escolhidos em função dos interesses das partes interessadas e de suas interações e compreensão dos contextos socioambientais. A seguir são apresentados alguns exemplos:

**a. Integridade dos processos naturais versus necessidades humanas**

O acesso aos recursos naturais e seu comprometimento devido aos processos de conversão de paisagem e poluição impõem restrições que devem ser praticadas com a alteração dos padrões de consumo, combinadas com a racionalização do uso de materiais e de energia e com a adoção de tecnologias ecoeficientes. Esses limites e cuidados devem buscar a manutenção dos ciclos vitais e estar fundamentados na antecipação aos potenciais problemas, prevenindo escassez e precavendo desastres. A prática desse balanço não se baseia em apartar a dimensão humana da dimensão natural, mas sim no entendimento de pertencimento recíproco, na aceitação da dependência que impõe limites.

**b. Apropriação privada de recursos naturais versus externalidades negativas coletivizadas**

Atualmente a gestão ambiental é vista como sinônimo de conflito: num dos pólos está o privado, acessando recursos e mantendo suas atividades; no outro, o interesse coletivo, reagindo às perdas e comprometimentos de seu ambiente. Muitas vezes sem interação adequada e sem mediação, esse conflito alimenta intermináveis disputas administrativas e judiciais, que restringem investimentos e comprometem vantagens competitivas.

A condução de um negócio necessita ser capaz de qualificar e quantificar suas externalidades e assumir iniciativas em conjunto com as partes interessadas que signifiquem soluções compensatórias e mitigadoras e que atendam às expectativas do contexto. Esse processo não depende exclusivamente dos mecanismos formais, mas da obtenção de legitimidade social para atuar empresarialmente. Em geral a oferta de empregos e maior dinâmica econômica são insuficientes para a legitimação, como também são efêmeras as iniciativas de atendimento com apoios difusos e pontuais. A perspectiva efetiva desse balanço é a da interdependência do negócio com os contextos socioambientais de sua cadeia produtiva.

**c. Necessidades do presente versus comprometimento da capacidade de atender às necessidades do futuro**

Levamos séculos para introduzir de forma sistemática a noção de limite, de finitude dos recursos. Apesar do conceito estabelecido, nossos processos econômicos ainda não valoram essas limitações, operando ora para acelerar o esgotamento de recursos, ora na crença de que as soluções tecnológicas sempre serão capazes de suprir a evolução do consumo e solucionar suas conseqüências ambientais. Essa situação sinaliza o aprofundamento dos desequilíbrios sociais, atribuindo a segmentos e países papéis secundários de fornecedores de bens e serviços degradadores.

A adoção desse balanço depende de assumirmos o quanto fazemos parte do futuro e o significado disso para as realizações humanas. Se assumíssemos a postura inconseqüente sugerida pela máxima de que "no futuro estaremos todos mortos", o que seria das gerações mais novas com as quais convivemos? O que seria de empreendimentos que dependem de décadas para se viabilizar? Como organizar os fundamentos de uma empresa séria senão com a perspectiva de longo prazo? A consideração e a construção do futuro fazem parte do nosso processo civilizatório. Cuidar do balanço entre o presente e o futuro depende da adoção do princípio da precaução. A precaução não deve se pautar na atitude paralisante diante dos riscos, mas nas escolhas conscientes em função das possibilidades humanas e dos limites ambientais.

**d. Indivíduo versus coletivo**

O acesso à qualidade ambiental deve ser universal. Os eventuais prejuízos ambientais a indivíduos em decorrência do atendimento ao interesse público ou de iniciativas privadas devem ser reparados e compensados.

#### e. Áreas naturais ou restauradas versus áreas antropizadas

A intervenção humana alcança níveis incríveis de conversão dos ambientes naturais. A prioridade deve ser para a manutenção de coberturas originais ou em sucessão natural. Porém, em muitos casos, a necessidade é de intervenção com caríssimos processos de restauração ou reabilitação. A manutenção de áreas naturais cumpre os papéis de preservar populações biológicas, manter os ciclos da água e dos nutrientes e oferecer capacidade de armazenamento de gases de efeito estufa e da diversidade biológica para garantir recursos genéticos. Esse balanço deve ser buscado com a gestão de paisagem, harmonizando a manutenção de áreas verdes, ou naturais, a conservação dos mananciais hídricos e o manejo sustentado de recursos.

A implementação desses balanços depende de parcerias as quais, para serem efetivadas, demandam cuidados que podem fazer diferença. Vejamos:

- *Seleção de parceiros* – A escolha deve começar com a verificação dos potenciais aliados, evoluir na construção gradual de confiança e consolidar a relação no conhecimento recíproco e na identificação de objetivos.
- *Clareza de papéis dos atores envolvidos* – É comum, em condições de fragilidade do poder público e de carência de serviços e de infra-estrutura, o empreendedor assumir compromissos com investimentos e gestão de atividades públicas. Ou a sociedade organizada adotar o papel do setor público. Essas situações não costumam ser estáveis e tendem a se desqualificar diante da primeira crise. Para o estabelecimento de alianças, é fundamental a compreensão e o respeito pelo papel de cada agente social. As definições abaixo são algumas dentre as muitas possíveis:
  - *Papel do setor público* – Ao Executivo, Legislativo e Judiciário incumbe proteger a sociedade e os bens coletivos, assegurar o acesso universal aos direitos sociais e aos serviços básicos e garantir o papel socioambiental da atividade econômica.
  - *Papel da sociedade organizada* – Aos ambientalistas cabe a responsabilidade de fiscalizar, criticar e contribuir para a melhora do desempenho ambiental do Estado e do setor privado, atuar na implementação de estudos e na prestação de serviços visando ao aperfeiçoamento da gestão ambiental, e atuar contra iniciativas que comprometam o interesse público. As entidades ambientalistas têm um amplo espectro de posicionamento e formas de atuação, todos importantes para defender o interesse público e os bens coletivos.
  - *Papel do setor privado* – O papel central das empresas é o de conceber e investir em negócios competitivos de forma responsável, pagando seus impostos e promovendo a dinamização econômica nas suas áreas de atuação. O setor privado não deve e nem pode substituir o poder público, e suas práticas de responsabilidade socioambiental devem ser inclusivas, promotoras da autonomia e estruturantes, evitando todas as formas de paternalismo e a filantropia pontual.
- *Objetivos comuns* – Uma parceria se firma com base na clareza das intenções, no compartilhamento e na convergência de visões e expectativas das partes interessadas. Para os parceiros é fundamental reconhecer a complementaridade e escolher objetivos que façam diferença, isto é, que signifiquem agregação de valor para ambos os lados. Na área ambiental, as empresas são, em geral, carentes de suporte e cooperação em diversos temas: solução de infra-estrutura e serviços essenciais (como capacitação de pessoal em gestão ambiental, sistema de monitoramento regional e destinação de resíduos); no desempenho ambiental da cadeia e fornecedores de matéria-prima; e na gestão da melhoria ou conservação das paisagens afetadas pela atividade (ordenamento urbano e biodiversidade, por exemplo).
- *Planejamento da parceria* – Tem condições de ocorrer depois de superadas as fases de conhecimento recíproco, verificação de expectativas, definição do papel de cada parte na cooperação e entendimento de aonde se pretende chegar. São muitos os caminhos para definir o planejamento de uma parceria, mas é fundamental estabelecer:

- Resultados e impactos – O desenho das resultantes da aliança deve ser coerente com o reforço das missões dos parceiros e significar a melhora dos balanços ambientais estrategicamente escolhidos.
- Esforço de gestão – O compromisso efetivo com as parcerias requer tempo de gestão para um relacionamento intenso e interlocutores bem definidos.
- Aporte de meios – Além de recursos financeiros, a empresa deverá aportar competência humana e infra-estrutura.
- Definição de atividades – A natureza das atividades pode ser bastante diversa e incluir desde capacitação até financiamento de obras e compra de equipamentos.
- Acompanhamento das atividades – O projeto deve ser desenhado para avaliar o alcance dos resultados e verificar os impactos pretendidos.
- *Avaliação permanente e transparência* – Necessitam ser combinadas na fase do planejamento e dispor de atividades que considerem os seguintes aspectos:
  - Escolha de indicadores de resultado e de impacto padronizados e comparáveis com iniciativas similares.
  - Forma de verificação que compartilhe responsabilidades dos parceiros e, se possível, inclua uma avaliação independente (auditoria externa).
  - Disponibilização de informações organizadas e sistemáticas para os públicos de interesse da parceria.
  - Esclarecimento de como os resultados poderão ser apropriados em relatórios e materiais veiculados com a finalidade de promoção de relacionamento, propaganda ou marketing.

## **A PRÁTICA DA PARCERIA NA CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL**

Adotando o ciclo comum de negócios, o tema das parcerias para gestão ambiental será tratado a seguir em cada grande etapa, identificando as práticas dominantes, suas conseqüências e as oportunidades para melhora do desempenho ambiental com base na cooperação com parceiros.

### **Concepção e desenvolvimento de negócios**

Novos empreendimentos e expansões geralmente demandam cuidados especiais com os aspectos ambientais. Mesmo sem a definição de detalhes, a concepção e o desenvolvimento do empreendimento parte de um conjunto de referências tais como oportunidade de mercado, expectativas favoráveis de logística e alternativas de caminhos tecnológicos. Em geral é nesses pontos que os empreendedores concentram suas vantagens competitivas. Apesar de essenciais para o sucesso das iniciativas, esses aspectos isoladamente são insuficientes para quem busca a sustentabilidade. Para a dimensão ambiental, outras questões merecem atenção na fase de concepção de negócios:

- O ambiente tem capacidade para suportar novos impactos decorrentes do negócio em desenvolvimento?
- A oferta de infra-estrutura coletiva, de serviços básicos, e as condições do poder público são capazes de atender o aumento de demanda decorrente do novo negócio?
- Quem são os atores sociais do contexto potencialmente interessados no empreendimento? Quais os seus valores? Como se organizam, se expressam e se comunicam? Quais são suas expectativas e motivações em torno da qualidade de vida e da integridade ambiental do lugar? Quais as potenciais parcerias com a iniciativa empresarial?
- Quais os pontos ambientalmente sensíveis do negócio em concepção? Existem alternativas para eliminá-los, reduzir seus efeitos adversos ou compensá-los? Quais os melhores caminhos



para dar transparência a esses pontos e como tratá-los no processo formal e com as partes interessadas?

