



# Geração de Valor Compartilhado a Partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

Guia de Implementação das Diretrizes Empresariais  
para Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no  
Contexto de Grandes Empreendimentos

CICLO 2014

# Geração de Valor Compartilhado a Partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

Guia de Implementação das Diretrizes Empresariais  
para Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no  
Contexto de Grandes Empreendimentos

.....  
CICLO 2014  
.....



O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e produção de conhecimento, composto por pessoas de formação multidisciplinar, engajadas e comprometidas, e com genuína vontade de transformar a sociedade. O GVces trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional. E tem como norte quatro linhas de atuação: (i) formação; (ii) pesquisa e produção de conhecimento; (iii) articulação e intercâmbio; e (iv) mobilização e comunicação. Nesse contexto, Empresas pelo Clima (EPC), Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), Desenvolvimento Local & Grandes Empreendimentos (IDLocal) e Tendências em Serviços Ecológicos (TeSE) são as **Iniciativas Empresariais** do GVces para cocriação, em rede, de estratégias, ferramentas e propostas de políticas públicas e empresariais em sustentabilidade. Nessas iniciativas são abordadas questões que envolvem estratégias e práticas de gestão nos temas de desenvolvimento local, serviços ecossistêmicos, mudanças do clima e cadeia de valor.

As Iniciativas Empresariais do GVces em 2014:



**EPC** - *Elaboração de agendas empresariais em Adaptação às Mudanças Climáticas, com cocriação de um framework e uma ferramenta de apoio para sua implementação; operação do Sistema de Comércio de Emissões (SCE EPC), um simulado de mercado de carbono; e atuação junto às Iniciativas Empresariais em Clima (IEC) no contexto de negociações internacionais.*



**ISCV** - *Trabalho conjunto com IDLocal sobre Inovação em Desenvolvimento Local.*

*Construção de referências e instrumentos para apoiar as empresas na integração de sustentabilidade na gestão e relacionamento com fornecedores.*



**IDLocal** - *Trabalho conjunto com ISCV sobre Inovação em Desenvolvimento Local.*

*Aplicação das Diretrizes Empresariais (BSC) de Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no contexto de grandes empreendimentos, criadas pela iniciativa em 2013.*



**TeSE** - *Construção de Diretrizes Empresariais para Valoração de Serviços Ecológicos e Relato de Externalidades; aplicação dos métodos nas empresas através de projetos piloto e ferramenta de cálculo.*

**Realização**  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)

**Coordenação Geral**  
Mario Monzoni

**Vice-Coordenação**  
Paulo Branco

**Coordenação Executiva**  
Daniela Gomes Pinto

**Coordenação Técnica**  
Livia Menezes Pagotto

**Equipe**  
Flora Saraiva Rebello Arduini

**Colaboração**  
**GVces:** Aron Belinky, Bel Brunharo, Felipe Frezza, Leticia Arthuzo, Lucas Manfredi Gonçalves, Manuela Maluf Santos, Maria Piza e Ricardo Barretto

**Childhood Brasil:** Ana Maria Drummond, Itamar Gonçalves, Rita Ippolito, Tatiana Akabane van Eyll

**FGV Direito SP – Grupo de Direitos Humanos e Empresas:** Flávia Scabin, Malak Poppovic, Tamara Breziqhello Hojaij

**Empresas participantes do grupo de trabalho:** AES Brasil; Anglo American; BRF; Cipasa; Construtora Camargo Corrêa; CSN; Fundação Bunge; Grupo AMaggi; Klabin; Suzano

**Especialista convidada:** Professora Antonieta Elisabete Magalhães Oliveira (FGV – EAESP)

**Revisão**  
José Inácio Silva

**Projeto Gráfico e Edição de Arte**  
Walkyria Garotti

**Ilustrações**  
Catarina Bessell

**Impressão**  
Cromosete Gráfica e Editora Ltda.



Realização:



Parceria Ciclo 2014:



PARTE I	<b>1</b> Contexto e motivações para o desenvolvimento das Diretrizes Empresariais para a Proteção Integral de Crianças e Adolescentes	12
	<b>2</b> A adaptação do BSC no contexto das Diretrizes Empresariais para Proteção Integral de Crianças e Adolescentes	22
	<b>3</b> Passo a passo para o desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> aplicado à Proteção Integral de Crianças e Adolescentes	30
	<b>4</b> Proteção integral de crianças e adolescentes e tendências em responsabilização empresarial	46
	<b>5</b> Considerações finais	62
PARTE II	<b>FERRAMENTAS DE APOIO</b>	66
	Mapa de atores	68
	Lista de documentos voltados a empresas e principais marcos legais	70
	Indicadores de acompanhamento do território	77
	Referências	83
	Anexo	86



## Abuso e exploração sexual

São as duas formas, igualmente perversas, com que a violência sexual contra crianças e adolescentes se manifesta. Veja as definições:

**Abuso:** “É qualquer ato de natureza ou conotação sexual em que adultos submetem menores de idade a situações de estimulação ou satisfação sexual, imposto pela força física, pela ameaça ou pela sedução. O agressor costuma ser um membro da família ou conhecido”.

**Exploração:** “Pressupõe uma relação de mercantilização, onde o sexo é fruto de uma troca, seja ela financeira, de favores ou presentes. A exploração sexual pode se relacionar a redes criminosas mais complexas e pode envolver um aliciador, que lucra intermediando a relação da criança ou do adolescente com o cliente”.

Fonte: Childhood Brasil.

## BSC (Balanced Scorecard)

O BSC é uma ferramenta de planejamento estratégico e sistema de gestão que busca alinhar as atividades da organização com sua visão e estratégia, e prover um sistema de monitoramento do desempenho com relação a objetivos estabelecidos. Ele foi desenvolvido no início dos anos 90 por Robert S. Kaplan e David P. Norton.

## Cadeia de valor

O conjunto de atividades que adicionam valor a um produto ou serviço desde as etapas iniciais de projeto/produção até o atendimento ao consumidor final.

Fonte: Porter & Kramer, 1985.

## Comunidade

A comunidade pode ser definida como “grupo territorial de indivíduos com relações recíprocas, que se servem de meios comuns para lograr fins comuns”.

Fonte: Fichter, 1973.

## Esfera de influência

Amplitude e/ou extensão de relações políticas, contratuais, econômicas ou outras por meio das quais uma organização tem a capacidade de afetar as decisões ou atividades de indivíduos ou organizações.

Fonte: ISO 26000.

## ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente)

Em vigor desde 1990, o ECA define os direitos e deveres das crianças e adolescentes, assim como os direitos, deveres e obrigações do Estado, da família e da sociedade. É um instrumento importante para transformar a realidade da infância e da juventude, historicamente vítimas do abandono e da exploração econômica e social.

A Lei nº 8.069/90, que dispõe sobre o ECA, regulamentou o Art. 227 da Constituição Federal, dando prioridade absoluta ao atendimento à criança e ao adolescente e a seus direitos como cidadãos brasileiros.

Fonte: Guia Escolar, 2004.

## Geração de valor compartilhado

São políticas ou práticas de operação que aumentam a competitividade de uma

empresa enquanto que simultaneamente alavancam as condições econômicas e sociais das comunidades onde opera.

Fonte: Porter & Kramer, 2011.

## Grande empreendimento

Consideramos grande empreendimento qualquer intervenção ou atividade que, pela sua dimensão ou natureza, gera transformações significativas em um dado território. O conceito se aplica a empreendimentos que permaneçam no território tanto por longo prazo quanto por tempo limitado – e não necessariamente implica na realização de grandes obras.

Fonte: GVces.

## Grupo vulnerável

Grupo de indivíduos que compartilham uma ou várias características que são base para discriminação ou circunstâncias adversas – sociais, econômicas, culturais, políticas e de saúde – que os priva de meios para gozar seus direitos ou igualdade de oportunidades.

Fonte: ISO 26000.

## Prioridade absoluta

É definido pelo Art. 227 da Constituição Federal: “É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com **absoluta prioridade**, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária”.

Esta regra é trazida de forma detalhada no ECA, e significa que, pela lei, ações voltadas à proteção de crianças e adolescentes devem estar em primeiro lugar nos processos de formulação e implementação de políticas públicas.

## Parte interessada (stakeholder)

Ver definição em *Stakeholders*

## Protagonismo infanto-juvenil

É a participação ativa de jovens – meninos e meninas – em todas as instâncias de discussão, mobilização e definição de ações em defesa de seus direitos.

Fonte: Childhood Brasil.

## Proteção integral

Doutrina adotada pelo ECA que considera crianças e adolescentes cidadãos em condições especiais de desenvolvimento e sujeitos de direitos, que devem ser protegidos pela família, pelo Estado e pela sociedade. É o princípio que orienta o ECA e legalmente garante que o desenvolvimento físico, moral, psíquico e social seja assegurado a todas as crianças e adolescentes sem discriminação.

Fonte: ANDI.

## Rede de Proteção da Criança e do Adolescente

Conjunto articulado de ações governamentais e não governamentais voltadas ao atendimento dos direitos da criança e do adolescente no nível municipal. A rede local

deve articular o maior número de organizações, com destaque para aquelas que representam o poder público municipal, os Conselhos de Direitos e Tutelares, a Justiça da Infância e da Juventude, as entidades de atendimento, o Ministério Público, os órgãos de segurança pública, a Defensoria Pública e os centros de defesa de direitos, bem como as demais organizações representativas da comunidade dispostas a contribuir para a promoção e a defesa dos direitos da criança e do adolescente.

Saiba mais sobre as instituições que fazem parte da Rede de Proteção aqui: [http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/spdca/guia\\_escolar/Guia\\_Escolar.pdf](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/spdca/guia_escolar/Guia_Escolar.pdf).

Fonte: Guia Escolar, 2004.

## Responsabilidade social

A responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações de incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios e responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Isso implica um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que esteja em conformidade com as leis aplicáveis e seja consistente com as normas internacionais de comportamento. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas.

**Nota 1:** atividades incluem produtos, serviços e processos.

**Nota 2:** relações referem-se às atividades da organização dentro de sua esfera de influência.

Fonte: ISO 26000.

## Sistema de Garantia dos Direitos da Criança e do Adolescente

O Sistema de Garantia de Direitos refere-se a um conjunto articulado de pessoas e instituições que atuam para efetivar os direitos assegurados no marco regulatório, pautado, fundamentalmente, em três eixos centrais: promoção, controle e defesa dos direitos da criança e adolescente. Isso se dá no nível federal, estadual e municipal.

Saiba mais sobre o Sistema de Garantia aqui: [http://www.childhood.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Caderno-de-Pesquisa\\_CEPARVS\\_site.pdf](http://www.childhood.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Caderno-de-Pesquisa_CEPARVS_site.pdf).

Fonte: Childhood Brasil.

## Stakeholder (parte interessada) e engajamento com stakeholders

Para a empresa, *stakeholders* são comunidades, instituições, indivíduos, governos, clientes, acionistas e fornecedores com os quais mantém relação e algum nível de interdependência que impacta ou pode vir a impactar seu negócio.

Engajá-los significa, em primeiro lugar, conhecê-los, assim como suas expectativas. Depois, estabelecer com eles diferentes formas de diálogo e troca de informações e avaliações em uma espécie de “diplomacia empresarial” que tenta, de um lado, prevenir e remediar possíveis conflitos em torno de sua atividade e, de outro, extrair aprendizados que possam aperfeiçoar seu processo decisório e reduzir seus riscos e custos.

Fonte: Maristela Bernardo, 2006.

## Território

Um espaço geograficamente definido (...) caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais distintos, onde se distinguem elementos de identidade social e cultural.

O território é a unidade que melhor dimensiona os laços entre pessoas, grupos sociais e instituições que podem ser mobilizadas e convertidas em um trunfo crucial para o estabelecimento de iniciativas voltadas para o desenvolvimento.

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Agrário, Governo Federal.

## Vulnerabilidade social

A vulnerabilidade social é o resultado negativo da relação entre a disponibilidade dos recursos materiais ou simbólicos dos atores, sejam eles indivíduos ou grupos, e o acesso à estrutura de oportunidades sociais, econômicas e culturais que provêm do Estado, do mercado e da sociedade. Esse resultado se traduz em debilidades ou desvantagens para o desempenho e mobilidade social dos atores.

Fonte: Abramovay, 2002.

## Abreviações

ACNUDH	Alto Comissariado das Nações Unidas de Direitos Humanos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C-A	Crianças e Adolescentes
CDC	Convenção dos Direitos das Crianças da ONU
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
FGV	Fundação Getulio Vargas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GVces	Centro de Estudos em Sustentabilidade – Fundação Getulio Vargas
IDLocal	Iniciativa Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SBSC	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância ( <i>United Nations Children's Fund</i> )

Esta publicação dá continuação a uma história iniciada em 2013. À época, o Programa de Desenvolvimento Local, do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces), foi provocado pela Childhood Brasil a reunir um grupo de empresas interessadas em construir estratégias e diretrizes voltadas à inclusão da temática **Proteção Integral de Crianças e Adolescentes** (C-A) na gestão empresarial, no contexto da instalação ou operação de grandes empreendimentos. Assim surgiu o primeiro Ciclo da Iniciativa Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos (IDLocal).

O desafio estava posto: como inserir nas práticas empresariais um tema tão complexo do ponto de vista da gestão de riscos associados à violação de direitos de crianças e adolescentes trazidos pelas dinâmicas de chegada e operação de grandes obras em territórios social, ambiental e economicamente delicados e, ao mesmo tempo, tão simbólico e oportuno dada a perspectiva de futuro que crianças e adolescentes representam em uma localidade?

Foram dois anos de intensas reflexões e muitos os resultados. Ao fim de 2013, o GVces construiu coletivamente com um grupo de empresas, e em parceria com a Childhood e o Grupo de Empresas e Direitos Humanos, da FGV Direito SP, a publicação **Geração de Valor Compartilhado a partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes: Uma Proposta de Diretrizes Empresariais no Contexto de Grandes Empreendimentos**. Para tanto, o grupo adotou a ferramenta de gestão empresarial *Balanced Scorecard* (BSC), que foi adaptada de forma inovadora, de modo a traduzir um **mapa estratégico** e um conjunto básico de diretrizes que apoiem as empresas para a garantia dos direitos de crianças e adolescentes em territórios afetados por suas operações.

Em 2014, algumas empresas-membro de IDLocal assumiram o desafio de implementar tais diretrizes, de forma a alcançar mais aprendizados no processo, assim como desenhar um guia prático para a implementação dessas diretrizes, um mapa do caminho.

Esta publicação traz os resultados desse trabalho. O objetivo deste **Guia** é indicar um passo a passo para a implementação das **Diretrizes Empresariais** a partir da construção e aplicação prática do BSC e seu

mapa estratégico, elaborado coletivamente em 2013. Na prática, isso significa a formulação de indicadores, metas e ações para os objetivos estratégicos e específicos de proteção integral de crianças e adolescentes.

Esperamos que este trabalho se constitua como uma contribuição à gestão empresarial de um dos temas mais complexos na atualidade. Embora a definição do papel de empresas na proteção integral de crianças e adolescentes ainda possa encontrar áreas cinzentas no que diz respeito a responsabilidades e deveres, identifica-se aqui uma série de oportunidades para avanços tanto no marco regulatório como na autorregulação, especialmente pelo fato de que a proteção integral de crianças e adolescentes é um direito inegociável.

O leitor irá encontrar neste **Guia** (i) o **processo de adaptação do *Balanced Scorecard*** (BSC) para o contexto da atuação empresarial para a proteção integral de crianças e adolescentes; (ii) um **passo a passo** para o desenvolvimento do BSC; (iii) **tendências** nacionais e internacionais de responsabilização empresarial no tema de Proteção Integral de Crianças e Adolescentes que podem apoiar o desafio de internalizar tais questões no dia a dia da empresa e **referências** (organizações, marcos legais e instrumentos empresariais); (iv) relatos de **experiências-piloto** de desenvolvimento do BSC por parte de empresas participantes do Ciclo 2014 de IDLocal; e finalmente (v) sugestões de **indicadores de acompanhamento do território**, que poderão auxiliar o processo de monitoramento do território de atuação empresarial.