- Como o conjunto das respostas acima pode afetar o conceito, a localização, a engenharia, a escolha tecnológica, os riscos, as contingências financeiras e o futuro desenho de gestão do negócio?

São dois os tipos de parceiros nessa fase: O primeiro tem caráter de consultoria estratégica e deve conhecer a realidade do contexto, o negócio, o arcabouço normativo e o processo decisório do potencial empreendedor. O esforço da análise ambiental na pré-viabilidade deve se concentrar em estabelecer um conjunto de interpretações e implicações para o negócio que subsidie a tomada de decisão para o seu desenvolvimento. Elas serão fundamentais para oferecer diretrizes para o equacionamento da locação, definição de demanda de infra-estrutura e serviços, requerimentos para engenharia, indicações para os estudos de impacto ambiental, solução de suprimentos, procedimentos legais a ser atendidos e endereçamento das demandas potenciais das outras parcerias.

Vale ressaltar que, embora essenciais, a maioria dessas questões não pode ser atendida com os meios exclusivos do empreendedor.

Neste ponto deve ser tratado o segundo tipo de parceiros na fase de concepção – os parceiros potenciais. Daqui deve nascer a identificação das parcerias, as quais, caso o projeto seja instalado, devem ser fundamentais para alcançar objetivos comuns. Para a identificação de oportunidades de parcerias ambientais, o empreendedor deve ter consciência do conjunto de aspectos ambientais essenciais e relevantes para a sustentabilidade do negócio, o qual não pode ser conduzido com os meios e mecanismos exclusivos da empresa.

Uma lista de exemplos pode ser esclarecedora, no caso de grandes projetos que impliquem consumo intensivo de insumos e de energia:

- O saneamento básico, para oferecer qualidade de vida aos funcionários;
- A conservação da biodiversidade no entorno, fundamental inclusive para manter os mananciais de água;
- O monitoramento ambiental integrado da região, para diferenciar fontes e garantir a capacidade de suporte da atmosfera;
- A destinação adequada dos resíduos.

A escolha dos parceiros deve considerar as melhores cooperações para agregar valor tanto para o negócio quanto para os contextos envolvidos em toda a cadeia. Na fase de implantação e expansão, em geral, a empresa está em busca de legitimar os investimentos, tanto na dimensão formal quanto na social. Em muitos casos, nessas situações o melhor é:

- Mostrar que a empresa possui uma história de parcerias;
- Indicar que tipo e para que se pretende formar parcerias;
- Indicar quais as expectativas de atributos dos parceiros desejados;
- Informar como e quando as parcerias serão construídas.

### **Diálogo com a Comunidade**

*Empresa líder no setor de mineração está desenvolvendo novo projeto em região de pouca infra-estrutura e baixo nível de institucionalização do poder público. Sua atuação produtiva é prevista por décadas e o empreendimento tem potencial para alterar profundamente o contexto local, cuja comunidade vive do extrativismo e enfrenta as dificuldades da fronteira de expansão agrícola.*

*Para lidar com o desafio da transparência o projeto foi levado para discussão com dezenas de comunidades do entorno do projeto, em linguagem acessível e mostrando as vantagens e desvantagens da iniciativa.*

*Os comentários, críticas e sugestões foram incorporados ao planejamento da implantação, empregados na solução dos compromissos de compensação exigidos para obtenção da conformidade legal e articulados com os instrumentos de responsabilidade socioambiental da companhia. O processo permitiu conhecer os atores sociais, suas organizações e definir as oportunidades e os desafios para a construção de uma parceria de longo prazo.*



O *portfolio* de parcerias e seus resultados devem fazer parte dos argumentos de uma empresa em processo de expansão, ou implantação, para justificar seus compromissos socioambientais. No entanto, nessa fase a escolha de novos parceiros pode ser confundida com o processo de obtenção de apoios sociais para expansão.

## Operação de negócios

Uma vez implantado, o negócio deve orientar suas parcerias para agregar valor tanto para os acionistas quanto para os contextos socioambientais. Os benefícios buscados podem ser exemplificados pelos seguintes ganhos:

### **Parceria com Fornecedores**

*Atuando na sensível área de acesso à biodiversidade, a empresa teve a capacidade de organizar extrativistas como fornecedores. O desafio foi superado com investimentos no manejo sustentável do extrativismo das espécies exploradas, na remuneração justa pelos insumos fornecidos, na melhora da qualidade dos ativos naturais produzidos, na repartição dos benefícios gerados pelo negócio em virtude do acesso aos recursos naturais, no pagamento pelo uso de imagens destinadas à comercialização e divulgação da iniciativa, e ainda no patrocínio de projetos de desenvolvimento local. Baseada nesse suprimento de ativos naturais a empresa desenvolveu uma linha de produtos sustentáveis concebidos para ocupar novos mercados e fortalecer a imagem institucional de sustentabilidade.*

- *Conquista e permanência nos mercados* – Cada vez mais exigentes quanto à qualidade ambiental de produtos, processos de produção e vida residual pós-consumo, os consumidores ditam uma nova regra mercadológica na qual o "ambientalmente amigável" é reconhecido como valor real na cadeia de consumo. Os desempenhos de processos e produtos só se tornam possíveis com parcerias, tanto na área de serviços para gestão quanto no suprimento adequado de insumos.

- *Ecoeficiência* – Redução e controle de custos são um dos principais elementos de sobrevivência. As melhorias de processo focadas nesse conceito (prevenção de poluição na fonte, com controle de perdas e desperdícios, gerando menores consumos específicos de matérias-primas, de água e de energia por tonelada produzida) ajudam na economia de matérias-primas e energia, contribuem para a redução de custos de manutenção e melhoram os rendimentos industriais, além de atuarem diretamente na redução dos custos relacionados com o tratamento das emissões de poluentes e de resíduos e com as ações de remediação de passivos ambientais. Além da "parceria interna" para a gestão ambiental, a ecoeficiência depende de acesso a tecnologias e manutenção de equipamentos, suprimentos e serviços essenciais.

buem para a redução de custos de manutenção e melhoram os rendimentos industriais, além de atuarem diretamente na redução dos custos relacionados com o tratamento das emissões de poluentes e de resíduos e com as ações de remediação de passivos ambientais. Além da "parceria interna" para a gestão ambiental, a ecoeficiência depende de acesso a tecnologias e manutenção de equipamentos, suprimentos e serviços essenciais.

### **Educação Ambiental**

*Diversas empresas investem na educação ambiental de seus funcionários. As estratégias em geral contextualizam a atuação de cada pessoa no processo e esclarece sobre as linhas de conseqüências ambientais e de custos para a empresa. Essas abordagens contínuas, com envolvimento de toda a empresa, com apoio de todos os setores e avaliadas de forma constante, têm permitido criar atitudes e soluções com os seguintes resultados:*

- *Coleta, armazenamento, reutilização e destinação adequada de resíduos;*
- *Redução de ocorrências ambientais;*
- *Redução de emissões;*
- *Redução no consumo de água e energia;*
- *Redução de custos por unidade produzida.*

- *Acesso a capital* – A capacidade de alavancagem perante as entidades de financiamento nacionais e internacionais está cada vez mais intimamente ligada à capacidade de demonstrar responsabilidade ambiental e ser reconhecida pelo desempenho socioambiental. A conformidade ambiental legal é verificada pelas instituições financeiras mediante auditorias, nas quais as evidências das boas práticas e de enquadramento legal são minuciosamente conferidas. A aceitação social é verificada pelo nível dos conflitos instalados e pelas soluções encontradas. O objetivo disso é, obviamente, a redução do risco de empréstimo para o agente financiador, que entende que passivos ambientais gerados pelo projeto podem, em última análise, comprometer a saúde financeira do tomador.

*Valor dos papéis* – Índices diferenciados de empresas que operam de forma socioambientalmente responsável demonstram que seu valor no mercado de ações é superior. Em geral, a valorização está relacionada à redução de riscos de conformidade legal, a cuidados de gestão que reduzem a possibilidade de acidentes e à promoção e cuidado com os contextos da cadeia produtiva, os quais minimizam os conflitos socioambientais. Além dos riscos, também se considera que os investimentos em meio ambiente e em responsabilidade social empresarial refletem a solidez da empresa (só estão aptas a buscar o *triple bottom line* – resultado financeiro, social e ambiental – as empresas que têm negócios sólidos, capacidade produtiva e organização). Se o mercado de ativos valoriza esses perfis de empresa, as parcerias que contribuem para sua construção também fazem parte da formação de valor dos papéis no mercado.

*Imagem e reputação corporativa.* O que a empresa faz para construir sua imagem perante seus públicos de interesse, ou a visão que o público tem de sua atuação, é cada vez mais associado ao desempenho ambiental e social. Não há hoje grandes marcas que sobrevivam sem boas práticas ambientais e sociais. Empresas que atuam no cenário brasileiro e internacional experimentaram fortes ameaças e, em alguns casos, até mesmo a extinção de suas marcas em decorrência de práticas inadequadas ou inseguras. Por mais que a empresa faça seu dever de casa quanto à comunicação e propaganda, sua reputação só se consolidará com base no posicionamento de vários formadores de opinião, dentre eles um grande contingente em condições de emitir avaliações de forma independente. A coerência da comunicação e o testemunho de parceiros com credibilidade são decisivos para formar uma boa reputação socioambiental.