Boa leitura!



# 1 Parte I



## Contexto e motivações para o desenvolvimento das Diretrizes Empresariais para a Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

O recente *boom* de grandes obras – impulsionado pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal e pelo aumento do investimento nos setores de infraestrutura, energia, mineração e agronegócio –, avançou sobre territórios localizados em regiões remotas, com arranjos sociais complexos e presença ainda incipiente do Estado. Esse mesmo avanço pode ser observado em médias e grandes cidades, que contam com diferentes, mas igualmente relevantes, desafios das dinâmicas características de centros urbanos.

As situações pré-existent de vulnerabilidade relacionadas a crianças e adolescentes (C-A) nesses territórios, somadas a novas dinâmicas trazidas por grandes empreendimentos e suas cadeias de valor<sup>1</sup>, podem, potencialmente, ser agravadas e traduzidas em violações dos direitos,

<sup>1</sup> A exemplo de afluxo populacional e consequente sobrecarga nos serviços públicos básicos, aumento da violência, pressão sob os recursos naturais, entre outras.

tais como trabalho infantil e exploração sexual, bem como redução de perspectivas de futuro, pela fragilização dos vínculos afetivos na família. Entretanto, a chegada desses empreendimentos pode também gerar oportunidades para o território, especialmente se garantidas ações articuladas entre empresas, poder público e sociedade para a promoção da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes (C-A) e fortalecimento da rede de garantia de direitos<sup>2</sup>. Para tanto, é fundamental a inclusão de tais vulnerabilidades na análise e gestão de riscos por parte das empresas responsáveis por grandes obras, não somente em suas operações diretas, mas também em suas cadeias de valor, de forma a contribuir para o desenvolvimento local, gerar valor para empresas e acionistas<sup>3</sup> e propiciar um ambiente de licença social para operar.

A construção - em 2013 - e a implementação - em 2014 - das **Diretrizes Empresariais para a Proteção Integral de Crianças e Adolescentes** pela iniciativa IDLocal é uma contribuição para tais desafios enfrentados por empresas e territórios no processo de instalação e operação de grandes empreendimentos. O meio escolhido para estabelecer essa conexão foi o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), sempre buscando vincular as ações voltadas às C-A a uma estratégia maior da empresa.

## Ciclo IDLocal 2013: o processo de construção das Diretrizes Empresariais

O Ciclo 2013 de IDLocal é fruto da participação e contribuição de um grupo de 13 empresas<sup>4</sup> e do trabalho conjunto entre GVces, Childhood Brasil e o Núcleo de Direitos Humanos e Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP).

Três perspectivas nortearam o processo de construção das **Diretrizes**:

- **a perspectiva do desenvolvimento local:** baseada na promoção da melhoria da qualidade de vida da população, em especial a seus grupos vulneráveis, com base na capacidade de gerenciar os recursos disponíveis em um determinado território;

<sup>2</sup> Ver reflexão detalhada sobre esses aspectos em IDLocal 2013, págs. 10-13.

<sup>3</sup> A figura apresentada na publicação de IDLocal 2013, págs 24-25, indica o conjunto de valores gerados a partir da Proteção Integral de C-A nos territórios de atuação empresarial tanto para crianças e adolescentes quanto para empresas.

<sup>4</sup> Empresas da iniciativa IDLocal, Ciclo 2013: AES Brasil; Alcoa; Alphaville; Anglo American; BP; Construtora Camargo Corrêa; Grupo Abril; Grupo André Maggi; Klabin; Natura; Suzano; Votorantim; Unilever.

- **a perspectiva da proteção integral de crianças e adolescentes:** vista pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) como prioridade absoluta e considerada dever da família, da comunidade, do poder público e da sociedade em geral<sup>5</sup>;
- **a perspectiva da gestão empresarial socialmente responsável:** baseada na relevância da proteção integral de C-A para o desenvolvimento da sociedade como um todo e, portanto, um dos temas a ser incluído na agenda empresarial. Com o amadurecimento do movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nos últimos anos, a proteção integral de C-A passou a fazer parte da gestão e do processo de tomada de decisão empresarial, respaldados em marcos importantes, tais como o *Global Reporting Initiative* (GRI), o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), as Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a ISO 26000, e os Princípios Orientadores da ONU para Empresas e Direitos Humanos<sup>6</sup>.

O processo de trabalho do Ciclo 2013, que ajudou a compor o **mapa estratégico voltado à Geração de Valor Compartilhado a partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes em territórios com atuação empresarial**, seguiu as seguintes etapas:

- 1 Diagnóstico:** mapeamento dos desafios e oportunidades para empresas em relação à proteção de C-A em territórios que recebem grandes empreendimentos, com identificação e articulação dos principais elementos que aumentam os riscos para esses públicos.
- 2 Geração de valor:** identificação dos valores gerados, ou seja, resultados que beneficiam a empresa e a sociedade.
- 3 Matriz de papéis e responsabilidades:** análise do que se espera das empresas frente aos principais fatores de risco associados a C-A.
- 4 Mapa estratégico:** estratégias e diretrizes para que as ações adotadas sejam efetivas, gerando valor para C-A e para a empresa. O **Capítulo 2** traz um maior detalhamento do **mapa** e a adaptação proposta para a tradicional ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) no contexto da **Proteção Integral de C-A**.

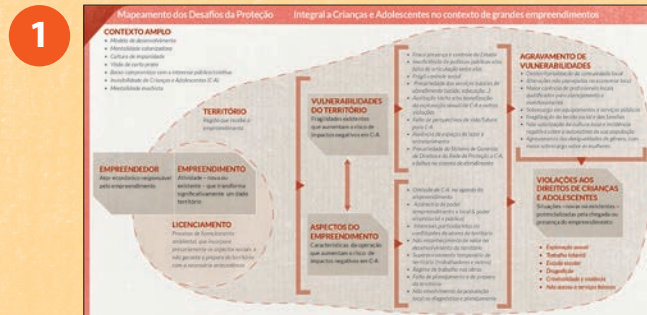
<sup>5</sup> O histórico da construção dessa perspectiva em nível nacional e internacional pode ser conferido na publicação IDLocal 2013, págs 14-17.

<sup>6</sup> Um mapa mais completo dessas iniciativas pode ser conferido no Capítulo 4 desta publicação.

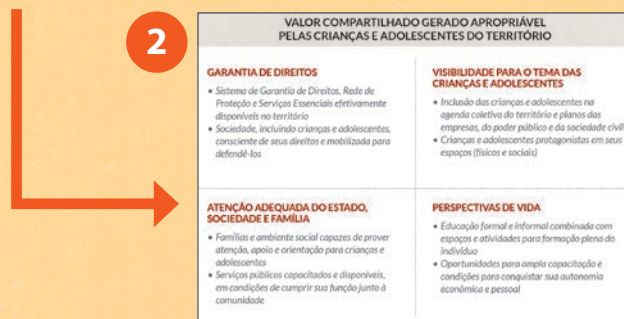


# Ciclo 2013 Resumo "Diretrizes Empresariais"

Identificação e articulação dos principais elementos que aumentam os riscos para C-A



**Diagnóstico: mapeamento dos desafios e oportunidades**



**Geração de valor: resultados que beneficiam empresa e comunidade**

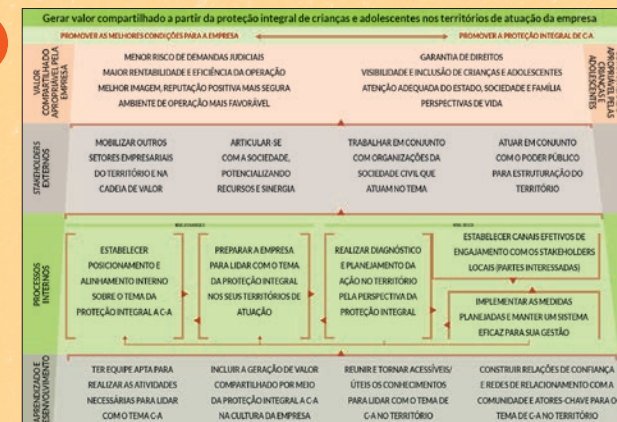


**5**



**Publicação 2013: Diretrizes Empresariais**

**4**



**Mapa Estratégico: estratégias e diretrizes para que as ações adotadas sejam efetivas, gerando valor para C-A e para a empresa**

**Matriz de Papéis e Responsabilidades: análise do que se espera das empresas frente aos fatores de risco para C-A**

No encerramento do Ciclo 2013, com o lançamento da publicação **Geração de Valor Compartilhado a partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes: Uma Proposta de Diretrizes Empresariais no Contexto de Grandes Empreendimentos**, os participantes apontaram a necessidade e oportunidade de dar continuidade à iniciativa, com foco na aplicação práticas das diretrizes.



## *Ciclo IDLocal 2014: a aplicação das Diretrizes Empresariais*

O trabalho da iniciativa IDLocal durante o Ciclo 2014, constituiu-se na construção de um **passo a passo** para a elaboração do BSC adaptado à proteção integral de C-A. Adicionalmente, buscou-se reunir e indicar referências e tendências no que tange à relação **Empresas - Proteção Integral de Crianças e Adolescentes** para apoiar a internalização e implementação da ferramenta. Novamente, IDLocal contou com a Childhood, FGV Direito SP e um grupo de empresas<sup>7</sup> para desenvolvimento dessa missão.

<sup>7</sup> Empresas da iniciativa IDLocal, Ciclo 2014: AES Brasil, Anglo American, BRF, Cipasa, Construtora Camargo Corrêa, CSN, Fundação Bunge, Grupo AMaggi, Klabin; Suzano.

Ao longo do ano, alguns temas específicos foram debatidos: o cenário brasileiro de combate à exploração sexual de C-A, experiências e práticas empresariais de internalização dos temas direitos humanos e proteção integral de C-A na gestão empresarial no contexto de grandes empreendimentos e as tendências jurídicas de responsabilização empresarial em relação à violação de direitos de C-A na cadeia de valor ou esfera de influência de grandes empresas (a exemplo do que pôde ser observado na evolução da jurisprudência relacionada aos temas trabalho escravo e trabalho infantil).

Além disso, o engajamento do grupo de empresas participantes de IDLocal na experimentação da aplicação prática das **Diretrizes Empresariais** constituiu a principal frente de trabalho da iniciativa em 2014, o que significou avançar para a segunda parte constituinte do BSC, o chamado **painel de controle** (caracterizado no **Capítulo 3**).

Conforme poderá ser conferido mais adiante nesta publicação, algumas empresas decidiram desenvolver o BSC na íntegra. Diferentemente, outras optaram por iniciar o processo de internalização do tema na gestão, a partir da sensibilização de gestores e preparação das políticas e processos empresariais.



## CONTEXTO EMPRESARIAL

A Construtora Camargo Corrêa, empresa que deu origem ao Grupo Camargo Corrêa, atua em países da América Latina e na África, tendo realizado mais de 500 grandes obras desde sua fundação nas áreas de energia, óleo e gás, infraestrutura e indústria.

Desde 2009, o Programa Grande Obras pela Infância (PGOI) implementa ações voltadas ao enfrentamento da exploração sexual de crianças e adolescentes no entorno de canteiros de grandes obras da construtora. Desenvolvido em parceria com a Childhood Brasil e o Instituto Camargo Corrêa, o PGOI já foi implantado em 20 obras da Camargo Corrêa no Brasil, e em duas obras no exterior (Colômbia e Venezuela). O PGOI faz parte da estratégia da empresa em seu compromisso de mitigar os impactos sociais em sua área de influência.

As linhas de atuação do PGOI são duas: uma voltada ao público interno e a outra, ao público externo. A primeira linha é direcionada aos funcionários da Camargo Corrêa,

empresas terceirizadas e fornecedores por meio da formação e capacitação de **multiplicadores** do programa, com prioridade para aqueles que atuam nas áreas de saúde, meio ambiente, segurança, lazer, alojamento e ambulatório, além dos próprios encarregados das obras, que são o primeiro nível de liderança nos canteiros.

Para o público externo, em particular à comunidade, o programa busca fortalecer o sistema de garantia dos direitos da criança e do adolescente existentes. As contribuições acontecem por meio do engajamento e participação de diversos atores locais (equipe técnica, empresas parceiras e terceirizadas, agentes públicos) visando a construção de um projeto específico de enfrentamento da exploração por município ou região.

O PGOI vem apresentando resultados concretos na melhoria das relações no ambiente de trabalho e da imagem da empresa perante as comunidades, seus clientes e governo. Isso gera operações mais saudáveis e fortalece a empresa no processo de futuras licitações e contratos. Além disso, a experiência da construtora está criando uma metodologia inédita que pode inspirar outras empresas.

## APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES EMPRESARIAIS VOLTADAS À PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

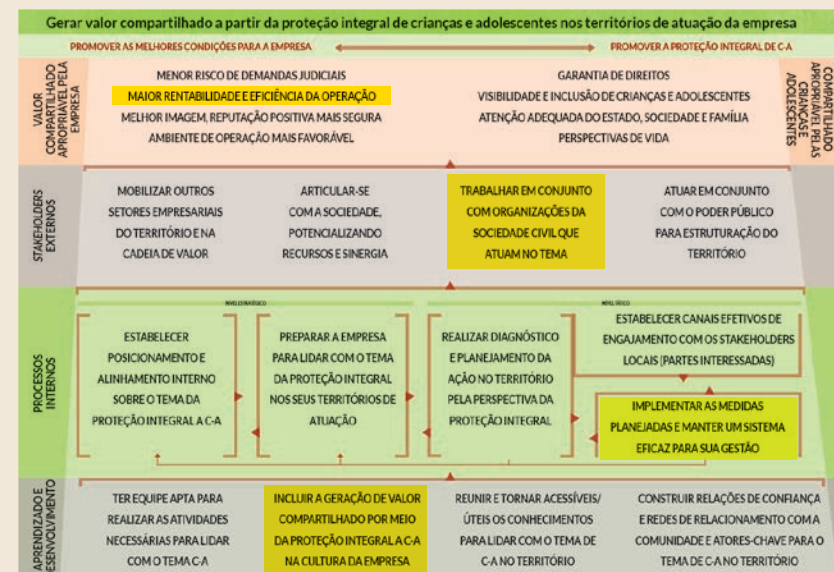
O BSC construído durante a iniciativa IDLocal 2014 responde à uma estratégia elaborada especificamente a um território de implementação do PGOI, o município de Juquitiba, localizado no estado de São Paulo.

## Âncora(s) Empresarial(is) escolhidas para desenvolvimento do BSC:

Código de Conduta; Missão, Visão e Valores; Política de Investimento de Capital Social Privado (Instituto Camargo Corrêa); Procedimento de Avaliação e Qualificação de Fornecedores; Guia de Comportamento e Relacionamento; Certificação NBR 16001, Pacto Global, Programa na Mão Certa.