Para todos os ganhos da empresa deve existir uma correspondência de vantagens para o parceiro, as quais podem ser resumidas em:

- *Suporte financeiro* – Os recursos envolvidos devem ser coerentes com os custos das atividades, as remunerações de pessoal devem guardar coerência com custos de mercado e as diferenças positivas de orçamento devem ter previsão de fortalecimento e consolidação institucional. Os apoios devem comportar o fortalecimento do parceiro visando sua autonomia e diversificação de fontes de suporte.
- *Fortalecimento institucional* – No âmbito da parceria, o fortalecimento deve ser percebido de forma ampla, incluindo, se necessário, a solução de passivos formais, a capacitação para gestão, a melhora de infra-estrutura, o planejamento estratégico e a diversificação de parcerias.
- *Expansão de atuação* – A consolidação institucional depende de um alcance que muitas vezes significa aumentar a atuação nos assuntos de interesse. Quando existe convergência entre empresa e parceiro no que se refere a públicos e áreas de interesse, as possibilidades de expansão são bem-vindas.
- *Criação de competência* – Uma parceria bem-sucedida gera capacitação, conhecimento e estruturação de meios para solução de problemas que são importantes em diversas situações.

### **Parcerias em Favor da Imagem**

*O futuro da unidade dependia de expansão em plena área de Mata Atlântica. A empresa investiu na produção de conhecimento sobre a reconversão de áreas degradadas, criando modelos de restauração de florestas que utilizam até 150 espécies nativas. Os modelos de regeneração se transformaram em referências para a região e permitiram os compromissos de restauração de áreas degradadas de pequenos produtores rurais do entorno.*

*O resultado esperado é que, para cada hectare em que houve interferência pelo processo produtivo, pelo menos 10 hectares sejam recuperados. As parcerias com unidades de pesquisa, produtores, ambientalistas e poder público formaram um “estoque de boa vontade” que foi fundamental para a empresa obter as licenças ambientais e a aceitação social para continuar operando e contribuindo para a melhora ambiental da região.*

## Encerramento de atividades

Alguns negócios, principalmente os que utilizam recursos naturais não renováveis, têm seu encerramento planejado; outros são encerrados por circunstâncias e conveniências. Porém, pelo menos para efeito de avaliação econômica, todos os projetos prevêem um tempo de existência. Preparar o encerramento de um empreendimento, ou de uma unidade, é essencial para uma relação responsável com o local e seus agentes sociais. Na realidade, o encerramento será mais conseqüente e consistente quanto maior for o cuidado com seu planejamento. Para a área ambiental, são relevantes:

- Levantamento adequado de passivos ambientais, atuais ou potenciais, derivados do tempo de funcionamento ou encerramento da unidade;
- Estudo de alternativas para reorientação dos fornecedores de serviços e insumos;
- Estudo de reaproveitamento ou reconversão de espaços e infra-estrutura;
- Avaliação e preparação do capital humano para lidar com a nova realidade;
- Sistematização do processo de encerramento com as parcerias e meios necessários.

Raros são os negócios que fazem previsão de contingência para o encerramento. Também as previsões formais de contribuições obrigatórias para lidar com o fim de atividades econômicas são pouco efetivas para preparar os contextos para diversificar suas atividades e minimizar os efeitos decorrentes desse processo.

A parceria no encerramento é fundamental. Vejamos:

- Com antecedência, deve-se incentivar o poder público a orientar parte dos recursos arrecadados com a atividade para diversificação econômica;
- A recuperação ou reconversão de áreas utilizadas nos processos produtivos depende do poder público e dos empreendedores para dinamizar novas iniciativas;
- A recolocação de pessoal dedicado à gestão ambiental está condicionada à capacitação, à identificação de alternativas de ocupação na área e à indução de novas atividades econômicas;
- O equacionamento de passivos ambientais pode envolver ações de longo prazo, com a participação de consultores e prestadores de serviço em gestão, e o acompanhamento do poder público.

### **Solução para o Encerramento**

*Uma antiga mineração em contexto periurbano transformou seu encerramento em oportunidade de alternativa econômica e solução para o problema de abastecimento de água. Algumas minerações dependem, para seu funcionamento, do controle de áreas relativamente grandes; encerrada a exploração, esses espaços podem cumprir papéis importantes na criação de alternativas de lazer e de serviços para dinamizar a economia local.*

*Além do uso alternativo do espaço, a cava minerada se converteu em importante reservatório de água para servir de estoque estratégico para suprimento de um grande centro urbano. Para completar a solução, a posição da cava permite suprir diversas demandas sem necessidade de bombeamento, utilizando somente a força da gravidade. A solução só foi possível com alianças locais e com o poder público.*

# Gestão de Diálogos e Parcerias com as Partes Interessadas

## Coordenação:

**Beat Grüninger (Business Meets Social Development – BSD)**  
Tel.: (11) 3051-4600; e-mail: b.grueninger@bsd-net.com

## Apoio do Instituto Ethos:

**Tábata Villares**  
Tel.: (11) 3897-2422; e-mail: tabata@ethos.org.br

## Grupo de referência:

**Amanco Brasil**  
**Carla Maria Neves Inácio, coordenadora de Responsabilidade Social e Comunicação Interna**  
Tel.: (47) 461-7252; e-mail: carla.inacio@amanco.com

## Banco ABN Amro Real

**Amadeu da Costa Rodrigues, gerente de Suprimentos**  
Tel.: (11) 2192-2231; e-mail: amadeu.costa@br.abnamro.com  
**Carla Moscatelli, analista financeira**  
Tel.: (11) 2192-2132; e-mail: carla.moscatelli.bonichelli@br.abnamro.com

## Banco do Brasil

**Jorge Luiz Saldanha da Silva, analista sênior**  
Tel.: (61) 310-5770; e-mail: jorge@bb.com.br  
**Wagner de Siqueira Pinto, analista master**  
Tel.: (61) 310-3604; e-mail: wagnersiqueira@bb.com.br

## Bayer

**Rose Pinheiro, coordenadora de Comunicação Empresarial**  
Tel.: (11) 5694-5582; e-mail: rose.pinheiro.rp@bayer.com.br

## Comgás

**César Fernandes, superintendente de Comunicação**  
Tel.: (11) 4504-5018; e-mail: cfernandes@comgas.com.br  
**Maria Gisela Gerotto, coordenadora do Programa Aprendiz Comgás**  
Tel.: (11) 4504-5604; e-mail: mgerotto@comgas.com.br

## Elektro

**José Marcos Cessel, coordenador de Responsabilidade Social**  
Tel.: (19) 3726-1432; e-mail: marcos.cessel@elektro.com.br

## Embraco

**Sueme Mori Andrade, especialista em Responsabilidade Social**  
Tel.: (47) 441-2774; e-mail: sueme\_m\_andrade@embraco.com.br

## Fundação Belgo

**Leonardo Gloor, gerente de Programas Especiais**  
Tel.: (31) 3219-1272; e-mail: leonardo.gloor@belgo.com.br

## Holcim

**Juliana Cassita Andrigueto**  
Tel.: (11) 5180-8805; e-mail: juliana.andrigueto@holcim.com

## Natura

**Cristiane Samarra, analista sênior de Responsabilidade Corporativa**  
Tel.: (11) 4446-2418; e-mail: cristianesamarra@natura.net

## Petrobras

**Janice Dias, coordenadora de Projetos Sociais**  
Tel.: (21) 3224-1719; e-mail: janicedias@petrobras.com.br

## Serasa

**Tomás Carvalhaes Carmona, coordenador de Responsabilidade Social**  
Tel.: (11) 6847-8950; e-mail: tomascarmona@serasa.com.br

## Shell

**Liane Freire,**  
Tel.: (21) 3984-7777; e-mail: liane@dialog.org.br

## Simone Guimarães

Tel.: (21) 3984-7777; e-mail: simone.guimaraes@shell.com

## INTRODUÇÃO

A expressão “diálogo com as partes interessadas” é encontrada com frequência nos relatórios sociais ou de sustentabilidade das empresas. O movimento da responsabilidade social empresarial de fato fez com que as empresas prestassem mais atenção aos interesses de suas partes interessadas. Em decorrência disso, surgiram iniciativas de diálogo e de parcerias com o objetivo de fortalecer e gerenciar as relações com esses públicos.

Existe, porém, uma variação muito grande na qualidade e conceituação dessas iniciativas, que em alguns casos cumprem e em outros descumprem as mínimas exigências para o que podemos chamar de diálogo ou parceria verdadeiros. A deficiência que se observa em alguns casos não se deve necessariamente à falta de consideração pela empresa da importância do tema, mas surge em consequência da ausência de definições e de orientações sobre a gestão de diálogos e parcerias.

A oficina “Gestão de Parcerias e Diálogos com as Partes Interessadas” tem o objetivo de fomentar a prática de um diálogo efetivo e sério com as partes interessadas e tenta estabelecer os fundamentos para um processo que responda a exigências específicas e se baseie num entendimento comum do conceito de diálogo.

Participaram da formatação da oficina e da criação deste documento básico várias empresas que já praticaram algum tipo de diálogo ou parceria com efetividade. Os casos relatados se encontram na quarta parte deste documento.

Além de contar com as contribuições de empresas praticantes, a oficina se baseia em conceitos da norma AccountAbility AA1000, a principal ferramenta utilizada para padronizar a gestão das relações com as partes interessadas por meio de mecanismos de engajamento.

Este documento oferece em sua primeira parte uma definição dos principais conceitos, construindo em seguida um modelo de engajamento que será espelhado nos casos práticos apresentados na parte final.

## CONCEITOS

---

Diálogos com as partes interessadas e gestão de parcerias descrevem um campo de atividades muito amplo. Para entender melhor o contexto no qual devemos situar essas atividades, podemos aplicar alguns fundamentos conceituais básicos e consensuais. Uma grande parte das definições descritas a seguir está em concordância com a AA1000, uma norma que busca padronizar o sistema de gestão das partes interessadas. Também usamos definições já elaboradas no âmbito do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:

**Parceria.** *"É um tipo especial de relação de cooperação em que as partes envolvidas, apoiadas na confiança, na transparência de intenções e atos, compartilham princípios e valores e coordenam suas ações de modo a alcançar objetivos definidos em comum acordo. Em uma parceria não apenas os custos e benefícios são compartilhados. A participação equilibrada dos parceiros em todo o processo, desde o estabelecimento das regras que o presidem até o desenho do plano e execução das atividades, é condição indispensável para o sucesso dos propósitos e manutenção de parceria. A parceria não é apenas uma forma inteligente de melhor aproveitamento dos recursos e ampliação dos impactos das ações. É, antes de tudo, uma condição para construirmos uma sociedade sustentável apoiada em relações justas e democráticas."*<sup>18</sup>

**Stakeholder.** *"Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior para se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos."*<sup>19</sup>

Neste documento, em lugar do termo "stakeholder" usaremos a expressão "parte interessada", com o mesmo significado.