## Resumo do BSC desenvolvido pela Camargo Corrêa:

Os objetivos estratégicos escolhidos pela Camargo Corrêa no âmbito do mapa estratégico são:



Abaixo pode ser conferido um exemplo de objetivo estratégico escolhido para compor o PAINEL DE CONTROLE da Camargo Corrêa, com o respectivo indicador, meta e ações:

<b>Dimensão</b>	Stakeholders Externos
<b>Objetivo Estratégico</b>	Trabalhar em conjunto com organizações da sociedade civil
<b>Objetivo Específico</b>	Colaborar com as instituições locais e rede de proteção da C-A para que sejam atuantes e efetivas na proteção integral
<b>Indicador</b>	Número de projetos implantados do Projeto Infância Ideal – Programa Grandes Obras pela Infância (PGOI)
<b>Meta</b>	Implantar projeto em um município impactado diretamente pela obra
<b>Ações</b>	Investir capital social privado, por meio da parceria com Instituto Camargo Corrêa, e realizar diagnóstico e reuniões com atores locais para definição do projeto conforme necessidade da região e com o objetivo de fortalecer o SGDCA (Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente)

Fonte: Camargo Corrêa, 2014



## A adaptação do BSC no contexto das Diretrizes Empresariais para Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

A maior novidade nos dois anos de trabalho de IDLocal foi a proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC), um dos mais clássicos instrumentos de gestão empresarial, inspirada pelo tema e pelas especificidades da relação **Empresas-Proteção Integral de Crianças e Adolescentes (C-A) no contexto de grandes empreendimentos**.

O BSC é composto basicamente por duas ferramentas principais: um **mapa estratégico** e um **painel de controle**. O BSC procura hierarquizar e alinhar diversos objetivos estratégicos da organização, que serão distribuídos em quatro perspectivas centrais, orientadoras do processo de desenvolvimento da ferramenta: perspectiva financeira, que ocupa o topo do mapa estratégico; a perspectiva do cliente; a perspectiva interna; e a perspectiva de aprendizado e crescimento interno.



## O que é o *Balanced Scorecard* (BSC)?

O BSC foi criado nos anos 1990 por dois estudiosos americanos, Robert S. Kaplan e David P. Norton, como contrapartida a ferramentas de gestão que desconsideravam aspectos não tangíveis, como capital humano e satisfação de clientes. É uma ferramenta de planejamento estratégico e um sistema de gestão que busca alinhar as atividades da organização com sua visão e estratégia por meio de um sistema de monitoramento do desempenho com relação a objetivos estabelecidos. A ferramenta procura balancear diferentes aspectos do desempenho e os recursos disponíveis, para o alcance de uma aspiração ou tema estratégico. Tradicionalmente, essa aspiração é centralizada na perspectiva financeira, mas com o passar dos anos, ela foi sendo adaptada de acordo com a natureza da organização, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos.

Ver mais em: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2004).

## O que é o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)?

O Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) é uma referência para abordagem integrada de mensuração e gestão integrada do desempenho em sustentabilidade da empresa. Essa ferramenta pretende integrar informações não-monetárias e qualitativas relacionadas a questões sociais e ambientais ao *core business* das organizações. São quatro as abordagens para o desenvolvimento de um SBSC:

- *Integração de aspectos sociais e ambientais nas perspectivas clássicas do BSC;*
- *Adição de novas perspectivas (dimensão de sustentabilidade, dimensão social, ou dimensão ambiental) ao BSC;*
- *Adição de outras perspectivas (sustentabilidade) para guiar a perspectiva financeira (dimensão superior);*
- *Alteração da hierarquia original e substituição da perspectiva financeira pela perspectiva da sustentabilidade.\**

Fonte: FIGGE et al. (2002); Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. (2011).

\*Conforme apresentado no presente capítulo, a adaptação proposta pela iniciativa IDLocal vai nessa direção.

Duas dessas perspectivas foram alteradas com o intuito de responder à aspiração social proposta por IDLocal: a proteção integral de C-A no contexto de grandes empreendimentos. Assim, a perspectiva financeira foi reformulada para 'valor compartilhado apropriável pela empresa e pelas crianças e adolescentes', e a perspectiva do cliente foi ampliada para 'perspectiva de *stakeholders* externos'. Essa alteração pode ser melhor visualizada na **Figura 1** abaixo:

BSC TRADICIONAL	BSC ADAPTADO À PROTEÇÃO INTEGRAL DE C-A
<b>Perspectiva Financeira:</b> Como é que aparecemos aos nossos acionistas?	<b>Perspectiva Valor Compartilhado:</b> Como é que aparecemos à <i>sociedade</i> ?
<b>Perspectiva de Clientes:</b> Como é que os clientes nos vêem?	<b>Perspectiva de Stakeholders:</b> Como é que os <i>stakeholders</i> nos vêem?
<b>Perspectiva de processos internos:</b> Em que temos de ser excelentes?	<b>Perspectiva de processos internos:</b> Em que temos de ser excelentes?
<b>Perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento:</b> Como podemos melhor, criar valor e inovar?	<b>Perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento:</b> Como podemos melhor, criar valor e inovar?

Figura 1

A perspectiva 'valor compartilhado apropriável pela empresa e pelas crianças e adolescentes' compreende dois focos principais, atingidos **simultaneamente**:

- *Valor para a empresa: por meio da promoção de um melhor ambiente de trabalho para sua operação, reduzindo riscos e propiciando maior rentabilidade, estabilidade e reconhecimento;*
- *Valor para as crianças e adolescentes: por meio da promoção da proteção integral desses grupos, assegurando garantia de direitos, atenção adequada e perspectivas de vida e futuro.*



A 'perspectiva de *stakeholders* externos' abrange atores que fazem parte do território de atuação empresarial, indo além da figura de clientes. Esse olhar se mostra necessário para evidenciar que a presença e influência de uma empresa em seus territórios de atuação trazem efeitos também para grupos não diretamente relacionados ao negócio, a exemplo de crianças e adolescentes.

Essas modificações no BSC visam propiciar um meio de incorporação dos desafios de proteção integral da infância e da adolescência na gestão empresarial. Vale ressaltar aqui que a adaptação proposta também dialoga com o *Sustainability Balanced Scorecard*, que é o BSC que busca integrar o desempenho de uma organização no âmbito de políticas, processo e práticas de sustentabilidade à gestão.

O próximo capítulo indica um passo a passo para a formulação de um BSC com base na adaptação realizada.

## Balanced Scorecard e inovação na gestão empresarial

Atualmente, o BSC é empregado para apoiar empresas nos mais diversos temas, o que inclui a inovação de produtos e/ou serviços. Estudos mostram que elementos externos à organização (como, por exemplo, a dimensão social do território de operação) têm impactos muito relevantes nos negócios, mas que são frequentemente subestimados pelas empresas durante a formulação de processos de inovação, sabidamente vitais para garantir a continuação dos negócios. Dessa forma, tais elementos devem ser incluídos na formulação de um BSC empresarial.

Fonte: Frezatti, Fabio *et al.* (2013).



## CONTEXTO EMPRESARIAL

Há 24 anos no mercado de loteamento, a Cipasa Urbanismo está presente em 80 cidades de 21 estados brasileiros.

Sua Política de Sustentabilidade é baseada nos pilares Qualidade Ambiental, Qualidade de Vida e Qualidade das Relações. O processo do relacionamento com a comunidade do entorno dos empreendimentos da empresa está inserido no pilar Qualidade das Relações, visando aproximar a gestão da empresa de seus *stakeholders*, entendendo que boas relações são fontes de crescimento e aprendizado, o que aumenta o valor percebido do empreendimento. Uma das prioridades é a garantia de uma relação respeitosa e transparente com os moradores do entorno dos empreendimentos e, quando possível, a implementação de ações sociais em parceria com a comunidade local para melhorias coletivas do bairro.

Ao chegar em novas cidades, a Cipasa busca estabelecer um canal de diálogo com as comunidades vizinhas, apresentando os potenciais impactos positivos e negativos que o empreendimento poderá apresentar ao território. Desde abril de 2013, a Cipasa já realizou apresentações em sete municípios e implementou um Projeto de Desenvolvimento Local no município de Canoas (RS), em parceria com a comunidade vizinha e o Instituto Elos. Esse Projeto beneficiou mais de

3.000 pessoas, além disso, possibilitou o resgate dos sonhos e das atividades da ARLAS (Associação de Reciclagem Amigos e Amigas Solidários), uma importante instituição local.

## APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES EMPRESARIAIS VOLTADAS À PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

Nesse contexto de estruturação e implementação do processo de relacionamento com vizinhos, a Cipasa aderiu à iniciativa de ID Local do GVces para verificar as melhores práticas de diversos setores no relacionamento da empresa privada com um novo território.

### Âncora(s) Empresarial(is) escolhidas para desenvolvimento do BSC:

Política de Sustentabilidade – Pilar Qualidade das Relações.

### Resumo da adaptação do BSC desenvolvida pela Cipasa:

Desde que a Cipasa tomou conhecimento da ferramenta BSC notou que, apesar do seu foco ser em Crianças e Adolescentes, o conteúdo do mapa estratégico representava um panorama ainda mais completo de boas práticas de uma empresa no relacionamento com um território.

Vale destacar que no setor imobiliário, os empreendedores como a Cipasa têm uma presença no território por um período determinado, portanto, o desafio de planejamento nesse setor, quando desenvolve projetos sociais no entorno de seus empreendimentos, é que eles tenham ações concretas em um curto período de tempo. Ainda é importante que os projetos não criem dependência com a empresa e, por fim, que sejam compatíveis com a viabilidade financeira dos empreendimentos lançados.



© CIPASA

Projeto de Desenvolvimento Local Mutirão “Mão na Massa”, Canoas (RS), 2013

## Passo a passo para o desenvolvimento do Balanced Scorecard aplicado à Proteção Integral de Crianças e Adolescentes



O *Balanced Scorecard* (BSC) divide-se em dois elementos principais: o **mapa estratégico** e o **painel de controle**. Eles são construídos a fim de alcançar uma aspiração definida pela organização, que será capaz de nortear e mobilizar os esforços diários de seus colaboradores.

### Mapa Estratégico

Relaciona os vários objetivos da empresa com sua aspiração, construindo uma relação de causa e efeito entre eles. O mapa é dividido em diferentes dimensões ou perspectivas e cada uma traz consigo seus objetivos, sendo aqueles na parte inferior do mapa considerados os impulsores daqueles que estão acima.

### Painel de Controle ou Scorecard

É um sistema de gestão e controle dos compromissos feitos no mapa estratégico. Ele é dividido em **indicadores, metas** e um **plano de ação**, que define as ações que deverão ser tomadas para o alcance dos objetivos propostos no **mapa estratégico**.



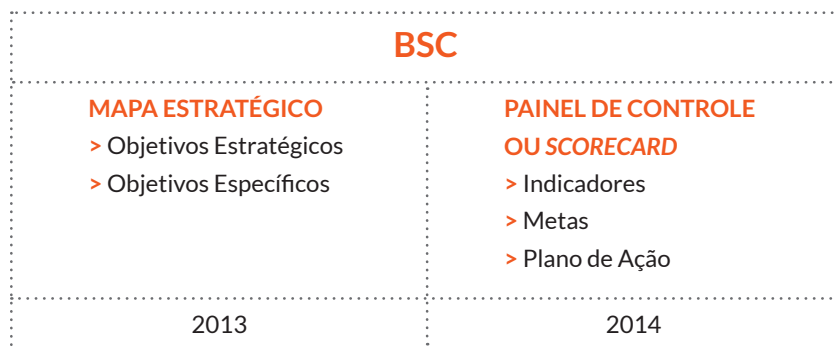


Figura 2

O **passo a passo** para elaboração do BSC indicado a seguir incorpora os muitos aprendizados derivados da experiência das 10 empresas-membro de IDLocal durante 2014. Esse processo foi extremamente enriquecedor tanto para as empresas quanto para os resultados compartilhados nesta publicação, uma vez que o exercício prático propiciou ajustes nas ações necessárias para o desenvolvimento da adaptação do BSC proposta por IDLocal, conforme já explicado no **Capítulo 2**.

São quatro os passos a serem seguidos para a elaboração do BSC:

## 1 Construção do mapa estratégico aplicado à proteção integral de crianças e adolescentes e definição de objetivos

O primeiro passo do BSC é a formulação do **mapa estratégico**. O mapa é uma estrutura **composta por objetivos estratégicos e específicos** e que **descreve a estratégia** da empresa de forma **sinetizada**.

A iniciativa IDLocal desenvolveu, em 2013, um **mapa estratégico** (apresentado na íntegra no **ANEXO** desta publicação) e sugere-se que este seja utilizado como ponto de partida para as empresas que desejam desenvolver o BSC aplicado à Proteção Integral de Crianças e Adolescentes (C-A).

Entretanto, antes da definição dos objetivos, é necessário (i) identificar a(s) âncora(s) empresarial(is) e (ii) definir o escopo de aplicação do BSC.

## 1.1 Entendimento da estratégia do negócio e identificação das âncoras empresariais

A identificação de uma ou mais **âncoras empresariais** conecta a estratégia do negócio e políticas internas à aspiração da proteção integral de C-A nos territórios com atuação empresarial.

O desenvolvimento de um BSC desconectado de algum elemento estratégico do negócio enfraquece as ações propostas e tendem a não gerar valor nem para o negócio, nem para o território, especialmente no horizonte de longo prazo.

Exemplos de âncoras empresariais são a missão e a visão de uma empresa, políticas e processos socioambientais, ou o compromisso e adesão a iniciativas de autorregulação, a exemplo do Pacto Global<sup>8</sup>.

*"O processo de internalização foi bem interessante; essa instrumentalização voltada para uma das lacunas [proteção integral de C-A] mais sensíveis nas empresas."*

Depoimento de participante da IDLocal, Ciclo 2014

### APRENDIZADOS E DICAS - CICLO 2014

#### 1 Importância do Envolvimento da Alta Administração

*O engajamento da alta administração no desenvolvimento do BSC é fundamental para garantir a efetiva integração das Diretrizes Empresariais de Proteção Integral de Crianças e Adolescentes à estratégia do negócio.*

*Cada empresa determina, de acordo com seus processos internos e cultura de tomada de decisão e definição de estratégia de negócio, o momento para esse envolvimento. Entretanto, três momentos são considerados aqui fundamentais: (i) identificação da(s) âncora(s) empresarial(ais); (ii) definição dos objetivos estratégicos, e (iii) validação do plano de ação.*

*Os responsáveis pela ferramenta devem definir dentro do contexto específico de cada empresa: (i) o momento; (ii) o nível de detalhe; e (iii) a periodicidade desse envolvimento. O mesmo vale para a disseminação transversal do BSC para outras áreas.*

<sup>8</sup> O **Pacto Global** é uma iniciativa com dez princípios desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.



## 1.2 Definição do escopo para desenvolvimento do BSC

Como é uma ferramenta de gestão, o BSC preconiza que seja definido o **escopo** para sua aplicação. Uma empresa pode optar por desenvolver o BSC para diversas situações, como, por exemplo:

- Para um processo de planejamento estratégico corporativo;
- Para determinada fase de um empreendimento (instalação, operação, desativação etc);
- Para uma operação e território específicos, combinados com uma fase ou mais de um empreendimento.

“Não tem receita de bolo; a metodologia norteia.”

“Métodos não servem genericamente; é preciso pensar em estratégias para diferentes contextos.”

Depoimentos de participante da IDLocal, Ciclo 2014

Da mesma forma, o uso da ferramenta também pode ser flexível no que tange ao **propósito** de aplicação, definido juntamente com seu escopo:

- Para o planejamento de futuras atuações;
- Para o monitoramento de iniciativas em andamento;
- Para a avaliação de projetos e ações já finalizados.

Uma vez definidos esses dois elementos básicos – âncora empresarial e escopo – parte-se para o preenchimento do conteúdo do **mapa estratégico**.

## 1.3 Escolha dos objetivos estratégicos e específicos

Com base no mapa estratégico elaborado pela IDLocal em 2013, a empresa interessada em desenvolver o seu BSC deve eleger quais objetivos estratégicos e específicos pretende alcançar, levando em consideração a(s) âncora(s) empresarial(is) e escopo previamente escolhidos.

O mapa estratégico mostrado abaixo destaca **objetivos estratégicos** que, por sua vez, são desdobrados em **objetivos específicos** em cada uma das quatro perspectivas (valor compartilhado apropriável pela empresa e pelas crianças e adolescentes, *stakeholders* externos, processos internos e aprendizado e desenvolvimento).

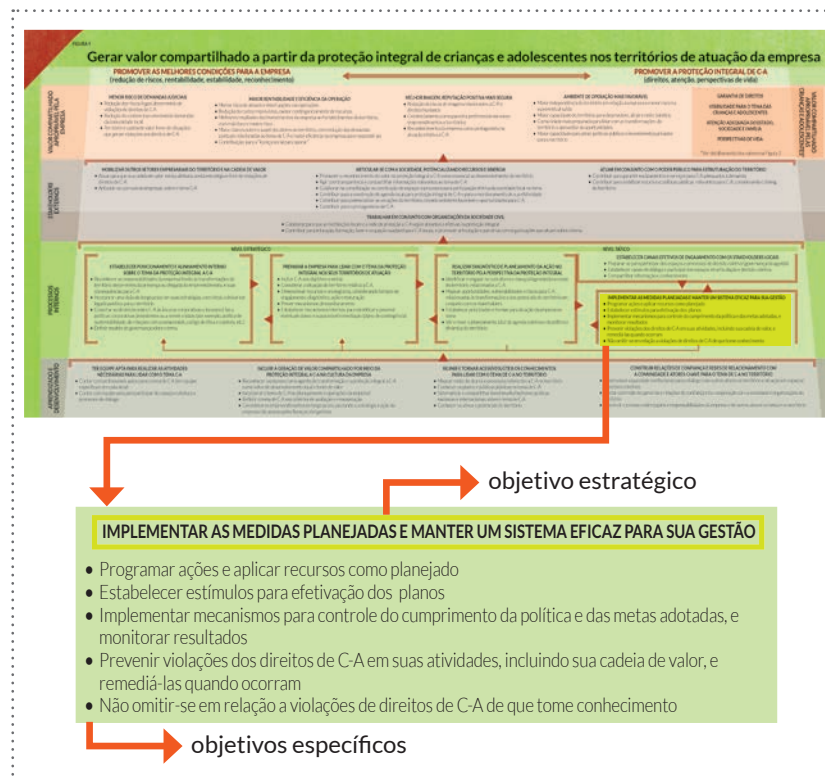


Figura 3

Duas regras principais devem ser seguidas no momento de escolha dos objetivos estratégicos e específicos:

- Escolher **pelos menos um objetivo estratégico/específico de cada perspectiva**;
- Iniciar a escolha e o preenchimento do mapa estratégico **de baixo para cima, ou seja, da perspectiva ‘aprendizado e desenvolvimento’ em direção à dimensão ‘valor compartilhado apropriável pela empresa e pelas crianças e adolescentes’.**

É importante lembrar que os **objetivos estratégicos e específicos definidos no mapa estratégico** precisam passar por **revisão contínua**. Dessa forma, é possível balancear se o conteúdo ainda dialoga com a estratégia da empresa ou com o território, visto que inevitavelmente este último sofrerá mudanças no decorrer do tempo.

## 2 Construindo o mapa estratégico de baixo para cima

*O mapa estratégico deve ser construído de baixo para cima, considerando:*

- *Missão: por que a empresa existe?*
- *Valores essenciais: em que a empresa acredita?*
- *Visão: o que a empresa deseja ser?*
- *Quais objetivos críticos pretende-se alcançar?*

## 2 Construção do Painel de Controle (Scorecard)

A partir da definição dos objetivos estratégicos e específicos, inicia-se o desenvolvimento do **painel de controle**, composto por **indicadores**, **metas** e **ações** (plano de ação) que se conectará diretamente com os objetivos definidos no **Passo 1.3**. De forma simplificada, a relação entre mapa e painel de controle se dá como na figura abaixo:



Figura 4

## 2.1 Definição de Indicadores

Para cada objetivo se define, no mínimo, um indicador. **Indicadores** são muito importantes para o processo de tomada de decisão. São parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um projeto foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica (planta de produção, projeto etc.). Esses têm por objetivo simplificar informações muita vezes complexas, tornando-as mais claras e tangíveis<sup>9</sup>.

Idealmente, a elaboração de um indicador deve seguir os seguintes parâmetros:

- *Transmitir informação clara e confiável sobre o evento a ser analisado*
- *A metodologia para sua obtenção deve ser limpa, transparente e padronizada*
- *Ser mensuráveis ou observáveis. Ter sua unidade de medida corretamente identificada: números absolutos, percentagens (taxas de crescimento, pesos) etc.*
- *Ser útil para a medição e controle dos resultados alcançados*
- *Ser coerente com os fins estabelecidos*
- *Existir disponibilidade de dados e recursos financeiros para o seu cumprimento*
- *Ter um responsável designado para atuar sobre os indicadores*

Na **Parte II** desta publicação são apresentados indicadores para acompanhamento do território a partir de dados secundários, como inspiração para a construção de painéis de controle. Mas vale ressaltar que um bom painel de controle combina de forma equilibrada dados secundários e dados primários, quantitativos e qualitativos.

### Indicadores SMART

*Um bom indicador deve ser:*

- **e***Specifico*
- **M***ensurável*
- **A***tingível*
- **R***elevante*
- **F***actível no T***empo**

Fonte: Doran, G. T. (1981).

<sup>9</sup> van Bellen, H. M. (2005).

## 2.2 Definição de Metas

Uma vez escolhidos os indicadores, inicia-se o processo de definição de **metas** para cada indicador. É importante que as metas sejam preferencialmente *quantificáveis*, mesmo que sejam apenas marcos de referência que podem ser alterados no tempo e com propostas progressivas de evolução.

**Exemplo:** O indicador definido é o número de processos judiciais contra a empresa decorrente de violações de crianças e adolescentes. A meta pode ser zerar o número de processos contra a empresa.

## 2.3 Elaboração do Plano de Ação

A empresa disposta a desenvolver o BSC precisa desenvolver o seu próprio **painel de controle**, pois este conecta-se diretamente ao território específico de atuação empresarial e depende de sua organização, estratégia e segmento de atuação.

Uma meta não pode ser alcançada sem que haja uma ação, portanto faz-se necessário o desenho de **plano de ação**. O plano de ação engloba o que é necessário para que as metas estabelecidas sejam cumpridas, dando assim sentido aos objetivos e indicadores propostos. Entre os elementos necessários estão: “como fazer” (caminhos a serem percorridos para concretizar os objetivos das empresas); “quando fazer” (relação entre as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização); “quem irá fazer” (indica os

responsáveis pela execução); “com o que faremos” (identifica os recursos necessários para a execução da ação). A definição em antemão desses aspectos são muito importantes, pois garante que os recursos estejam disponíveis no momento em que são necessários.

Considera-se igualmente essencial que se determine os momentos que outras áreas deverão ser incluídas no processo (áreas transversais e horizontais), assim como a alta administração (áreas verticais).

*“O setor de sustentabilidade de uma empresa simplesmente não funciona se isolado; a articulação com outras áreas é fundamental. O BSC demanda essa articulação horizontal e vertical dentro da organização e facilita a comunicação entre setores tão diversos entre si; ele fala a ‘língua’ empresarial.”*

Depoimento de participante da IDLocal, Ciclo 2014

## Princípios para ação

Para o desenvolvimento de ações que visam contribuir para a proteção integral das crianças e adolescentes e o desenvolvimento local no território, é fundamental a observação de alguns princípios (*indicados abaixo*). A geração de valor compartilhado a partir da proteção integral - tanto para o território quanto para a empresa - exige a disposição para diálogo com múltiplos atores e redes de relações complexas, que demandam tempo, recursos e disponibilidade para escuta e observação.<sup>10</sup>

<b>Internalização do tema na empresa</b>	Os compromissos com a proteção integral das crianças e adolescentes devem ser incorporados na estratégia e práticas da empresa. Seu planejamento e implementação deve convocar os diversos setores da empresa e não somente a área de responsabilidade social ou similar.
<b>Protagonismo dos atores locais</b>	A valorização dos atores locais e seu efetivo envolvimento em todo o processo de instalação e presença do empreendimento no território são fundamentais tanto para o fortalecimento e empoderamento local quanto para a proteção integral das crianças e adolescentes da região.
<b>Diálogo e transparência</b>	O diálogo pressupõe uma via de mão dupla, de fala e escuta. Além de bons canais de comunicação e disponibilização de informações relevantes, é fundamental ter abertura para receber e incorporar contribuições. O diálogo e a transparência são essenciais para a consolidação de uma relação de confiança no território.
<b>Definição do território</b>	A delimitação do território de atuação e articulação para proteção integral das crianças e adolescentes é estratégica tanto para o dimensionamento dos esforços quanto para o mapeamento dos atores a serem envolvidos, e deve ser feita a partir da identificação dos impactos potenciais do empreendimento - diretos e indiretos - em toda sua extensão.
<b>Compreensão da realidade local e regional</b>	Entender a realidade local e regional é essencial para a estruturação de uma agenda de longo prazo e a efetiva proteção integral das crianças e adolescentes. Para isso, é preciso conhecer, dentre outros elementos, o perfil e a cultura da população, a história e as vocações da região, o capital - humano, social e produzido - existente, bem como as políticas públicas disponíveis para o território.
<b>Preparo do território</b>	Para melhor aproveitamento das oportunidades e diminuição dos riscos decorrentes da presença do empreendimento, é necessário o preparo do território. A tomada de decisão de investimento deve ser imediatamente seguida pela articulação com o setor público e os atores locais de maneira a preparar a comunidade e o território para receber o empreendimento.
<b>Definição de papéis e responsabilidades</b>	A definição clara de papéis e responsabilidades na proteção integral das crianças e adolescentes otimiza o planejamento e reduz o possível superdimensionamento das expectativas sobre a ação das empresas.
<b>Governança livre de conflitos de interesse</b>	A governança da agenda de desenvolvimento requer espaços de articulação (comitês, conselhos, secretaria executiva) que devem estar protegidos de interesses individuais ou de pequenos grupos, inclusive os de provedores de recursos. O financiamento desses espaços deve preferencialmente ser público e - especialmente quando contar com recursos privados - contemplar mecanismos explícitos para encaminhar potenciais conflitos de interesses.

Figura 5

Fonte: IDLocal (2013).

<sup>10</sup> Originalmente publicado em IDLocal (2013), pág.57.



Os indicadores, metas e planos de ação fornecem um sistema de gestão e controle para o cumprimento do BSC, que será usado em conjunto com o **mapa estratégico**.

Abaixo, reproduzimos um exemplo de **painel de controle**<sup>11</sup>:

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Ações
<b>MENOR RISCO DE DEMANDAS JUDICIAIS</b>	Redução dos riscos legais decorrentes de violações de direitos das crianças e adolescentes	<i>(exemplos ilustrativos, cada empresa deverá desenvolver de acordo com sua realidade)</i>		
		Número de processos judiciais contra empresa decorrente de violações de crianças e adolescentes	Zerar o número de processos contra a empresa	<i>(este nível contém resultados decorrentes das ações descritas nos níveis abaixo)</i>
		Número de processos judiciais contra fornecedores presentes do território decorrente de violações de crianças e adolescentes	Zerar o número de processos contra fornecedores	
<b>ATUAR EM CONJUNTO COM O PODER PÚBLICO PARA ESTRUTURAÇÃO DO TERRITÓRIO</b>	Contribuir para garantir equipamentos e serviços para C-A adequados à demanda	Número de crianças fora da escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhuma criança fora da escola por falta de vaga; ou</li> <li>reduzir em pelo menos 50% o percentual de crianças do(s) município(s) fora da escola</li> </ul>	Articular parceria com o poder público local para disponibilização de vagas adequadas à demanda.
		Número de adolescentes fora da escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nenhum adolescente fora da escola; ou</li> <li>reduzir em pelo menos 50% o percentual de adolescentes do(s) município(s) fora da escola</li> </ul>	Articular parceria com o poder público local e estadual para disponibilização de vagas adequadas à demanda
<b>REALIZAR DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DA AÇÃO NO TERRITÓRIO PELA PERSPECTIVA DA PROTEÇÃO INTEGRAL</b>	Mapear oportunidades, vulnerabilidades e riscos para C-A relacionadas às transformações e aos potenciais do território em conjunto com os stakeholders	Disponibilidade de informações atualizadas e confiáveis sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>número de ocorrências de exploração sexual de menores;</li> <li>número de ocorrências de consumo e tráfico de drogas no território;</li> <li>número de ocorrências de violência no território (roubo, furto, uso de arma de fogo, brigas);</li> <li>acesso ao ensino superior e cursos de formação técnica</li> </ul>	Em conjunto com representantes da comunidade local, para cada um dos indicadores escolhidos: <ul style="list-style-type: none"> <li>contar com fontes de informação confiáveis e reconhecidas como válidas pela comunidade local;</li> <li>estabelecer linha de base (situação anterior ao início do empreendimento);</li> <li>mensurar situação vigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmar parcerias com as instituições locais para diagnóstico e definição de estratégia de ação</li> <li>Estabelecer processo de diálogo com a comunidade para validação dos indicadores escolhidos e de suas fontes de informação</li> <li>Coletar, sistematizar e validar as informações sobre os indicadores escolhidos</li> </ul>
<b>TER EQUIPE APTA PARA REALIZAR AS ATIVIDADES NECESSÁRIAS PARA LIDAR COM O TEMA DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES</b>	Contar com equipe apta para participar de espaços coletivos e processos de diálogo	Abrangência do treinamento (número de áreas e/ou percentual de funcionários treinados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinar 100% da equipe das áreas de sustentabilidade e relações com a comunidade</li> <li>Treinar 80% das pessoas-chave nas áreas jurídica, de engenharia e de compras</li> <li>Treinar pelo menos "x" pessoas-chave em cada uma das demais áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nomear as pessoas de cada área que deverão participar e conseguir aprovação junto a seus diretores</li> <li>Preparar e realizar treinamento em diálogo e mediação de conflitos e temas relacionados à proteção integral de crianças e adolescentes</li> </ul>

Fonte: IDLocal (2013).

Figura 6

<sup>11</sup> Originalmente publicado em IDLocal (2013) pág.59.



### 3 Validação do BSC e Plano de Ação

A validação do BSC entre áreas e colaboradores da empresa é fundamental para a realização das ações propostas. Dessa forma, todas as áreas devem fazer parte do processo de definição de indicadores, metas e ações no âmbito do BSC, além de estar continuamente alinhadas com a evolução dos objetivos. É importante destacar que a Validação do BSC e do Plano de Ação significa também um momento que contempla a possibilidade de ajustes e alterações, para que todos os envolvidos estejam comprometidos desde o início com a implementação da ferramenta.

### 4 Monitoramento e revisão periódica do BSC

Estabelecer o monitoramento periódico e a revisão dos indicadores, metas e ações é regra de qualquer processo de desenvolvimento de um BSC. Em sua aplicação para a proteção integral de C-A, essa necessidade se mostra ainda mais relevante, tendo em vista que a intenção de gerar valor compartilhado implica em lidar com um território cujos atores e instituições passam constantemente por transformações dinâmicas. A ideia de valor compartilhado no contexto do desenvolvimento local também está intrinsicamente relacionada a processos lentos e complexos que demandam um horizonte de longo prazo para a efetividade das ações e monitoramento das dinâmicas locais.

#### APRENDIZADOS E DICAS – CICLO 2014

#### 3 A complexidade do tema Proteção Integral de Crianças e Adolescentes requer monitoramento no longo prazo

*O monitoramento periódico do território e do BSC é muito importante. A complexidade do tema proteção integral de crianças e adolescentes no contexto de grandes empreendimentos requer um planejamento e acompanhamento no longo prazo e, consequentemente, um bom sistema de monitoramento!*

## CONTEXTO EMPRESARIAL

A Fundação Bunge foi criada em 1955 com o objetivo de desenvolver ações de responsabilidade social do grupo Bunge no Brasil, com foco no compartilhamento de conhecimento, disseminação da inovação e formação de pessoas conscientes de que são as responsáveis pelas transformações que desejam.