**Diálogo.** *É o processo de conversar com as partes interessadas, corresponder-se com elas ou consultá-las de forma multilateral, em busca de um entendimento comum. No diálogo, a empresa e as partes interessadas se expressam de forma livre e sem restrições. Diálogo exige disciplina para ouvir com a disponibilidade de considerar outros pontos de vista. A empresa tem o compromisso de responder, mas as partes interessadas devem saber que nem sempre todas as questões poderão ser consideradas.*

**Engajamento.** *De acordo com a norma AA1000, podemos incluir o diálogo num processo maior de engajamento. "Como engajamento, entendemos o processo de buscar pontos de vista das partes interessadas na construção do relacionamento com a organização"*<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Aliança Capoava (Ashoka, Avina, Instituto Ethos e Gife). *Alianças & Parcerias: Mapeamento das Publicações Brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e Empresas*. São Paulo, maio de 2005.

<sup>19</sup> Instituto Ethos. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo, junho de 2005.

<sup>20</sup> AccountAbility. Glossário da AA1000.



**Gestão.** Refere-se à forma como os diálogos são conduzidos e gerenciados pela empresa. Inclui todos os processos relevantes, a atribuição de responsabilidades e o eixo do planejamento do tempo.

Em relação ao teor dos diálogos, apresentamos adiante outra definição importante, a da "materialidade" dos diálogos. A materialidade se refere principalmente ao tratamento, nos diálogos, dos principais assuntos críticos existentes na relação da empresa com certos públicos.

## Reflexão

### **Direito a Resposta**

*É preciso ressaltar que o diálogo não deve ser encarado apenas como uma troca de informações. O processo é muito mais abrangente e pressupõe ação. Tão importante quanto desenvolver um processo estruturado de consulta, é analisar o resultado dessa consulta e incorporar as questões identificadas nas decisões do negócio.*

*Após a implementação das ações propostas, ou até mesmo da verificação da impossibilidade de efetuar-las, a empresa deverá reportar-se de volta às partes interessadas. Reuniões e materiais informativos podem ser usados para assegurar uma comunicação contínua e a documentação sobre os assuntos tratados. A credibilidade poderá ser rapidamente construída se as partes interessadas perceberem que estão sendo levadas a sério.*

### **Construção de Parcerias**

*O resultado de um processo de diálogo pode ser a construção de parcerias, que também reúnem experiências e idéias de atores diferentes na sociedade. As parcerias são, entretanto, uma forma especial e muito mais influente de engajamento de atores estratégicos, que vai além da consulta e do diálogo. Parcerias significam ação conjunta.*

*Uma parceria bem-sucedida agrupa as forças de organizações diferentes, tais como: o gerenciamento e o conhecimento técnico de empresas; a coordenação estratégica do governo; a competência em engajamento das organizações não-governamentais; e o conhecimento e os recursos das comunidades. Em parcerias bem-sucedidas, todos fazem aquilo que sabem fazer melhor.*

## GESTÃO DE DIÁLOGOS

### **Por que praticar diálogo e engajamento**

#### **Oportunidades para a empresa**

Há uma série de razões que justificam a integração de diálogo e engajamento das partes interessadas na gestão da responsabilidade social da empresa. Apoiamos a apresentação dessas razões em parte nas justificativas da aplicação da norma AA1000 (contidas no documento da norma):

**Capacidade de responder a desafios.** Por meio de mecanismos de diálogo e obtenção de retorno sobre seu desempenho social e ético, a empresa consegue identificar e gerenciar melhor os impactos, responder às necessidades e aspirações de suas partes interessadas e gerenciá-las de acordo com seus objetivos e metas.

**Preparação de decisões estratégicas e operacionais.** Consumidores, fornecedores e a sociedade em geral são capazes de ver se o comportamento de uma empresa condiz com suas aspirações e estão mais bem posicionados para articular suas opiniões. Uma organização, por sua vez, terá informações mais sensíveis e exatas nas quais basear suas decisões e um clima de maior confiança para implementá-las.

**Construção dos relacionamentos.** Diálogos podem apoiar o aprofundamento das relações baseadas em valor ao longo da cadeia de fornecimento da empresa e em outros processos de parceria. Sua adoção representa um trabalho conjunto da empresa com parceiros para atingir boa prática em relacionamentos.

**Gerenciamento do risco.** Diálogos podem ser essenciais para uma estrutura de controle interno que permita à organização identificar, avaliar e gerenciar melhor os riscos que surgem de seus impactos e relacionamentos com as partes interessadas. Os riscos de reputação e marca estão aí incluídos, bem como processos judiciais de clientes, de funcionários e da comunidade em geral.

**Melhora da governança:** Diálogos sistematizados podem desempenhar um papel-chave no apoio à governança de uma empresa. O padrão é colocado dentro do processo de controle da organização, pelo qual ela assegura o alinhamento de seus valores e estratégia com seu comportamento e os resultados de suas atividades.

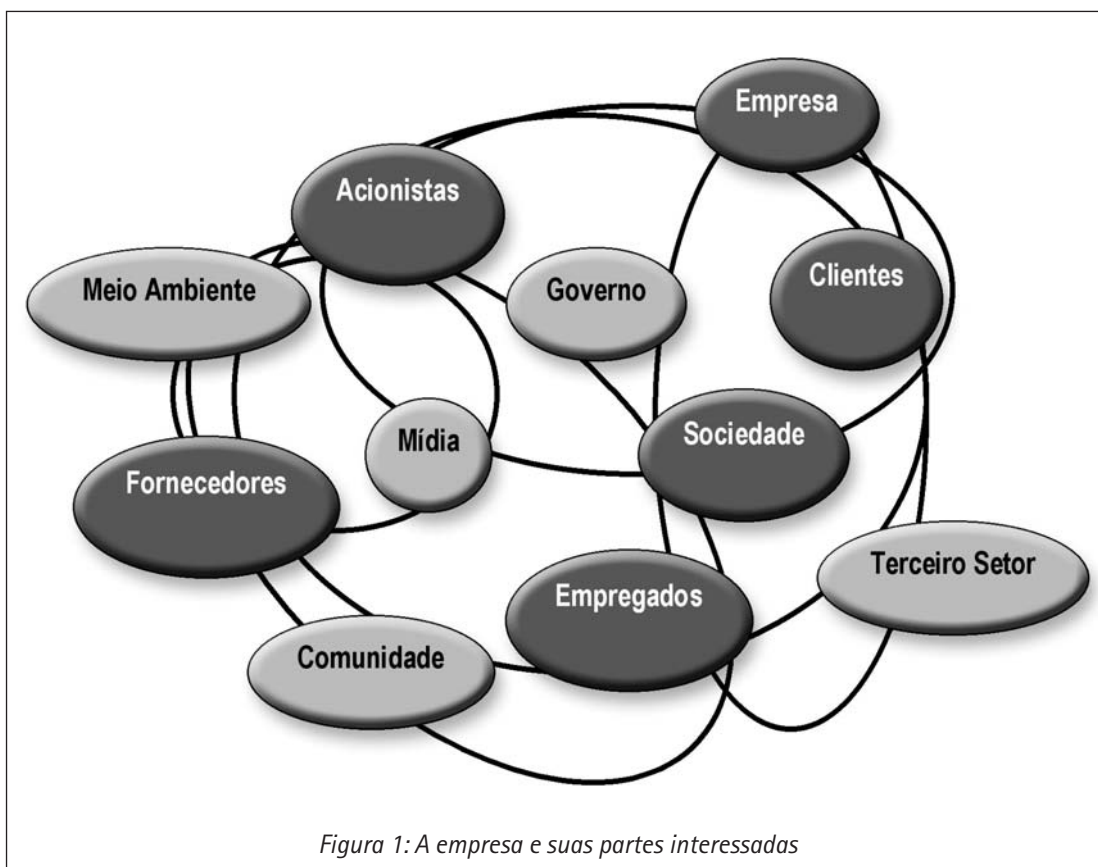
Embora esta oficina esteja focada na administração de diálogos com as partes interessadas e na gestão de parcerias, concentramos neste documento as reflexões sobre a gestão do diálogo que – em qualquer caso – é fator do sucesso para qualquer parceria. Apenas as parcerias que são fruto de um diálogo verdadeiro têm sustentabilidade. Procuramos integrar o conceito de parcerias nos casos práticos apresentados no final do documento, com alguns exemplos bem-sucedidos do meio empresarial brasileiro.

Os propósitos de diálogo podem ser diferentes quando a empresa e as partes interessadas estão em situação de conflito. Nesse caso, o modelo aqui apresentado pode não ser aplicável. O documento reflete sobre o diálogo como uma ferramenta estratégica na gestão da empresa, o qual tem o poder de reduzir os riscos de futuros conflitos. Partimos aqui de um ambiente favorável à aplicação de diálogo.

## Oportunidades para as partes interessadas

A teoria e a prática apresentadas neste documento consideram o diálogo com todas as partes interessadas (*ver figura 1*). Observa-se uma tendência a se restringir o conceito ao diálogo com públicos externos, especialmente com a comunidade.

Diálogo oferece oportunidades para todas as partes interessadas. Engajamento é a maneira pela qual elas podem identificar e articular suas preocupações e influenciar nas decisões, para que impactos negativos (como emissões, barulho, trânsito, discriminação, falta de consideração etc.) sejam minimizados, maximizando-se benefícios potenciais (como emprego, planos de participação, canais de comunicação etc.). À medida que os assuntos são reconhecidos e debatidos, as partes interessadas se beneficiam das mudanças ou melhorias nas operações. O engajamento em si pode apresentar benefícios mais abrangentes ao promover a organização local da comunidade, dos fornecedores, dos empregados etc, construindo capacidade, habilitando as pessoas e criando uma estrutura dentro da qual é possível discutir e resolver outras questões de interesse comum. A organização das partes interessadas pode dar poderes por meio da abertura da participação em atividades-chave da empresa.



## Como implementar diálogos

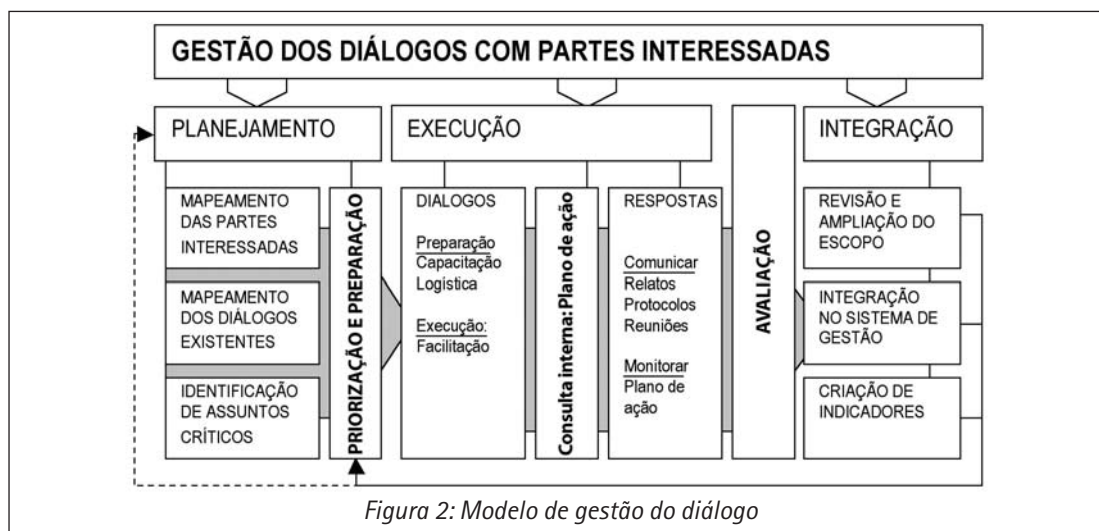
Como todo elemento de gestão, a implementação de diálogos tem melhores resultados seguindo um processo sólido de planejamento, execução e avaliação. Além disso, há uma série de princípios que determinam a qualidade e validade desse exercício. As diferentes modalidades de diálogo em si são variáveis e não respondem a formatos predefinidos. Classificamos algumas modalidades no final desta seção, mas a melhor ilustração serão os casos práticos apresentados na última parte deste documento.

## **Modelo de gestão de diálogos**

Apresentamos na figura abaixo um modelo básico para a gestão de diálogos. Em linhas gerais, o modelo segue o processo AA1000, o qual utilizamos como referência para este tema. O modelo é uma sugestão que destaca a importância da fase de preparação dentro da empresa, quando todas as partes interessadas (mesmo as "silenciosas") e todos os assuntos críticos devem ser listados. Assim, a veracidade do diálogo é maior. Mas o sucesso verdadeiro reside na execução correta, que o modelo em si não pode garantir, apenas apoiar.

A fase de preparação inclui o **empoderamento** das partes interessadas para o diálogo, o que é decisivo para um bom resultado. O empoderamento não está refletido com maiores detalhes neste documento, mas deverá ser considerado adequadamente no processo. Sugerimos consultar ONGs ou consultores especializados para essa tarefa. Como empoderamento entendemos um processo de preparação da parte interessada, capacitando-a para participar ativamente do diálogo.





O modelo separa os diálogos em quatro fases importantes: o planejamento, a implementação, a avaliação e a integração. O modelo é cíclico, porém, num segundo ciclo, a fase de planejamento já pode ser abreviada, porque o mapa das partes interessadas e dos assuntos críticos, uma vez estabelecida, tem necessidade de poucos ajustes.

Não há um tempo específico para a duração desse ciclo de diálogos; a única exigência é que seja regular. Uma vez iniciado, o diálogo deve ser completado e mantido, caso contrário a empresa se arrisca a apresentar maior prejuízo do que antes do início dos diálogos, demonstrando falta de credibilidade em sua gestão responsável.

Segue um detalhamento das principais etapas contidas no modelo:

Etapa	Descrição
Mapeamento das partes interessadas	Mapeamento completo ou parcial dos públicos estratégicos usando as várias modalidades descritas abaixo.
Mapeamento dos diálogos existentes	Todas as formas de diálogo que já estão em funcionamento devem ser levantadas, analisadas e cotejadas com os princípios de diálogo. Se a empresa já tem um modo adequado de diálogo, não precisa reinventar a roda.
Identificação dos assuntos críticos	Assuntos críticos já estão sendo identificados de antemão para melhor preparação dos diálogos e para permitir a priorização.
Priorização e preparação	Deve existir um processo de seleção estratégica de temas e de públicos, um tipo de filtro que permita focar o diálogo. Esta etapa inclui a devida preparação de todos os envolvidos dentro da empresa, sem a qual nenhum diálogo deverá ser executado.
Diálogos	A condução dos diálogos pode acontecer dentro das diferentes modalidades descritas abaixo.
Consulta interna e plano de ação	Nenhuma ação ou decisão poderá ser tomada sem que as áreas responsáveis dentro da organização sejam consultadas. A ação deve ter sua viabilidade confirmada antes de qualquer resposta.
Respostas	O diálogo é um processo bipolar, no qual as respostas para assuntos levantados devem ser encaminhadas para as partes interessadas. Isso pode acontecer por meio de reuniões, relatórios etc.
Avaliação	A avaliação pós-diálogo servirá para preparar a integração e a ampliação da base para um segundo ciclo.
Revisão do escopo	De acordo com os recursos de que dispõe ou conforme o planejamento do diálogo, a empresa amplia a base das partes interessadas a serem consultadas.
Criação de indicadores	A empresa, junto com os públicos consultados, desenvolve indicadores específicos para a medição de certos temas levantados. Trata-se principalmente de indicadores de resultados e, em menor incidência, indicadores de processo.
Integração no sistema de gestão	Toda ação de diálogo deve ser integrada a processos existentes, como pesquisas de clima interno, e ao processo das normas que demandam consultas às partes interessadas.

## Modalidades de diálogo

Listamos a seguir algumas modalidades e ferramentas ligadas a cada fase, as quais podem ser consideradas parte do planejamento, da implementação e da integração de diálogos:

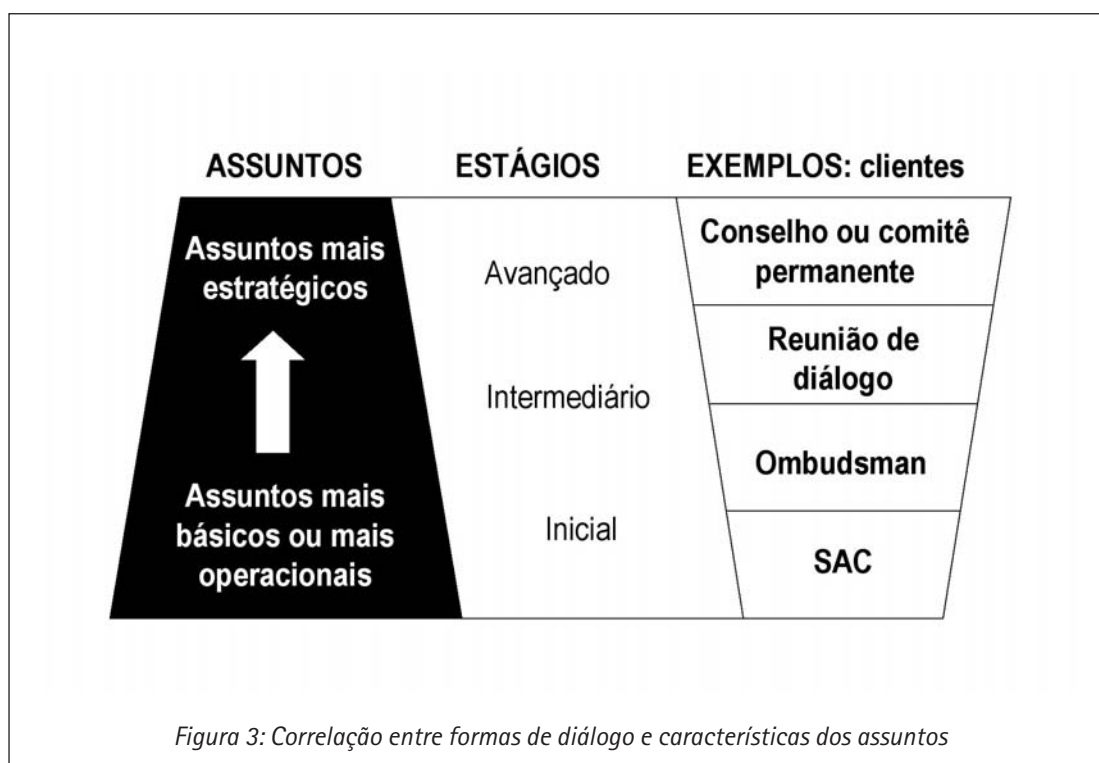
Fase	Modalidades
<b>PLANEJAMENTO</b>	
Mapeamento das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oficinas de mapeamento</li><li>• Estudo de escopo AA1000</li><li>• Amostra representativa do município</li></ul>
Mapeamento dos diálogos existentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudo de escopo AA1000</li></ul>
Mapeamento de assuntos críticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa de percepção</li><li>• Grupo-foco</li><li>• Entrevistas</li></ul>
<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>	
Diálogos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Painel das partes interessadas (painel misto)</li><li>• Conselho das partes interessadas</li><li>• Painel por grupo de público</li><li>• Fóruns</li><li>• Grupo-foco</li><li>• Entrevistas</li><li>• Reuniões-cascatas</li><li>• Ombudsman</li><li>• Comitês com comunidade</li><li>• Workshop de Planejamento Participativo para a Construção do Futuro do Município</li><li>• Pesquisa de clima</li><li>• Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat)</li></ul>
Consulta interna e plano de ação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discussão relacionada aos Indicadores Ethos</li><li>• Discussão dentro do Comitê de RSC</li></ul>
Respostas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em painéis</li><li>• Por meio de protocolos</li><li>• Em relatórios</li><li>• Pelo ombudsman</li><li>• Pelo site da empresa</li><li>• Por fóruns específicos de discussão</li></ul>
<b>AVALIAÇÃO</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação do processo com inclusão das opiniões das partes interessadas</li><li>• Pesquisa de percepção do processo</li></ul>
<b>INTEGRAÇÃO</b>	
Revisão do escopo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Em conjunto com partes interessadas</li></ul>
Integração no sistema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos ISO 9001</li><li>• Processo AA1000</li><li>• Criação de indicadores específicos</li><li>• NBR 16000</li></ul>
Criação de indicadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores alinhados com as <i>Diretrizes</i> da Global Reporting Initiative (GRI) <sup>21</sup></li><li>• Indicadores dentro do sistema integrado</li></ul>