Iniciado em 2010, em três cidades do Estado do Tocantins (Pedro Afonso, Tupirama e Bom Jesus do Tocantins), o Comunidade Integrada é um programa de desenvolvimento territorial sustentável da Fundação Bunge, que tem como objetivo ampliar as potencialidades socioeconômicas e minimizar as fragilidades sociais de uma região influenciada pela instalação de um empreendimento empresarial.

Em 2014, o Projeto Comunidade Integrada foi expandido para o Pará, ampliando sua frente de atuação no campo social. Os territórios beneficiados são Itaituba e Barcarena, municípios que servem de ponte entre dois terminais portuários para o transporte de grãos, criando um novo corredor logístico pelos rios Tapajós e Amazonas, operado pela Bunge.

Este eixo de trabalho foi estruturado a partir de um Diagnóstico Socioeconômico que identificou as potencialidades econômicas locais e as lacunas sociais dos municípios. Neste contexto, foram planejadas três grandes frentes de ações sociais para a região:

- Proteção integral à criança e ao adolescente com ações nas áreas de educação, saúde e proteção social.
- Fortalecimento da Gestão Pública, com foco na formação de servidores e apoio no aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento e gestão.
- Desenvolvimento econômico com foco na formação técnica e no desenvolvimento de empreendedores.

### Resultados esperados

Os objetivos a serem alcançados num horizonte de cinco anos são: reduzir índices de doenças negligenciadas, como malária, leishmaniose, diarreia e pneumonia que atingem inclusive o grupo das crianças e adolescentes; colaborar com os municípios na execução de uma política pública eficiente em saúde pública; ampliar os índices do IDEB e da Prova Brasil dos Municípios, em linha com o Pacto pela Educação do Pará; e fortalecer os gestores públicos das áreas sociais e a sociedade civil para ações de prevenção de riscos para as crianças e adolescentes.

## APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES EMPRESARIAIS VOLTADAS À PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

O desenvolvimento do BSC aplicado à Proteção Integral de Crianças e Adolescentes durante o Ciclo 2014 da iniciativa IDLocal faz parte dos instrumentos que a Fundação Bunge está implementando para direcionar suas ações no contexto do Programa Comunidade Integrada, no Estado do Pará. As informações coletadas no território, por meio de um diagnóstico socioeconômico, contribuíram para o preenchimento do BSC.

## Âncora(s) Empresarial(is) escolhidas para desenvolvimento do BSC:

Valor *Cidadania*, cujo enunciado orienta suas operações a “contribuir para o desenvolvimento das pessoas e da estrutura social e econômica das comunidades em que operamos”; Código de Conduta da Bunge; Compromisso contratual com fornecedores; Política de Sustentabilidade, que prevê cláusulas e normas que proíbem e repudiam o uso de trabalho análogo ao escravo e infantil.

## Resumo da adaptação do BSC desenvolvida pela Fundação Bunge:

Os objetivos estratégicos escolhidos pela Fundação Bunge no âmbito do mapa estratégico são:



Abaixo pode ser conferido um exemplo de objetivo estratégico escolhido para compor o Painel de Controle da Fundação Bunge, com o respectivo indicador, meta e ações:

<b>Dimensão</b>	Valor Compartilhado.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Garantia de Direitos / Visibilidade para os temas da C-A / Atenção adequada do Estado e da Família / Perspectivas de vida.
<b>Objetivo Específico</b>	Inclusão das C-A na agenda coletiva do território e planos das empresas, do poder público e da sociedade civil.
<b>Indicadores</b>	Ações interesetoriais e mobilização da sociedade.
<b>Meta</b>	Ter construído uma metodologia de trabalho integrado e territorializado entre educação, saúde e assistência social, com foco na prevenção dos riscos sociais e proteção integral de C-A.
<b>Ações</b>	<b>Proteção Social:</b> Consolidação dos indicadores para avaliação do grau de cobertura e qualidade dos serviços de proteção integral de C-A. <b>Saúde:</b> Promover campanhas de Alerta e de Sensibilização e organizando em paralelo um Painel Estratégico de doenças, para definir agenda de acompanhamento dos indicadores da situação na localidade. <b>Educação:</b> Investir na formação de coordenadores pedagógicos e técnicos da secretaria de modo que possam atuar como multiplicadores de ações formativas, tendo como instrumentos equipamentos educacionais, metodologias pedagógicas, espaços de leitura e jogos matemáticos.



## Proteção integral de crianças e adolescentes e tendências em responsabilidade empresarial



A inclusão da temática **Proteção Integral de Crianças e Adolescentes** (C-A) na agenda empresarial encontra motivação fundamentalmente em dois movimentos: (i) a existência de um conjunto de normas voltado à garantia de que crianças e adolescentes (C-A) sejam tratados com prioridade e também de um arcabouço institucional capaz de exigir o seu cumprimento; e (ii) o movimento de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que prevê a possibilidade de antecipação e/ou prevenção da violação de direitos de crianças e adolescentes e de geração de valor compartilhado tanto para empresas quanto para crianças e adolescentes (inspiração para o trabalho proposto por IDLocal).

Por um lado, empresas têm progressivamente se deparado com leis e decisões judiciais que as responsabilizam pela violação de direitos; por outro, o setor empresarial se mobiliza, motivado por precedentes dessa natureza, para se antecipar e/ou responder a essas penalizações por meio de iniciativas de autorregulação, características da RSE.



No campo da autorregulação, pode ser observada, especialmente nos últimos anos, uma proliferação de instrumentos internacionais que tratam especificamente da responsabilidade empresarial frente à proteção integral de C-A. Além disso, diversas organizações, empresariais e não empresariais, vêm se mobilizando para criar parâmetros e diretrizes para o comportamento de empresas no que diz respeito à proteção integral de C-A.

No campo das leis, são duas as razões que corroboram para que cada vez mais as empresas sejam consideradas responsáveis pelos impactos de suas atividades nos direitos das crianças e dos adolescentes. A primeira delas tem a ver com a aprovação, em 2011, dos Princípios Orientadores de Direitos Humanos e Empresas pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU, os quais estabeleceram que as empresas poderiam ser responsabilizadas pela violação a direitos humanos com as quais estivessem envolvidas, ainda que indiretamente, no seu entorno ou cadeia. Por outro lado, o que se pode notar, no campo dos direitos das C-A, é o amadurecimento no ordenamento jurídico que decorre especialmente da aplicação do conceito de proteção integral adotado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei nº. 8.069/90). De acordo com este conceito, a proteção integral destes grupos é dever da família, da comunidade, do poder público e da sociedade em geral<sup>12</sup>. Com base nesse conceito, decisões judiciais têm responsabilizado empresas pelos impactos das suas atividades e produtos nos direitos das crianças e dos adolescentes.

Assim, pode-se afirmar que tanto no campo da autorregulação como no das leis, os avanços nesse tema foram consequência de um longo processo de amadurecimento em âmbito internacional e nacional em direitos humanos como um todo. A codificação dos direitos humanos deu-se início primeiramente com o estabelecimento de um grupo de direitos considerados universais, e seguiu para a contemplação de direitos pertencentes a certas minorias ou grupos mais vulneráveis, como por exemplo, indígenas<sup>13</sup>, trabalhadores<sup>14</sup> e refugiados<sup>15</sup>; e foi dentro deste contexto também que a

<sup>12</sup> De acordo com o ECA, “é dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária” (art. 4º).

<sup>13</sup> Declaração das Nações Unidas sobre os Direitos dos Povos Indígenas. Disponível em: [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_pt.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_pt.pdf). Acessado 13/11/2014.

<sup>14</sup> Neste contexto de proteção ao trabalhador a Organização Mundial do Trabalho da ONU, a OIT é a referência mundial. São oito tratados que são considerados fundamentais nesse tema, que compõem a Declaração da OIT sobre Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho e seu Seguimento. Disponível em: [http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/international\\_labour\\_standards/pub/declaracao\\_direitos\\_fundamentais\\_294.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/international_labour_standards/pub/declaracao_direitos_fundamentais_294.pdf). Acessado em 13/11/2014.

<sup>15</sup> BRASIL. Decreto n.50.215, de 28 de janeiro de 1961: promulga a Convenção das Nações Unidas relativa ao Estatuto dos Refugiados 1951. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1960-1969/decretolegislativo-11-7-julho-1960-349947-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acessado em 13/11/2014.

Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança (CDC) de 1989<sup>16</sup> de particular interesse para esta publicação, se insere.

Por essa razão, neste capítulo o tema ‘Proteção Integral de C-A’ – e sua relação com o setor empresarial – é apresentado primeiramente em um contexto mais abrangente, o dos direitos humanos, e depois nas referências específicas aos principais marcos que regulamentam atualmente a proteção integral de C-A.

Em seguida, são indicadas algumas tendências internacionais e nacionais de responsabilização jurídica, que devem ser observadas por empresas no sentido de prevenir ocorrências em suas operações e cadeia de valor.

## A Convenção da ONU dos Direitos da Criança (CDC) e seus Protocolos

A CDC conta com três protocolos facultativos, ou seja, documentos adicionais à Convenção que os Estados podem optar por fazer ou não parte. Eles servem para reforçar a proteção integral de crianças e adolescentes em temas percebidos como críticos.

**Protocolo 1:** voltado à proteção de menores de idade em caso de conflitos armados

**Protocolo 2:** voltado à proibição de qualquer forma de abuso e ou exploração sexual de menores de idade

**Protocolo 3:** voltado à possibilidade de qualquer criança que esteja sob a jurisdição de seu Estado e que tenham sofrido alguma violação dos direitos contidos nos dois Protocolos facultativos e na Convenção, de acessar um mecanismo de denúncia internacional. O Brasil ainda não ratificou este último, mas entende-se que em breve o fará por já ter assinado o documento, um passo anterior à ratificação.

<sup>16</sup> BRASIL. DECRETO No 99.710, DE 21 DE NOVEMBRO DE 1990: Promulga a Convenção sobre os Direitos da Criança. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D99710.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99710.htm). Acessado em 13/11/2014.

## Direitos Humanos e o papel do setor empresarial

Com o passar dos anos, a discussão sobre a proteção dos direitos humanos deixou de ser uma discussão apenas para os Estados e passou a funcionar como parâmetro também para as ações realizadas pelas empresas.

Conforme já mencionado acima, isso se deu especialmente a partir de 2011, com a aprovação pela ONU dos Princípios Orientadores sobre Direitos Humanos e Empresas.

Porém, essa preocupação por parte de atores empresariais já encontrava espaço no movimento de responsabilidade social empresarial (RSE), fortemente impulsionado a partir dos anos 2000 pelo então secretário geral da ONU, Kofi Annan. O resultado desse esforço inicial foi o estabelecimento da iniciativa Pacto Global, que pretende a mobilização de empresas na adoção de valores tidos como fundamentais em direitos humanos e meio ambiente em suas práticas de negócios.

Outras iniciativas mais recentes voltadas à gestão empresarial socialmente responsável são a **ISO 26000** (2010) e as **Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais** (2011), já mencionadas na publicação do Ciclo 2013 de IDLocal.

## Os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU

São algumas as razões que fazem dos **Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU** um grande marco nesse movimento. A primeira delas é o fato de que esses princípios foram elaborados após um amplo processo de consulta que envolveu empresas, governo e sociedade civil.

A publicação dos Parâmetros Proteger, Respeitar e Remediar ("Protect, Respect and Remedy Framework")<sup>17</sup> em 2008, é parte desse processo e pro-

<sup>17</sup> Este é aprofundado na publicação de 2013 de IDLocal Proteção Integral de Crianças e Adolescentes e no artigo FGV Direito SP: 'O direito à proteção integral das crianças e dos adolescentes no contexto de grandes empreendimentos: papéis e responsabilidade das empresas', Grupo de Direitos Humanos da Direito FGV, 4 de dezembro de 2013. Disponível em: [http://www.gvces.com.br/arquivos/249/publicacao\\_ie2013\\_idlocal.pdf](http://www.gvces.com.br/arquivos/249/publicacao_ie2013_idlocal.pdf). Acessado em 13/11/2014.

moveu a discussão sobre os papéis que deveriam ser desempenhados pelo Estado e pelas empresas em relação aos direitos humanos.

A base do documento são os seguintes instrumentos de direito internacional em direitos humanos: a Declaração Universal dos Direitos Humanos [1948], os dois Pactos de 1966 (Direitos Civis e Políticos e Direitos Econômicos, Sociais e Culturais) e adicionalmente, a Declaração da OIT sobre Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho [1998].

Outra razão para a relevância dos Princípios Orientadores está no fato de que além de consistirem no único documento do tema a ser unanimemente aprovado pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU<sup>18</sup>, eles já foram aprovados por 193 países, os quais agora caminham para estabelecer seus Planos Nacionais sobre Direitos Humanos e Empresas.

### Os Princípios Orientadores se baseiam em três pilares:

- 1 Proteger:** os Estados têm a obrigação de proteger seus cidadãos contra abusos de direitos humanos por terceiros, incluindo empresas, por meio de políticas, leis e julgamentos. O pilar *proteger* deve garantir que todos os atos relativos às empresas devem ser transparentes, informados.
- 2 Respeitar:** as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, o que significa que devem agir com a devida diligência (conceito de "*due diligence*") para se absterem de infringir direitos humanos de terceiros e enfrentar os impactos negativos sobre os direitos humanos nos quais tenham algum envolvimento.
- 3 Remediar:** necessidade de existência de recursos adequados e eficazes que ampliem o acesso de vítimas a remédios eficazes, tanto no âmbito judicial como extrajudicial, em caso de descumprimento desses direitos pelas empresas.

**Fonte:** Empresas e direitos humanos: Parâmetros da ONU para proteger, respeitar e reparar (Relatório final de John Ruggie – Representante Especial do Secretário-Geral). Conectas Direitos Humanos (2012)

<sup>18</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Relatório final de John Ruggie – Representante Especial do Secretário-Geral Empresas e Direitos Humanos, Parâmetros da ONU para Proteger, Respeitar e Reparar. Assembleia-Geral das Nações Unidas, 17ª sessão, A/HRC/17/31, 21 de março de 2011. Tradução: Conectas Direitos Humanos. São Paulo, 2012. Disponível em: [http://www.conectas.org/arquivos/Conectas\\_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie\\_mar2012\(1\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos/Conectas_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie_mar2012(1).pdf).



## Princípios e normas empresariais voltados à Proteção Integral de Crianças e Adolescentes

Como decorrência do conceito de proteção integral adotado pelo ECA, o bem estar da C-A é uma responsabilidade compartilhada entre a sociedade e o Estado. O Comitê da Convenção sobre os Direitos das Crianças da ONU – responsável entre outras coisas por esclarecer as normas adotadas no âmbito da Convenção – estabeleceu que embora tenham sido os Estados a assumir as responsabilidades descritas na Convenção, a tarefa de sua implementação necessita o engajamento de todos os setores da sociedade, inclusive das empresas, sociedade civil e os próprios menores de idade<sup>19</sup>. Nesse contexto de responsabilidade compartilhada foram elaborados, nos últimos anos, uma série de diretrizes e instrumentos voltados à gestão empresarial. Abaixo, mencionamos os documentos mais atuais e relevantes:

**Direitos das Crianças e Princípios Empresariais**, da UNICEF (2012), é o documento-base neste tema e fornece um quadro de referência para propiciar a compreensão e a ampliação da noção dos impactos que empresas podem ter por meio de suas atividades comerciais, para além do trabalho infantil. O documento foi elaborado com a participação de diversos atores como crianças, empresários, investidores, sindicatos, sociedade civil, governos e acadêmicos. Em uma estrutura que muito se aproxima dos **Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU**, este se baseia em dois pilares - a responsabilidade corporativa de respeitar e o compromisso corporativo de apoiar os direitos humanos das crianças – e indica 10 princípios empresariais no âmbito dos direitos das crianças.