<sup>21</sup> A organização internacional Global Reporting Initiative (GRI), com sede em Amsterdã, na Holanda, desenvolveu as *Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade (Guidelines)* a fim de orientar as empresas na confecção de seu balanço econômico, social e ambiental. Por meio dessas diretrizes, a GRI busca elevar a qualidade dos relatórios das empresas a um nível passível de comparação, consistência e utilidade. Para mais informações, acesse [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

A lista das modalidades sempre estará incompleta, pois as formas de dialogar com os públicos são diversas e dependem muito da preparação dos próprios públicos e dos recursos que a empresa se dispõe a investir nesse trabalho.

O grande diferencial desses diálogos e da comunicação corporativa é o fato de eles servirem a outro objetivo, o de melhorar a gestão da empresa em relação às partes interessadas envolvidas. Nesse sentido, mais importante do que as modalidades dos diálogos são os princípios de qualidade que regem sua execução.

Nem todas as formas apresentadas acima constituem um diálogo propriamente dito. Várias delas correspondem a estágios ou formas iniciais. A escolha da forma de dialogar com diferentes públicos depende em grande parte das características dos assuntos discutidos. Podemos correlacionar as características do assunto com a forma de diálogo praticado, mostrando uma possível evolução no nível do engajamento dos parceiros.



Vale ressaltar que a classificação do diálogo como "inicial", "intermediário" ou "avançado" não significa uma valorização da forma, pois para cada assunto existe uma forma apropriada de comunicação entre os diferentes públicos. O que faz a diferença num bom diálogo são os princípios de qualidade, apresentados na seção seguinte.

## Princípios do bom diálogo

Em relação aos princípios de qualidade, a norma AA1000 fornece um subsídio importante. Apresentamos a seguir os princípios fundamentais para a execução de um bom diálogo.

Em relação ao teor dos diálogos, os princípios determinantes são:

**Materialidade.** *"Diz respeito à necessidade de se incluir uma informação significativa que possa afetar um ou mais grupos de partes interessadas e sua avaliação do desempenho social e ambiental da organização."*<sup>22</sup>

**Completude.** *De acordo com a norma AA1000, completude "diz respeito à inclusão imparcial nos processos de prestação de contas, ao longo do tempo, de todas as áreas apropriadas de atividades relacionadas com o desempenho social e ético da organização"*<sup>23</sup>. *Em outras palavras, a empresa não pode omitir nenhuma de suas áreas de atuação nem os impactos que gera, ainda que sejam pouco conhecidos.*

Em relação à condução dos diálogos, são determinantes os seguintes princípios:

**Inclusão.** *Refere-se ao fato de que as aspirações e necessidades de todos os grupos de partes interessadas devem ser incluídas no diálogo. Os pontos de vista das partes interessadas devem ser obtidas por um processo de engajamento que lhes permita expressar-se sem medo e sem restrições. A inclusão "requer a consideração das partes interessadas 'sem voz ativa', como as gerações futuras e o meio ambiente".*<sup>24</sup> *A inclusão deve permitir que grupos diferentes da sociedade estejam representados.*

**Regularidade.** *"Diz respeito à necessidade de ação sistemática e na hora certa, para apoiar a tomada de decisão da organização e de suas partes interessadas".*<sup>25</sup> *A regularidade obriga a empresa a continuar cada processo de diálogo iniciado em espaços de tempo regulares, não necessariamente um ano, mas de forma que solicitações expressas sejam respondidas em tempo hábil e monitoradas de forma contínua.*

**Acesso livre.** *"Diz respeito à comunicação apropriada e efetiva para as partes interessadas da organização".*<sup>26</sup> *Ter acesso livre implica alcançar facilmente e de forma barata o material de comunicação destinado a cada grupo de partes interessadas. Incluímos neste princípio o acesso fácil aos diálogos promovidos, respeitando-se as possibilidades econômicas de cada parte interessada.*

**Neutralidade.** *"A informação deve ser apresentada com neutralidade, e a organização deve ser prudente em sua inclusão e na descrição de sua posição."*<sup>27</sup> *Este princípio considera a necessidade de absoluta neutralidade na condução dos diálogos. O princípio sugere um intermediador que facilite o diálogo. A figura de um consultor externo (neutro) muitas vezes cumpre esse papel.*

---

<sup>22</sup> AccountAbility. Glossário da AA1000.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Idem.

### **“Terceirização dos Diálogos”**

Muitas vezes, as empresas terceirizam o diálogo por completo ou parcialmente. O terceiro pode ser uma ONG, uma fundação ou uma consultoria especializada. Consultores são excelentes facilitadores e, quando necessário, devem claramente representar a empresa. O engajamento, no entanto, não pode ser terceirizado. É imprescindível que os representantes da empresa assegurem um tempo adequado para um engajamento real e para a negociação de seus desdobramentos dentro da empresa. O mesmo deve ser observado em relação aos benefícios que a empresa pode obter. Se a empresa quer beneficiar-se realmente da aprendizagem interna que resulta dos diálogos, a terceirização não é adequada. Outro ponto a ser considerado é que os eventuais bons resultados de um diálogo terceirizado podem ser atribuídos à atuação do terceiro e não da própria empresa que investiu no diálogo.

**Compreensão.** *“Diz respeito ao entendimento da informação pela organização e suas partes interessadas, incluindo questões de língua, estilo e formato. Termos técnicos e científicos devem ser explicados.”*<sup>28</sup>

Além dos princípios que direcionam a condução do diálogo, existe um outro, relacionado ao gerenciamento do diálogo em base contínua – o da **integração**:

**Integração ou integração de sistemas.** *“Diz respeito a fazer com que os processos (...) sejam parte das operações, sistemas e política da organização, e não sejam tratados como um exercício isolado. (...) A integração preocupa-se com o conhecimento e a aprendizagem da organização.”*<sup>29</sup> *Em outras palavras, todo diálogo tem de ser alinhado com um processo já existente, como, por exemplo, uma pesquisa de clima interno, no caso de diálogo com os funcionários.*

Todos esses princípios diferenciam o bom diálogo, que tem reflexo na gestão da empresa, de uma mera ação de comunicação. Mesmo assim, a linha entre comunicação e diálogo estratégico é bastante tênue.

Para dar uma idéia mais prática de processos de diálogo, apresentamos em seguida alguns casos de diálogos praticados por empresas brasileiras, todas participantes da preparação desta oficina.

<sup>28</sup> AccountAbility. Glossário da AA1000.

<sup>29</sup> Idem.

## CASOS PRÁTICOS DE DIÁLOGO

---

<b>Parte interessada engajada:</b>	<b>COMUNIDADE LOCAL</b>
<b>Empresa do Setor Petrolífero</b>	<b>Diálogo com Comunidades Pesqueiras Ligadas à Atividade de Exploração</b>

### **Objetivo do Diálogo:**

Identificar, antecipar e gerenciar questões delicadas com as comunidades locais, de maneira a impedir que se transformassem em conflitos e problemas de difícil solução.

### **Metodologia Aplicada:**

O primeiro passo do processo foi o mapeamento e a identificação do perfil das organizações da sociedade civil e empresas pesqueiras direta ou indiretamente influenciadas pela atividade petrolífera, utilizando a metodologia de diagnósticos dos grupos de interesse (*stakeholders appraisal*). Por meio desse mapeamento, procurou-se registrar o que pensam as organizações sobre essa atividade produtiva, subsidiando o processo de diálogo entre elas e a empresa. Para apoiar esta e outras atividades, garantir a transparência do processo e assegurar a isenção da análise, foi contratada uma ONG.

Num segundo momento, foi organizado um workshop na capital do Estado em que a empresa atua, o qual teve como objetivo debater a questão da exploração do petróleo em relação ao meio ambiente e apresentar os procedimentos que seriam implementados pela empresa durante sua permanência no Estado. Participantes da comunidade acadêmica e do setor público, de ONGs e das associações de pescadores e empresas de pesca identificaram as preocupações e expectativas positivas decorrentes das atividades de investigação do petróleo na região. Todos os convidados para o workshop receberam um relatório com os resultados.

Um ano depois foi realizado um encontro reunindo cerca de 100 pescadores. No ano seguinte, a empresa deu início a um processo de consulta com as associações de pesca, o qual representou mais uma oportunidade de contato e construção de parcerias com esse público. Em paralelo, a empresa realizou workshops para os quais foram convidados os principais *stakeholders* da região.

### **Aprendizagem da Empresa:**

As informações a respeito dos *stakeholders* devem ser compartilhadas por toda a organização, mesmo com setores que não tenham ligação direta com o assunto, pois cria-se assim uma consciência sobre a importância dos *stakeholders* para o trabalho de cada um. É também importante que representantes de diferentes setores estejam presentes nos contatos com os *stakeholders*. Isso faz com que as questões colocadas pelo público externo se tornem mais tangíveis e fáceis de ser trabalhadas internamente.

A atuação participativa junto às organizações da sociedade requer, antes de tudo, respeito e abertura, pois só assim é possível incorporar as novas idéias e percepções para que as mudanças realmente aconteçam. Não se deve, portanto, esperar que o outro utilize a mesma linguagem e tenha as mesmas características. Respeitar as diferenças é o primeiro passo para a construção de uma verdadeira parceria com a comunidade.

<b>Parte interessada engajada:</b>	<b>COMUNIDADE LOCAL</b>
<b>Empresa do Setor Industrial</b>	<b>Diálogo com Comunidades Vizinhas das Unidades Industriais</b>
<b>Objetivo do Diálogo:</b>	
Identificar os impactos sociais e ambientais da empresa nas comunidades vizinhas, bem como as percepções e expectativas dessas comunidades em relação à empresa.	
<b>Metodologia Aplicada:</b>	
O projeto segue alguns passos:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeamento das ruas da comunidade a serem pesquisadas/consultadas (as mais impactadas);</li> <li>• Identificação de líderes comunitários e apresentação dos objetivos da empresa e da consulta – “permissão da comunidade para a realização do trabalho”;</li> <li>• Encaminhamento de uma carta aos moradores falando da visita que seria realizada proximamente (entrega pessoal);</li> <li>• Participação dos voluntários como pesquisadores (colaboradores que participam do programa de voluntariado);</li> <li>• Capacitação dos voluntários (treinamento);</li> <li>• Realização da consulta conforme calendário previamente definido;</li> <li>• Carta de agradecimento aos vizinhos e apresentação dos próximos passos;</li> <li>• Tabulação dos dados;</li> <li>• Análise dos dados a partir de uma <b>matriz de avaliação de risco social</b>, método de análise que definiu os planos técnicos e de comunicação;</li> <li>• Implantação de um plano de comunicação – matriz de comunicação – que incluiria pós-consulta, realização de um encontro com toda a comunidade pesquisada (com apresentação dos resultados, apresentação de ações mapeadas e abertura para sugestões de melhorias no processo), e contato permanente com lideranças comunitárias;</li> <li>• Implantação dos planos técnicos para minimizar impactos;</li> <li>• Monitoramento dos impactos.</li> </ul>	
<b>Aprendizagem da Empresa:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento de uma gestão de diálogo;</li> <li>• Criação de um método que possibilitou de fato o gerenciamento dos impactos e voto de confiança, conforme o objetivo do projeto;</li> <li>• Entendimento do que é responsabilidade social, até então associada principalmente a investimento social.</li> </ul>	
O projeto garantiu o que chamamos de licença social para operar; paralelamente a esse trabalho continuamos tendo programas e projetos de investimento social, com a possibilidade de focar mais nas comunidades vizinhas à empresa.	

<b>Partes interessadas engajadas:</b>	<b>COMUNIDADE LOCAL, ONGs E PREFEITURA</b>
<b>Empresa do Setor Cosmético</b>	<b>Diálogo com a Comunidade Vizinha sobre Desenvolvimento Local Sustentável</b>
<b>Objetivo do Diálogo:</b>	
<p>Promover a formação e a articulação de lideranças da sociedade civil, do setor público e da iniciativa privada com o objetivo de estruturar um planejamento estratégico a partir de um movimento comum, voltado para a implantação da Agenda 21.</p>	
<b>Metodologia Aplicada:</b>	
<p>a) Grupo de Trabalho Tripartite</p> <p>Aliança para a constituição do Grupo de Trabalho Tripartite entre o poder público, a empresa e uma ONG ambiental, a partir de um processo de pesquisa e seleção de consultorias especializadas, além de visitas a municípios com experiência na implantação da Agenda 21.</p>	
<p>b) Diagnóstico do município</p> <p>Elaboração de um diagnóstico, com o apoio de uma ONG facilitadora, abordando os eixos político-administrativo, fiscal-financeiro, socioeconômico e físico-territorial. Esse foi um processo coletivo de fortalecimento do GT Tripartite, objetivando formular, preliminarmente, diretrizes orientadoras para ações voltadas para a gestão pública democrática e participativa e para a criação de políticas de desenvolvimento sustentável. O GT Tripartite consolida-se com a entrega do diagnóstico e a assinatura do Termo de Cooperação.</p>	
<p>c) 1º. Encontro Pró-Agenda 21</p> <p>Foi realizado o 1º. Encontro Pró-Agenda 21 da comunidade, com a participação de aproximadamente 150 pessoas dos diversos setores da comunidade local, para a divulgação do diagnóstico. Na ocasião, organizou-se uma comissão permanente de mobilização e acompanhamento de políticas públicas, visando a estruturação do Fórum de Desenvolvimento Sustentável da comunidade.</p>	
<p>d) Projeto Comunidade Ativa</p> <p>Com o objetivo de mobilizar a comunidade para identificar e formar canais de participação social e política, realizaram-se, em parceria com a ONG ambiental, oficinas de trabalho interativas em dois bairros em situação de vulnerabilidade social. As oficinas visaram a instalação de embriões democráticos para discutir temas ambientais e sociais e o orçamento municipal. No final, os mais de 50 participantes se envolveram na elaboração de projetos-piloto de desenvolvimento dos bairros.</p>	
<p>e) Comunicação</p> <p>Uma linha 0800 foi colocada à disposição da comunidade para comunicação com a empresa.</p>	
<b>Aprendizagem da Empresa:</b>	
<p>A empresa, como importante articuladora do projeto, identificou uma grande oportunidade de contribuir para a melhora das condições de vida no município, sem com isso pretender substituir as demais forças locais, especialmente o poder público e as lideranças da sociedade civil.</p>	



**Partes interessadas engajadas:** COMUNIDADE LOCAL, SETOR PÚBLICO, ONGs, CLIENTES E DEMAIS PÚBLICOS

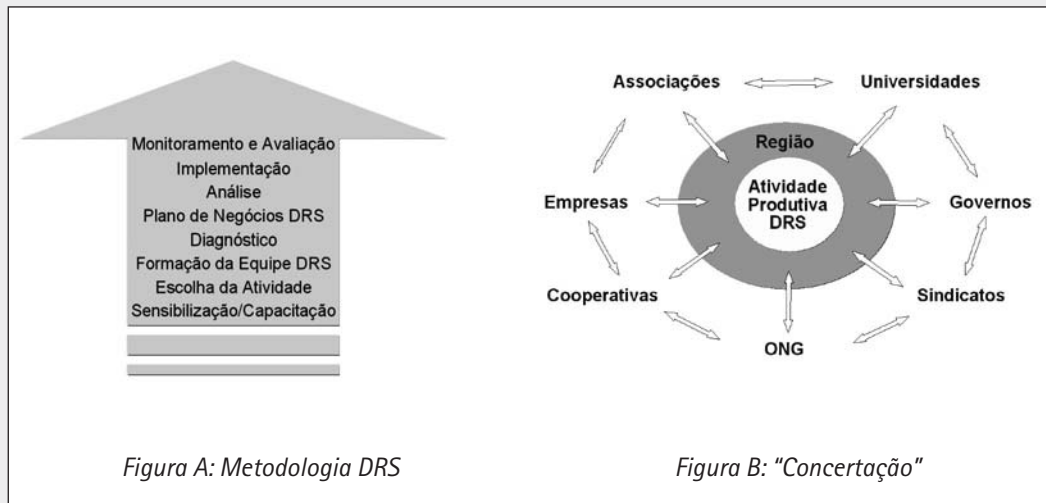
**Empresa do Setor Financeiro** Promoção de Desenvolvimento Regional Sustentável

**Objetivo do Diálogo:**

Promover o desenvolvimento das regiões em que o banco atua, gerando trabalho e renda de forma sustentável, inclusiva e participativa, pela adoção de práticas que respeitem as características culturais e vocações locais e permitam um salto de qualidade nos indicadores de desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

**Metodologia Aplicada:**

A metodologia utilizada se baseia no processo de "concertação". A concertação, com o sentido de orquestração, é uma ação integrada, harmônica e compartilhada, a qual aglutina os vários agentes que possuem interveniência na cadeia de valor de uma atividade produtiva selecionada por uma localidade envolvida com ações de Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil. Os agentes podem ser municipais, estaduais ou federais, pertencentes à área governamental ou à sociedade civil (empresas, entidades religiosas, entidades de classe, ONGs, universidades, o Sebrae, associações, cooperativas, movimentos sociais etc.). Em nível local, esses agentes se organizam em uma Equipe de Trabalho DRS, que é responsável pela identificação da atividade produtiva, elaboração do Diagnóstico e Plano de Negócios DRS, implementação, monitoramento e avaliação. O processo de concertação estimula a comunidade a apropriar-se da metodologia DRS e conduzir o seu processo de desenvolvimento. As figuras a seguir ilustram as dinâmicas da metodologia DRS (*figura A*) e do processo de concertação (*figura B*).



**Aprendizagem da Empresa:**

Desenvolvimento de competências organizacionais que permitem aliar à tradicional abordagem econômico-financeira a ponderação de aspectos sociais e ambientais na prática negocial, como forma de desenvolver ações que sejam economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, respeitada a diversidade cultural.

**Partes interessadas engajadas:** COLABORADORES (VOLUNTÁRIOS)

**Empresa do Setor Elétrico** Diálogo Estruturado com o Público Interno

**Objetivo do Diálogo:**

Facilitar a interação entre colaboradores voluntários dispersos em 103 municípios, permitindo identificar formas inovadoras de atuação social, fomentar o voluntariado e contribuir para o fortalecimento da cultura de responsabilidade social.

**Metodologia Aplicada:**

A empresa criou um instituto que estabeleceu, documentou e implementou seu Sistema de Gestão da Qualidade para o desenvolvimento, implantação e gestão de projetos sociais, visando melhorar continuamente sua eficiência, eficácia e efetividade, de acordo com as exigências aplicáveis à NBR ISO 9001:2000. A promoção do diálogo transparente e contínuo com os públicos estratégicos é um dos quatro Objetivos da Qualidade. Esse público estratégico específico, o colaborador da empresa, está espalhado em 103 municípios.

O Sistema de Gestão da Qualidade do instituto prevê procedimentos e instruções de trabalho para a promoção do diálogo com seus públicos estratégicos. O procedimento estabelece critérios para a gestão das interfaces com esses públicos e aplica as disposições da norma AA 1000 respeitando todos os seus princípios: inclusão, completude, materialidade, regularidade, pró-atividade e auditabilidade.