Igualmente importante é a publicação **Children are everyone's business: workbook 2.0**, também da UNICEF, que compila as seguintes publicações: (i) **Children's Rights in Impact Assessment**: diretrizes para a integração de direitos da criança em análises e estudos de impacto empre-

DIRETRIZES E INSTRUMENTOS EMPRESARIAIS								
DIREITOS HUMANOS	PACTO GLOBAL	IFC Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental				OCDE Diretrizes OCDE para Empresas Multinacionais		
	GRI					ONU Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (John Ruggie)		
	2000	2006	2007	2010	2011	2012	2013	2014
COMBATE AO TRABALHO INFANTIL COMBATE À EXPLORAÇÃO SEXUAL PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES			OIT Guia I Introdução ao Problema do Trabalho Infantil  OIT Guia II Como Empregadores Podem Eliminar o Trabalho Infantil  OIT Guia III Papel das Organizações de Empregadores no Combate ao Trabalho Infantil	OIT Acelerar a Ação Contra o Trabalho Infantil		UNICEF Direitos das Crianças e Princípios Empresariais	UNICEF Children are Everyone's business: Workbook 2.0  UNICEF Children's Rights in Impact Assessment  UNICEF Children's Rights in Policies and Code of Conduct  UNICEF Children's Rights in Sustainability Reporting	Global Child Forum Children's Rights and the Corporate Sector  Global Child Forum Investor Perspectives on Children's Rights

<sup>19</sup> ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Comitê dos Direitos das Crianças. (2013). General Comment No. 16 on State obligations regarding the impact of the business sector on children's rights.

Figura 7



sarial; (ii) **Children's Rights in Policies and Codes of Conduct:** recomendações para a incorporação de direitos das crianças em políticas e códigos de conduta empresariais; e **Children's Rights in Sustainability Reporting:** diretrizes para a incorporação dos direitos das crianças em relatórios de sustentabilidade GRI.

Também merece destaque, por seu conteúdo prático, uma série de três guias elaborados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2007 que apoiam empresas e organizações empresariais a compreender as implicações do trabalho infantil e adotar medidas para eliminá-lo. São eles: (i) **Guia I: Introdução ao problema do Trabalho Infantil:** apresenta as causas do trabalho infantil, os fatores históricos relacionados, as consequências e quatro razões pelas quais os empregadores deveriam eliminar o trabalho infantil; (ii) **Guia II: Como empregadores podem eliminar o trabalho infantil?** Indica oito etapas voltadas a empregadores para o processo de eliminação do trabalho infantil; e **Guia III: Papel das organizações de empregadores no combate ao trabalho infantil:** oferece orientações a organizações de empregadores sobre como enfrentar o trabalho infantil.

A OIT é responsável também pela publicação **Acelerar a ação contra o trabalho infantil**, que apresenta um panorama dinâmico com as tendências globais e os progressos na ratificação das normas da OIT dedicadas ao combate ao trabalho infantil, além de descrever os principais desafios que persistem e como podem ser abordados.

### *Tendências de responsabilização das empresas pelos impactos indiretos no âmbito dos direitos humanos no Brasil*

Tendências de responsabilização das empresas pelos impactos indiretos causados a direitos humanos podem ser, de fato, observadas no Brasil em relação à aplicação da lei no que diz respeito, por exemplo, à condição análoga de escravidão encontrada em sua cadeia. É nesse campo que se têm dado os primeiros precedentes apontando que a responsabilidade das empresas pelos direitos humanos está além dos seus muros.

O Código Penal de 1940 condena a submissão de trabalhador à condição análoga a de escravidão e atribui àquele que lhe deu casa à pena de reclusão de dois a oito anos, além de multa. Se a violação envolve criança ou adolescente, a pena pode ser dobrada (Código Penal, art. 40). Não há

dúvida, portanto, que serão responsabilizados os estabelecimentos onde forem encontrados adultos ou crianças em condição de escravidão. Mas e se a violação é encontrada em uma subcontratada, pode aquela que contrata ser responsabilizada?

Em princípio, a doutrina tradicional de responsabilização no Brasil se apoia na existência de um nexo de causalidade entre a conduta e a violação causada, o quê, por muitos anos, foi interpretado como a existência de um vínculo de emprego ou a decorrência imediata do dano causado à operação.

No campo na justiça do trabalho, o que se nota é um posicionamento cada vez mais recorrente de que toda uma cadeia deve responder por esse tipo de violação. Esse é o resultado obtido por análise realizada pela Clínica de Direitos Humanos e Empresas da Escola de Direito de São Paulo da FGV cujo objetivo foi investigar, a partir da pesquisa em jurisprudência, as razões a motivar a decisão judicial condenatória de trabalho escravo encontrado em empresa fornecedora ou subcontratada.

Nessa análise, foram considerados 13 precedentes em que se discutia se determinada empresa poderia ser responsabilizada pela mão de obra escrava

#### **Direitos humanos e impactos indiretos: dois exemplos de regulamentação da atividade empresarial**

A lei do Estado de São Paulo 14.946/2013, por exemplo, prevê a cassação da inscrição estadual por dez anos de qualquer empresa que utilize direta ou indiretamente mão de obra escrava ou análoga à escravidão. A lei paulista detalha que ocorrerá a cassação de todos os estabelecimentos que comercializarem produtos cuja tal violação tenha ocorrido em qualquer etapa de sua industrialização.

Outro exemplo é a resolução do Banco Central de 2010 (Resolução n. 3876 de 22 de Junho de 2010) que proíbe qualquer tipo de crédito rural a pessoas físicas ou jurídicas que forem incluídas na chamada "lista suja", periodicamente atualizada pelo Ministério do Trabalho com as propriedades identificadas pelo uso de mão de obra escrava ou análoga.

encontrada em sua cadeia. Foram excluídos, assim, os casos relacionados às ações de responsabilização em que a mão de obra escrava era encontrada em estabelecimento próprio, já que a solução nestas situações não seria controversa.

Em todos esses casos, a justiça decidiu pela responsabilização de empresas pela condição análoga a de trabalho escravo encontrada em suas cadeias, mesmo sem existir vínculo empregatício entre a empresa responsabilizada e os trabalhadores. As decisões, em suma, estabeleceram os seguintes critérios para a imputação de responsabilidade: (i) o grau de influência/dependência econômica existente entre as empresas; (ii) a exclusividade da produção realizada pela contratada em relação à contratante; (iii) mesma finalidade econômica; (iv) o pertencimento a uma mesma cadeia de produção; (v) a ausência ou presença de inspeções para verificação das condições de trabalho nas empresas contratadas<sup>20</sup>; (vi) a vantagem econômica (quanto ao preço final do bem) a partir da prática da mão de obra escrava<sup>21</sup>.

Em todos esses casos, considerou-se a complexidade dos negócios e a capacidade econômica da empresa como razão para se assumir que seria capaz de exercer fiscalização (incluindo *due diligence*) em relação a seus parceiros comerciais.

Essa é a ponderação que se pode observar, por exemplo, na decisão da 3ª Vara do Trabalho de São Paulo, em que se considera que empresa de grande porte do setor têxtil “não poderia ter controles tão frouxos da conduta de seus ‘fornecedores’, especialmente diante da ‘tamanho desproporção no poderio econômico entre fornecedora e compradora’ ”<sup>22</sup>.

Com isso, o que pode ser identificado como tendência aponta para um conjunto de medidas que podem ser adotadas pelas empresas com o objetivo de que não concorram com violações a direitos humanos, que incluem, por exemplo, a adoção de mecanismos de fiscalização e conscientização na extensão de suas cadeias.

**Nota:** As considerações acerca da análise de tendência da responsabilização das empresas brasileiras quando protagonistas em grandes empreendimentos foram realizadas pelos alunos Ana Luisa Campos, Fernanda Hayar Zamboim, Nadia Waked, Nathália Zalli Rodriguez, Olivia Castelo Branco e Pedro Felipe Gomes da Silva, sob a coordenação da Professora Flávia Scabin.

<sup>20</sup> Ex.: Processo nº 0001662-91-2012.502.0003 – 3ª Vara do Trabalho – Juiz Dr. Alvaro Emanuel de Oliveira Simões e Recurso de Revista perante a 8ª Turma Do Tribunal Superior Do Trabalho Nº RR-325-52.2010.5.04.0821.

<sup>21</sup> Ex.: Recurso Ordinário da 50ª Vara Do Trabalho De São Paulo – Processo TRT/SP nº 00001345-20.2010.5.02.0050 e 0000703-13.2011.5.02.0050 - 15ª Turma.

<sup>22</sup> Processo nº 0001662-91-2012.502.0003 – 3ª Vara do Trabalho – Juiz Dr. Alvaro Emanuel de Oliveira Simões.

## Até onde vai a responsabilidade das empresas em relação aos impactos causados por suas atividades aos direitos humanos?

Em Outubro de 2013, o escritório do Alto Comissariado da ONU para os Direitos Humanos recebeu questionamento sobre a extensão da responsabilidade das empresas em relação a violação a direitos humanos que decorressem de suas operações e relações comerciais. A dúvida tinha a ver com a aplicação de dispositivo dos Princípios Orientadores que estabelece que “as empresas devem prevenir ou mitigar os impactos negativos sobre os direitos humanos diretamente relacionadas com operações, produtos ou serviços prestados por suas relações comerciais, inclusive quando não tenham contribuído para gerá-los”.<sup>23</sup>

Em resposta, o Alto Comissariado afirmou que “as empresas também podem ser responsabilizadas pelas violações a direitos humanos decorrentes de suas operações e parceiros comerciais”. A exceção seria quando comprovadamente não houvesse **qualquer** relação entre a empresa e os respectivos impactos adversos.

<sup>23</sup> ONU, OHCHR, RRDD/DESIB/CM/ff, 27 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/LetterSOMO.pdf>. Acessado 12/01/2015.

## A responsabilização jurídica empresarial no âmbito da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no Brasil

No Brasil, observa-se ao longo dos anos um conjunto de normas que têm recolocado as obrigações de empresas em relação a direitos humanos, abrangendo também os direitos das C-A. Além dos instrumentos internacionais voltados às empresas e direitos humanos, em âmbito nacional também já é possível visualizar uma evolução do ordenamento jurídico brasileiro no sentido de responsabilizar empresas pelos impactos de suas atividades aos direitos de crianças e adolescentes. O Brasil tem, inclusive, o que se considera uma das legislações mais avançadas em relação à proteção dos direitos das C-A, e o que se observa é uma redefinição das responsabilidades sendo proposta no âmbito da jurisprudência brasileira.

O pronunciamento de uma juíza do Superior Tribunal de Justiça de Santa Catarina ilustra bem essa tendência. O caso se referia à hospedagem em um hotel de uma menor de idade sem acompanhamento de um responsável, o que é proibido pelo art. 250 do ECA<sup>24</sup>; e a pergunta central era se a pessoa jurídica poderia responder por infração administrativa disposto na estatuto. A interpretação da relatora foi que a responsabilização da pessoa jurídica tanto na esfera penal quanto na administrativa é perfeitamente compatível com o ordenamento jurídico vigente e que esse posicionamento promoveria uma maior conscientização dos empresários e dirigentes da iniciativa privada na busca do objetivo basilar disposto no art. 4º do ECA<sup>25</sup>. Justamente, o art. 4 ao lado do art. 227 da Constituição Federal<sup>26</sup>, consolida a noção de se tratar de uma responsabilidade compartilhada da sociedade a absoluta prioridade o bem estar das crianças e adolescentes.

<sup>24</sup> ECA art. 250 dispõe: "Hospedar criança ou adolescente desacompanhado dos pais ou responsável, ou sem autorização escrita desses ou da autoridade judiciária, em hotel, pensão, motel ou congêneres: Pena – multa. § 1º Em caso de reincidência, sem prejuízo da pena de multa, a autoridade judiciária poderá determinar o fechamento do estabelecimento por até 15 (quinze) dias. § 2º Se comprovada a reincidência em período inferior a 30 (trinta) dias, o estabelecimento será definitivamente fechado e terá sua licença cassada".

<sup>25</sup> BRASIL. Resp. 622.707-SC, Rel. Min. Eliana Calmon, julgado em 02/02/2010 Disponível em: [https://ww2.stj.jus.br/revistaeletronica/Abre\\_Documento.asp?sLink=ATC&sSeq=7397208&sReg=200400123176&sData=20100210&sTipo=51&formato=PDF](https://ww2.stj.jus.br/revistaeletronica/Abre_Documento.asp?sLink=ATC&sSeq=7397208&sReg=200400123176&sData=20100210&sTipo=51&formato=PDF). Acessado 19/09/2014.

<sup>26</sup> BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acessada 13/11/2014.



recomendação a empresários, determinando que, entre outras coisas, as embarcações fossem dotadas com câmeras de vídeos e contratado serviço de vigilância<sup>28</sup>.

Esses casos, que são exemplares, podem, de alguma forma, ser entendidos como precedentes apontando que, por um lado, as empresas têm a responsabilidade compartilhada com a sociedade de zelar pelos direitos das crianças e adolescentes e de que essa obrigação está além dos seus muros.

<sup>27</sup> Disponível em: <http://www.noticiasaoiminuto.com.br/nacional/59198/especialistas-vao-combater-exploracao-sexual-no-entorno-do-itaquerão#.VKm128ZpsZY>. Acessado em 12/01/2015.

<sup>28</sup> Disponível em: <http://www.prt8.mpt.gov.br/procuradorias/prt-belem/107-mpt-da-sequencia-a-audencias-publicas-sobre-exploracao-sexual-infantil-em-embarcacoes>. Acessado em 12/01/2015.



## CONTEXTO EMPRESARIAL

Fundada em 1899, a Klabin é a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil. Possui 14 unidades industriais no Brasil e uma na Argentina produzindo papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado, sacos industriais e madeira em toras. É signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas e do Pacto Nacional para Erradicação do Trabalho Escravo, buscando fornecedores e parceiros de negócio que sigam os mesmos valores de ética, transparência e respeito aos princípios de sustentabilidade.

Em 2013, a Klabin realizou o maior investimento de sua história, o Projeto Puma. A construção da nova fábrica de celulose, no município de Ortigueira (PR), fará com que a companhia dobre de tamanho até 2016, quando a unidade será inaugurada. Consciente de que a expansão de um grande empreendimento influencia as dinâmicas e as prioridades do território, a Klabin desenvolveu o Plano de Ação Socioambiental do Projeto Puma, que se soma às exigências previstas nas condicionantes do licenciamento ambiental da fábrica.

Durante o processo de construção do Plano de Ação Socioambiental, áreas prioritárias para o território foram definidas em conjunto com representantes da comunidade e do poder público local. Essa abordagem foi incorporada ao trabalho visando o empoderamento local e o desenvolvimento da resiliência do território, que buscam, por fim, o protagonismo dos atores locais.



© Zig Koch

Educação ambiental com escolas, Telêmaco Borba (PR)

Nessa perspectiva, o Projeto Puma desenvolverá uma agenda de Proteção à Infância ("Projeto Puma pela Proteção à Infância") direcionada aos temas prioritários da região, contribuindo para o fortalecimento dos municípios identificados como integrantes da Área de Influência Direta do empreendimento. Isso será realizado por meio do enfrentamento da problemática da exploração sexual de crianças e adolescentes, e pela promoção dos direitos fundamentais desses dois grupos.