As etapas do diálogo estruturado com os públicos estratégicos do instituto são:

- Procedimentos, instruções de trabalho e formulários específicos para:
  - a) gestão das interfaces com os públicos estratégicos;
  - b) relacionamento com os voluntários;
  - c) identificação de formas e meios de diálogo com os públicos estratégicos e influentes;
  - d) análise dos públicos estratégicos e influentes;
  - e) Declaração dos Princípios de Sustentabilidade.
- Comunidade virtual de voluntários na página do instituto para fomentar comunicação, relacionamento e integração entre eles.
- Criação de uma newsletter, publicação bimestral enviada a todos públicos estratégicos;
- Capacitação dos colaboradores voluntários, de acordo com o plano de treinamento previsto em cada projeto social.

**Aprendizagem da Empresa:**

Com o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela NBR ISO 9001:2000 e com a aplicação da norma AA 1000, foi possível estruturar o diálogo com os públicos estratégicos do instituto, sendo que um deles é o colaborador da empresa.

Um dos projetos desenvolvidos, o Prêmio Empreendedor Social, levou ao aumento da satisfação do público estratégico colaborador e aumentou o impacto das ações sociais implementadas e apoiadas pelo instituto e pela empresa.

---

**Parte interessada engajada:** COLABORADORES

**Empresa do Setor de Serviços** Participação do Funcionário na Gestão da Empresa

---

**Objetivo do Diálogo:**

O diálogo integra o fluxo de processos estruturados pela empresa para promover a participação do funcionário em sua gestão.

É um projeto integralizador por excelência, desenvolvido com o esforço e a habilidade de 2.000 estrategistas (funcionários) talentosos.

Metodologia Aplicada:

O diálogo é um evento do ciclo do planejamento da empresa que conta com a colaboração de todos os funcionários. É a oportunidade para que todos possam contribuir para o crescimento da empresa.

A área de Desenvolvimento Humano conduz o processo e as ações, implementadas pelos níveis táticos e operacionais. Este processo oferece o suporte necessário para estruturação do planejamento estratégico.

O envolvimento das gerências com todo o corpo funcional vem sendo fator decisivo no processo de gestão estratégica da empresa, em seus aspectos táticos e operacionais, a qual é apoiada pelas técnicas da Gerência de Projetos.

A metodologia divide-se em duas etapas:

1. A primeira etapa desse ciclo ocorre na sede e nas agências. No evento, todos os funcionários têm a oportunidade de contribuir para o planejamento estratégico com sugestões de melhora dos processos tanto da sua área como da empresa
2. O próximo passo é unir as contribuições das agências e as da sede. Nesse ponto, as sugestões são classificadas como "operacionais" ou "estratégicas". Esta parte do processo é conhecida como Feedback e é fundamental para a credibilidade e o sucesso do planejamento estratégico da empresa, uma vez que todos os participantes podem rastrear o destino dado às suas sugestões e entender melhor a estratégia da organização, sentindo-se assim estimulados a continuar contribuindo todos os anos.

---

**Aprendizagem da Empresa:**

O plano estratégico é atualizado anualmente, sendo utilizado como guia para o plano operacional. Ocorre no primeiro trimestre do ano e é analisado criticamente ao longo do período, levando-se em conta as necessidades do mercado, as direções e estratégias e as eventuais mudanças nas necessidades e requerimentos dos clientes. O objetivo do processo de planejamento é aumentar a satisfação dos clientes internos e externos, desenvolver uma política de qualidade e assegurar a liderança nos negócios.

---

**Parte interessada engajada:**            **FUNCIONÁRIOS**

**Empresa do Setor de Refrigeração**    **Diálogo com os Funcionários do Brasil e de Outras Plantas do Mundo**

**Objetivo do diálogo:**

Disseminar e internalizar em toda a organização conceitos e princípios fundamentais da missão (para que existo), visão (onde quero chegar) e valores (atitudes e comportamentos), visando à prática efetiva dos valores e à criação de uma cultura empresarial única.

**Metodologia Aplicada:**

A empresa convocou seus funcionários do Brasil e de outros países para um projeto de alinhamento cultural cujos objetivos eram disseminar os conceitos e princípios da visão da organização, integrar e harmonizar todas as culturas que compõem a empresa e criar uma cultura organizacional voltada para a alta performance e para a inovação.

O projeto foi planejado em três fases:

1. Sensibilização, auditoria cultural e diagnóstico de valores;
2. Disseminação, visão, missão e valores;
3. Internalização dos valores e reuniões de aprendizagem e de balanço.

A auditoria identificou as diferentes características da cultura organizacional de cada planta, por meio de pesquisa qualitativa aplicada com 10% dos funcionários. A metodologia utilizada foi a do holandês Fons Trompenaars, especialista em diversidade cultural nos negócios. Paralelamente à fase de sensibilização, a empresa realizou o diagnóstico de seus valores, em que os próprios funcionários (10% do total) selecionaram os cinco valores que faziam mais sentido para a empresa.

O alinhamento do comportamento individual com a prática dos valores da empresa acontece por meio das Reuniões de Aprendizagem e Reuniões de Balanço, nas quais os funcionários debatem o comportamento, a atitude da equipe diante de uma situação ocorrida na semana. O debate prossegue por aproximadamente 30 minutos, tendo como âncora os valores da empresa. Os funcionários identificam no fato real a prática e a não-prática desses valores. Nomes não são citados nem tampouco há acusações, e ninguém fica na defensiva. Com base em casos reais, os funcionários têm a oportunidade de expressar suas opiniões, fazer críticas e elogios sobre questões cotidianas.

**Aprendizagem da Empresa:**

O programa oferece aos funcionários a oportunidade de se desenvolver não apenas como profissionais, pelo aprendizado e aprofundamento de seu papel de líderes (média e alta gerência), mas também como pessoas (todos os funcionários). Ao manter esse diálogo com seus funcionários, a empresa oferece a oportunidade para que todos se expressem, tendo como guia os cinco valores escolhidos. Além disso, o programa abriu espaço que essa participação se intensificasse ainda mais, com as pessoas se manifestando também por meio de outras ferramentas, como o Canal Aberto, também utilizado quando, em alguma situação, um dos cinco valores não está sendo praticado.

---

**Parte interessada engajada:** SINDICATOS

---

**Empresa do Setor Petrolífero** Engajamento dos Sindicatos para Educação

---

**Objetivo do Diálogo:**

Aproximar a Federação Única dos Petroleiros da empresa para enfrentar um desafio que vai além das discussões salariais.

Metodologia Aplicada:

Ao lançar sua contribuição para o Programa Fome Zero, a empresa definiu como uma de suas ações a alfabetização de jovens e adultos. Criou-se então um projeto com o objetivo de atender 40 mil pessoas em fase de alfabetização e 1.600 alfabetizadores e coordenadores. Para implementar essa ação, a empresa convidou o Instituto Paulo Freire (IPF) e a Federação Única dos Petroleiros (FUP) para serem parceiros do projeto. Sem dúvida, o IPF teria o conhecimento necessário para a metodologia e a gestão, e a FUP poderia mobilizar seus parceiros para a articulação política, a formação das turmas (locais, envolvimento com as comunidades e estrutura) e acompanhamento do projeto.

Um dos aspectos mais relevantes para a decisão de buscar a FUP como parceira era propor uma discussão no meio sindical a respeito da prática da responsabilidade social para além das questões pertinentes à luta sindical, e despertar o sentido da participação social com ações concretas desenvolvidas em projetos sociais. Dessa forma, a entidade poderia contribuir para as ações do programa ao atuar afirmativamente propondo ações e articulações locais que possibilitassem uma mudança na vida de uma população tão empobrecida.

O projeto é coordenado pelo Comitê Gestor Nacional (FUP, IPF e a empresa) e por comitês gestores nos quais os representantes da FUP – articuladores políticos – são representantes de sindicatos nos Estados.

---

**Aprendizagem da Empresa:**

A grande aprendizagem da empresa e dos parceiros foi a construção do diálogo e de alternativas para poder concretizar a ação, além de contribuir para um desenvolvimento local sustentável e um novo projeto de nação.

---

Patrocínio

Arcelor Brasil  
CST 



 Promon

Apoio Institucional



Apoio



Este material foi impresso em Reciclato® — capa 240 g/m<sup>2</sup>, miolo 75 g/m<sup>2</sup> — da Suzano Papel e Celulose, o primeiro papel offset brasileiro 100% reciclado produzido em escala industrial.

## **Patrocinadores**

### **CPFL Energia**

“Ao patrocinar esta publicação, a CPFL Energia reafirma seu compromisso de contribuir para que as empresas possam assumir novos aprendizados e novos valores, num processo de mudança de consciência. Este manual disponibiliza uma ferramenta prática de internalização dos princípios de responsabilidade corporativa na gestão cotidiana e ajuda a disseminar nas empresas o conceito de gestão ética dos impactos dos negócios no mercado, na sociedade e no meio ambiente. O propósito de ampliar os resultados dos compromissos assumidos nos deixará cada vez mais preparados para lidar com a complexidade de fazer negócios na sociedade contemporânea.”

### **CST-Arcelor Brasil**

“A CST-Arcelor Brasil tem procurado disseminar o conceito de sustentabilidade ao estimular a discussão dos valores nos quais acredita, inclusive em sua cadeia produtiva. A participação efetiva nesta publicação, bem como sua associação ao Instituto Ethos, reflete as práticas da empresa, as quais se configuram em seu relacionamento com seus fornecedores, que inclui reuniões periódicas para debater questões afins e se alinha com o tema ‘Parcerias para uma Sociedade Sustentável’, da Conferência Internacional 2005. A CST-Arcelor Brasil considera de extrema importância sua participação no processo de educação para a construção de uma sociedade sustentável.”

### **Promon**

“A Promon acredita que a responsabilidade social deve ser um elemento fundamental da cultura de uma organização e, dessa forma, estar presente nas estratégias, práticas, processos e relacionamentos. Iniciativas como a deste manual alinham-se perfeitamente com as crenças da Promon e merecem todo o seu apoio.”