### Resultados esperados

Espera-se com o projeto:

- a sensibilização do público interno da Klabin sobre a questão da exploração sexual de crianças e adolescentes;
- a formação dos atores locais para a temática;
- a realização de um diagnóstico situacional da exploração sexual de crianças e adolescentes na Área de Influência Direta do Projeto Puma;
- o desenvolvimento de um projeto local de enfrentamento à exploração sexual de crianças e adolescentes; e
- o desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de desempenho e monitoramento dos resultados para o projeto proposto.

## APLICAÇÃO DAS DIRETRIZES EMPRESARIAIS VOLTADAS À PROTEÇÃO INTEGRAL DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

A participação da Klabin na iniciativa IDLocal, Ciclos 2013 e 2014, veio a complementar os esforços definidos no Plano de Ação Socioambiental na esfera do desenvolvimento local com ênfase na internalização do tema proteção integral de crianças e adolescentes na gestão da empresa. Esse processo será conduzido por meio do "Projeto Puma pela Proteção à Infância", frente do Plano de Ação específica voltada à proteção integral e englobará o desenvolvimento do BSC. O Plano será aplicado nos municípios de Telêmaco Borba, Ortigueira e Imbaú (PR). O BSC e sua incorporação na gestão deve seguir a curva de instalação do projeto (2014/2015).



## Considerações finais

Incluir o tema **Proteção Integral de Crianças e Adolescentes (C-A)** na estratégia de empresas com atuação em territórios que recebem grandes empreendimentos se mostrou uma tarefa desafiadora. O “x” da questão residiu em como conectar uma questão absolutamente fundamental para o desenvolvimento local, mas ainda um tanto quanto difusa em relação a papéis e responsabilidades aos processos e critérios empresariais de tomada de decisão e avaliação de risco. A solução proposta foi a adaptação do *Balanced Scorecard* (BSC) – uma das mais clássicas ferramentas de planejamento estratégico – à proteção integral de C-A a partir da lógica de valor compartilhado. Para viabilizar sua aplicabilidade nessa perspectiva, empresas participantes da iniciativa IDLocal testaram-na empiricamente. Muitos aprendizados resultaram desse processo.



Experiências observadas em territórios impactados pela atuação de grandes empreendimentos ensinam que respostas às transformações nem sempre estão prontamente disponíveis; elas devem ser construídas. Daí a pertinência da metodologia BSC e seus indicadores: eles apontam o que está funcionando e onde. Assim, a ferramenta evidencia que não existe uma 'receita de bolo' ao se tratar do tema de proteção integral de C-A: cada empresa, cada grupo de crianças e adolescentes, cada território demanda um olhar específico. Os indicadores, por serem flexíveis, permitem compreender para 'onde vamos' e 'como estamos indo', crucial para a compreensão da efetividade dos esforços alocados naquele território.

A conexão do setor empresarial a temas complexos como proteção integral de C-A (pode-se elencar aqui análise de ciclo de vida ambiental e social, de serviços e produtos, e também os impactos, dependências e externalidades de serviços ecossistêmicos como alguns exemplos de tal complexidade) vem exigindo cada vez mais uma abordagem intersetorial e intertemática por parte das empresas, impulsionadas pelas perspectivas de cadeia de valor e de esfera de influência empresarial. Tal cenário demanda ações de articulação não só dentro da empresa, mas também de articulação com atores externos, num movimento contínuo de gestão de riscos e *due diligence*.

A partir do que foi observado durante o desenvolvimento do BSC pelas empresas da iniciativa IDLocal em 2014 em seus territórios e setores específicos, considera-se que os aprendizados desse exercício podem ser extrapolados para outros públicos e para outras questões pertinentes ao desenvolvimento local frente à chegada de um grande empreendimento. Essa extrapolação pode variar do geral ao específico, ou seja, desde o planejamento da estratégia empresarial de desenvolvimento local como um todo, em que ações de aprendizado, processos internos, relações com *stakeholders* e geração de valor compartilhado são pensados em prol do território, até a determinados públicos, como foi o caso de crianças e adolescentes nessa iniciativa, mas que poderia ter foco em populações indígenas, mulheres, idosos etc.

Os ciclos de trabalho de IDLocal focados na temática proteção integral de C-A e atuação empresarial estarão abertos para constante discussão com a sociedade. Mais do que isso, almeja-se que os resultados desses dois anos de trabalho também dialoguem com tomadores de decisão não só empresariais, mas também com organizações da sociedade civil que trabalham o tema, formuladores e gestores de políticas públicas, investidores e financiadores, entre outros.



O processo de construção coletiva constituído no âmbito de IDLocal foi fundamental, pois propiciou um espaço de troca de experiências, aprendizado e formulação conjunta de propostas e possíveis soluções. Sem a participação das empresas-membro e parceiros no desenvolvimento do trabalho os resultados provavelmente apresentariam lacunas que somente as diferentes perspectivas e percepção de limites e potencialidades por parte de atores diversos podem reduzir.

O GVces e a equipe da iniciativa IDLocal agradecem imensamente aqueles que, de alguma forma, participaram e contribuíram para a realização desse projeto que lida com um tema de suma importância e com muitas frentes a serem exploradas. Esperamos que mais atores se inspirem no conteúdo e que contribuam para mais inovações, tanto em relação à ferramenta BSC quanto a estratégias empresariais de proteção integral de C-A e desenvolvimento local.

Muito obrigado!





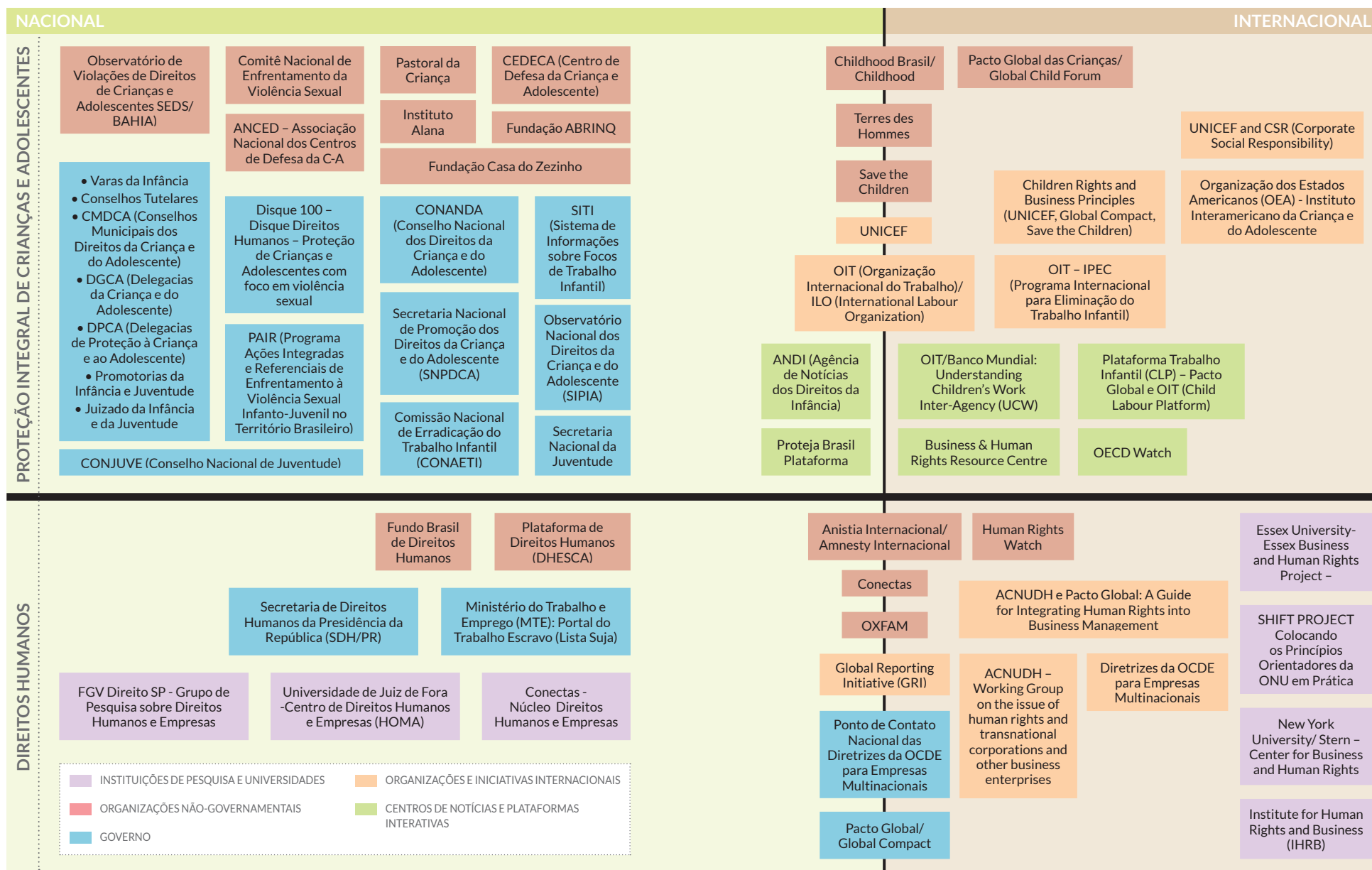
## Ferramentas de apoio

As ferramentas de apoio estão divididas em três blocos. O primeiro traz, de forma não exaustiva, um **mapa de atores** envolvidos com a temática da relação empresarial com direitos e/ou proteção integral de crianças e adolescentes. O segundo refere-se a uma **lista dos principais documentos voltados a empresas e marcos legais** no âmbito dos temas responsabilidade social empresarial, direitos humanos e proteção integral de crianças e adolescentes. Já no terceiro pode ser conferido um conjunto de **indicadores de acompanhamento do território** (em sua maioria, de fontes secundárias), úteis para as empresas que desejam “tirar uma fotografia” dos territórios que recebem suas operações e/ou conduzir um monitoramento contínuo das características e transformações locais.

## MAPA DE ATORES

O mapa apresentado abaixo reúne atores dos seguintes setores: instituições de pesquisa e universidades, organizações não governamentais, governo, organizações e iniciativas internacionais e centros de notícias e plataformas

interativas. Eles também estão organizados de acordo com a área geográfica de atuação (nacional ou internacional) e o foco (proteção integral de crianças e adolescentes ou direitos humanos).





## LISTA DE DOCUMENTOS VOLTADOS A EMPRESAS E PRINCIPAIS MARCOS LEGAIS

Os documentos, tratados e leis listados abaixo são referências importantes para as empresas que desejam entender os panoramas nacional e internacional de proteção integral de crianças e adolescentes, com foco especial na relação deste tema com a esfera empresarial. Os documentos estão organizados nos seguintes grupos:

- (i) Tratados internacionais: Direitos Humanos;
- (ii) Publicações:
  - Empresas e direitos humanos;
  - Empresas e direitos das crianças;
- (iii) Principais marcos: Empresas e responsabilidade social empresarial (RSE), com foco em direitos humanos;
- (iv) Marcos legais: Condições de trabalho; proteção de crianças e adolescentes.

### TRATADOS INTERNACIONAIS: DIREITOS HUMANOS (DOS QUAIS O GOVERNO BRASILEIRO É MEMBRO)

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)  
[http://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr\\_translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/por.pdf)
- Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (1966)  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0592.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0592.htm)
- Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966)  
<http://www.prr4.mpf.gov.br/pesquisaPauloLeivas/index.php?pagina=PIDESC>
- Convenção sobre os Direitos da Criança (1989) e Protocolos Facultativos  
[https://www.unicef.pt/docs/pdf\\_publicacoes/convencao\\_direitos\\_crianca2004.pdf](https://www.unicef.pt/docs/pdf_publicacoes/convencao_direitos_crianca2004.pdf)

### PUBLICAÇÕES: EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS

- Pacto Global, BLIHR e Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos - Guide for Integrating Human Rights into Business Management - A joint publication of Business Leaders Initiative (BLIHR), Global Compact Office and Office of the UN High Commissioner for Human Rights) (2006)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/guide\\_hr.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/guide_hr.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global - Embedding Human Rights in Business Practice I (2007)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/embedding.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/embedding.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global - Embedding Human Rights in Business Practice II (2007)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/EHRBP\\_II\\_Final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/EHRBP_II_Final.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global (2008) - A Business Reference Guide

[http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human\\_Rights\\_Translated\\_web.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/globalization/business/docs/Human_Rights_Translated_web.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global - Embedding Human Rights in Business Practice III (2009)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/EHRBIII.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/EHRBIII.pdf)

- Rede do Pacto Global dos Países Baixos - How to do Business with Respect for Human Rights. A Guidance Tool for Companies (2010)

[https://www.tjsc.jus.br/infjuv/documentos/ECA\\_CEIJ/Estatuto%20da%20Crian%C3%A7a%20e%20do%20Adolescente%20editado%20pela%20CEIJ-SC%20vers%C3%A3o%20digital.pdf](https://www.tjsc.jus.br/infjuv/documentos/ECA_CEIJ/Estatuto%20da%20Crian%C3%A7a%20e%20do%20Adolescente%20editado%20pela%20CEIJ-SC%20vers%C3%A3o%20digital.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global - Human Rights and Business Learning Tool  
<http://human-rights-and-business-learning-tool.unglobalcompact.org/>



- Instituto ETHOS - Empresas e Direitos Humanos na Perspectiva do Trabalho Decente. Marco de Referência (2011)

<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-cb3MarcoDeReferenciaCOMPLETO.pdf>

- ACNUDH e Pacto Global - Guide on How to Develop a Human Rights Policy (2011)

[http://www.ohchr.org/Documents/Publications/DevelopHumanRightsPolicy\\_en.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/DevelopHumanRightsPolicy_en.pdf)

- ACNUDH - The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide (2012)

<http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf>

- IFC - Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental (2012)

[http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dfa5bc804d0829b899f3ddf81ee631cc/PS\\_Portuguese\\_2012\\_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dfa5bc804d0829b899f3ddf81ee631cc/PS_Portuguese_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES)

- ACNUDH - An introduction to the Guiding Principles on Business and Human Rights by the UN Working Group on Business and Human Rights (2013)

[http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/Intro\\_Guiding\\_PrinciplesBusinessHR.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/Intro_Guiding_PrinciplesBusinessHR.pdf)

- ACNUDH e Pacto Global - Embedding Human Rights in Business Practices IV (2013)

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/EHRBIV.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/EHRBIV.pdf)

- OCDE - OECD Environmental and Social Risk Due Diligence in the Financial Sector (2013)

[http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013\\_WS1\\_1.pdf](http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013_WS1_1.pdf)

## PUBLICAÇÕES: EMPRESAS E DIREITOS DAS CRIANÇAS

- MTE - Mapa de Indicativos do Trabalho da Criança e do Adolescente (2005)

<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812B35FA90012B3FB3A5496C17/71DC4DF8d01.pdf>

- OIT - Guia I: Introdução ao Problema do Trabalho Infantil (2007)

[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20i\\_778.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20i_778.pdf)

- OIT - Guia II: Como Empregadores Podem Eliminar o Trabalho Infantil? (2007)

[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20ii\\_778.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20ii_778.pdf)

- OIT - Guia III: Papel das Organizações de Empregadores no Combate ao Trabalho Infantil (2007)

[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20iii\\_778.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/guia%20iii_778.pdf)

- FEBRABAN - Cartilha 'Seu Imposto pode Beneficiar Crianças, Adolescentes e Idosos' (2010)

[http://www.febraban.org.br/fia/img/febraban\\_cartilha.pdf](http://www.febraban.org.br/fia/img/febraban_cartilha.pdf)

- Childhood - Guia de referência: construindo uma cultura de prevenção à violência sexual (2010)

<http://www.childhood.org.br/wp-content/uploads/2010/12/Guia-de-Referencia.pdf>

- OIT - Acelerar a Ação Contra o Trabalho Infantil (2010)

[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/ipec/pub/relatorio\\_global\\_2010\\_acelerar\\_386.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/ipec/pub/relatorio_global_2010_acelerar_386.pdf)

- OIT - Documento Orientador da III Conferência Global sobre Trabalho Infantil (2013)

<http://childlabour2013.org/wp-content/uploads/2013/07/Documento-Base.pdf>

- OIT - As boas práticas da inspeção do trabalho no Brasil: a prevenção e erradicação do trabalho infantil (2010)

[http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2010/110B09\\_365\\_port.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2010/110B09_365_port.pdf)

- UNICEF - Direitos das Crianças e Princípios Empresariais (2012)

[http://www.unicef.org/csr/css/DRAFT\\_PRINCIPLES\\_portuguese.pdf](http://www.unicef.org/csr/css/DRAFT_PRINCIPLES_portuguese.pdf)

- ACNUDH - Protection and Promotion of the Rights of Children Working and/or Living on the Street (2012)

<http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Children/Study/OHCHRBrochureStreetChildren.pdf>

- Childhood - Exploração Sexual e Grandes Obras. Construção de uma agenda de convergência para o enfrentamento da exploração sexual (2013)

[http://www.childhood.org.br/wp-content/uploads/2013/09/exploracao\\_sexual\\_e\\_grandes\\_obras\\_construcao\\_de\\_uma\\_agenda-de-convergencia1.pdf](http://www.childhood.org.br/wp-content/uploads/2013/09/exploracao_sexual_e_grandes_obras_construcao_de_uma_agenda-de-convergencia1.pdf)

- UNICEF - Children are Everyone's Business (2013)

[http://www.unicef.org/csr/css/Workbook\\_2.0\\_231213\\_Web.pdf](http://www.unicef.org/csr/css/Workbook_2.0_231213_Web.pdf)

- UNICEF - Children's Rights in Impact Assessments (2013)

<http://www.unicef.org/csr/156.htm>

- UNICEF - Children's Rights in Policies and Codes of Conduct (2013)

<http://www.unicef.org/csr/160.htm>

- UNICEF - Children's Rights in Sustainability Reporting. A Guide for incorporating children's rights into GRI based reporting (2013)

[http://www.unicef.org/csr/css/Childrens\\_Rights\\_in\\_Reporting\\_Second\\_Edition\\_HR.pdf](http://www.unicef.org/csr/css/Childrens_Rights_in_Reporting_Second_Edition_HR.pdf)

- Fórum Global das Crianças - Children's Rights and the Corporate Sector. Setting a Benchmark (2014)

[http://globalchildforum.org/wp-content/uploads/2014/03/GCF\\_BCG\\_OK\\_FINAL-2.pdf](http://globalchildforum.org/wp-content/uploads/2014/03/GCF_BCG_OK_FINAL-2.pdf)

- Fórum Global das Crianças - Investor Perspectives on Children's Rights (2014)

[http://globalchildforum.org/wp-content/uploads/2013/11/GCF\\_GES\\_INFOGRAPH\\_4p\\_NY6.pdf](http://globalchildforum.org/wp-content/uploads/2013/11/GCF_GES_INFOGRAPH_4p_NY6.pdf)

- MTE - Saiba Tudo sobre o Trabalho Infantil

<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D307400CA013075FBD51D3F2A/trabalho infantil-mte-web.pdf>

## MARCOS LEGAIS: CONDIÇÕES DE TRABALHO; PROTEÇÃO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

### Tratados Internacionais:

- OIT - Convenção 138 sobre Idade Mínima para Admissão ao Emprego (1973)

[http://www.oit.org.br/sites/all/ipec/download/conv\\_138.pdf](http://www.oit.org.br/sites/all/ipec/download/conv_138.pdf)

- OIT - Convenção sobre Proibição das Piores Formas de Trabalho Infantil e Ação Imediata para sua Eliminação (1999)

<http://www.oitbrasil.org.br/node/518>

- Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (1998)

[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao\\_oit\\_547.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao_oit_547.pdf)

- OIT - Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social (2014)

[http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094386/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm)

### Leis Nacionais:

- Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) (1990)

[https://www.tjsc.jus.br/infjuv/documentos/ECA\\_CEIJ/Estatuto%20da%20Crian%C3%A7a%20e%20do%20Adolescente%20editado%20pela%20CEIJ-SC%20vers%C3%A3o%20digital.pdf](https://www.tjsc.jus.br/infjuv/documentos/ECA_CEIJ/Estatuto%20da%20Crian%C3%A7a%20e%20do%20Adolescente%20editado%20pela%20CEIJ-SC%20vers%C3%A3o%20digital.pdf)

- Lei nº 13.010 de 26 de junho de 2014 (Lei “Menino Bernardo”)

<http://www.senado.gov.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=151396&tp=1>

- Código Penal Brasileiro - Artigos que tratam da proteção de C-A (Artt. 213-218; 226-227)

[http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt\\_bra-int-text-cp.pdf](http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt_bra-int-text-cp.pdf)

- PEC do Trabalho Escravo

<http://www.trabalhoescravo.org.br/>

### PRINCIPAIS MARCOS: EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE), COM FOCO EM DIREITOS HUMANOS

- Pacto Global da ONU (2000)

<http://www.pactoglobal.org.br/>

- ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010)

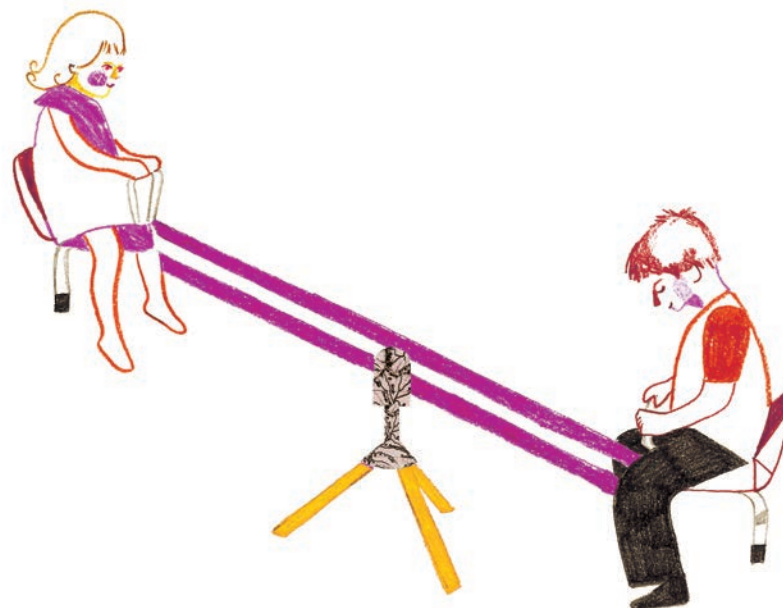
[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)

- Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais (OECD Guidelines for Multinational Companies) (2011)

<http://www.pcn.fazenda.gov.br/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais>

- Empresas e Direitos Humanos: Parâmetros da ONU para Proteger, Respeitar e Reparar. Relatório final de John Ruggie (2011)

[http://www.conectas.org/arquivos-site/Conectas\\_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie\\_mar2012\(1\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos-site/Conectas_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie_mar2012(1).pdf)



## INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO DO TERRITÓRIO

Em paralelo à formulação de indicadores corporativos que cada empresa interessada em desenvolver o Balanced Scorecard (BSC) voltado à **Proteção Integral de Crianças e Adolescentes (C-A)** deve realizar, considera-se fundamental a compreensão do território onde a organização atuará, mais especificamente o perfil de sua população. Se este não é mapeado corretamente ou em sua completude, corre-se o risco de definir um BSC desconectado da realidade local, o que gera expectativas irreais, resultados pouco efetivos e alocação ineficiente de recursos humanos e financeiros. Assim, indicadores de acompanhamento do território são relevantes para que a empresa possa elaborar o planejamento e elaboração de um BSC que corresponda às reais necessidades da população de C-A ali presentes. Esses mesmos indicadores podem ser utilizados também para o monitoramento periódico das características e transformações locais, e potenciais ajustes no planejamento.

A seguir são apresentados indicadores básicos de acompanhamento do território de forma a nortear e complementar o processo de elaboração do BSC empresarial voltado à Proteção Integral de C-A.



## Sugestão de indicadores de acompanhamento do território:

### PERFIL DO MUNICÍPIO

Indicadores demográficos revelam características da população em termos de sua composição etária, padrões de mortalidade, comportamento reprodutivo, além de registrar os movimentos migratórios e sua distribuição pelo território. Acompanhar dados referentes à população permite uma análise sobre a dinâmica populacional do município e de seu entorno. Se a população aumenta, por exemplo, pode ser um indicativo de que as demandas sociais, como saúde e educação, também aumentem.

#### População rural e urbana e por gênero

**Descrição:** Número total de habitantes, divididos entre homens e mulheres e entre aqueles que vivem no meio rural e no meio urbano.

**Fonte:** IBGE > Canais > SIDRA > Demográfico e Contagem > Universo - Características da População e dos Domicílios

#### Divisão da população total por faixa etária

**Descrição:** Número total de habitantes, apresentados de acordo com a faixa etária.

**Fonte:** IBGE > Canais > SIDRA > Demográfico e Contagem > Universo - Características da População e dos Domicílios

### SOCIOECONOMIA E INFRAESTRUTURA

#### Domicílios com rede de esgoto ou instalação sanitária

**Descrição:** Número de domicílios com rede de esgoto ou instalação sanitária, por tipo. A oferta de saneamento básico é fundamental em termos de qualidade de vida, pois sua ausência acarreta diversos problemas, entre eles a poluição dos recursos hídricos trazendo prejuízo à saúde da população, principalmente o aumento da mortalidade infantil, e às atividades econômicas.

**Fonte:** IBGE > População > Saneamento Básico > Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB)

#### Pessoas ocupadas, por tipo de ocupação

**Descrição:** Fornece dados de pessoas de 20 anos ou mais de idade, segundo sua posição na ocupação, setor de atividade, grau de satisfação no exercício de sua atividade, incorporação de novas máquinas e equipamentos ao processo produtivo, expectativas de trabalho das pessoas inativas, e outros. Permite a compreensão das atuais tendências do mercado de trabalho, a partir de questões como a formação técnico-profissional do habitante.

**Fonte:** IBGE > População > Educação e Trabalho

#### Acesso à energia elétrica e bens duráveis

**Descrição:** Apresenta o número de domicílios que têm acesso à energia elétrica e a bens duráveis (ex. geladeira, freezer, televisão e computador). Permite a avaliação do nível socioeconômico dos habitantes de uma localidade.

**Fonte:** PNAD > Tabelas > Domicílios

### EDUCAÇÃO

#### Matrículas por grau de ensino

**Descrição:** Número de matrículas por grau de ensino (creche, infantil, fundamental, médio, de jovens e adultos e educação especial).

**Fonte:** Inep > Educação Básica > Censo Escolar

#### Taxa de analfabetismo

**Descrição:** Percentagem das pessoas analfabetas de um grupo etário, em relação ao total de pessoas do mesmo grupo etário. São consideradas analfabetas as pessoas incapazes de ler e escrever um bilhete simples em sua língua nativa.

**Fonte:** PNUD > Atlas do Desenvolvimento Humano > Perfil > (digitar município)

#### Desempenho na Provinha Brasil

**Descrição:** A Avaliação da Alfabetização Infantil – Provinha Brasil visa investigar o desenvolvimento das habilidades relativas à alfabetização e ao letramento em Língua Portuguesa e Matemática, desenvolvidas pelas crianças matriculadas no 2º ano do ensino fundamental das escolas públicas brasileiras.

**Fonte:** Contatar Secretarias Municipais de Educação

#### Desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)

**Descrição:** O Ideb é o principal indicador da qualidade da educação brasileira. Ele é formado pelos índices de aprendizado em português, matemática e o fluxo escolar. O objetivo é que, em conjunto, o país alcance o Ideb de 6.0 para os anos iniciais do ensino fundamental até 2022. Esse indicador serve como base comparativa da qualidade de ensino do município em questão com o resto do país.

**Fonte:** Inep > Ideb

#### Desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem)

**Descrição:** O Enem foi criado com o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da educação básica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade, e serve também para o ingresso no ensino superior.

**Fonte:** Inep > Enem

## Infraestrutura escolar por grau de ensino

**Descrição:** Condições de infraestrutura, tanto física como de recursos humanos, das escolas do ensino fundamental brasileiro, como o acesso a serviços básicos como água, eletricidade e esgotamento sanitário; dependências escolares; existência de biblioteca ou sala de leitura; infraestrutura de comunicação e informação.

**Fonte:** QEdu

## SAÚDE

### Taxa de mortalidade infantil

**Descrição:** Óbitos infantis (menores de um ano) em relação ao número de nascidos vivos em determinado ano, para cada mil crianças nascidas vivas.

**Fonte:** IBGE > Cidades@ > digitar município > Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNDB)

### Esperança de vida ao nascer

**Descrição:** Número médio de anos de vida esperados para um recém-nascido, mantido o padrão de mortalidade existente na população residente, em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

**Fonte:** PNUD > Atlas do Desenvolvimento Humano > Perfil > (digitar município)

## GRUPOS SOCIAIS VULNERÁVEIS

### Notificações de violência, exploração e abuso de crianças e adolescentes

**Descrição:** Mostra o número de notificações de violência, exploração e abuso sexual de crianças e adolescentes, por tipo de agressão, registradas no Conselho Tutelar municipal.

**Fonte:** Consultar Conselho Tutelar local

### Laudos de corpo de delito de crianças e adolescentes vítimas de violência

**Descrição:** Mostra o número de laudos de corpo de delito de crianças e adolescentes vítimas de violência, por tipo de agressão, realizados pelo hospital municipal.

**Fonte:** Consultar hospital municipal

### Notificações de gravidez precoce

**Descrição:** Número de notificações de gravidez precoce registradas no Conselho Tutelar municipal.

**Fonte:** Consultar Conselho Tutelar local

## Trabalho infantil

**Descrição:** Percentual da população residente de 10-17 anos de idade que se encontra trabalhando em determinado espaço geográfico, no ano considerado.

**Fonte:** IBGE > SIDRA > Demográfico e Contagem > Amostra Trabalho Infantil. Consultar também o Conselho Tutelar local para notificações.

## Indicadores da iniciativa 'Selo Unicef'

**Descrição:** O Selo UNICEF - Município Aprovado é um reconhecimento internacional pelo resultado dos esforços do município na melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes. Com dados concretos e participação popular, procura adquirir as condições para alcançar objetivos relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas. Os indicadores orientam os avanços municipais para a conquista do Selo Unicef.

**Fonte:** Selo Unicef

## SEGURANÇA

### Número de ocorrências policiais, por tipo

**Descrição:** Apresenta o número de ocorrências registradas pela polícia civil e pela polícia militar, por tipo de crime.

**Fonte:** Consultar postos locais das Polícias Militar e Civil

## DESENVOLVIMENTO HUMANO

### Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

**Descrição:** O IDH-M brasileiro é calculado com dados de renda, educação e saúde. Acompanhar esta métrica permite avaliar a evolução do município ao longo do tempo em três das principais dimensões do desenvolvimento humano, além de possibilitar a comparação com outros municípios do país.

**Fonte:** PNUD > Atlas do Desenvolvimento Humano > Perfil > (digitar município)

### Links para as fontes dos indicadores de acompanhamento do território

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)  
[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

IBGE Cidades  
<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>

IBGE > Canais > SIDRA  
<http://www.sidra.ibge.gov.br/>

IBGE > População > Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB)  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pnsb/>

IBGE > Mapa de indicadores sobre trabalho infantil  
<http://censo2010.ibge.gov.br/apps/trabalho infantil/>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)  
<http://portal.inep.gov.br/>

INEP > Educação Básica > Censo Escolar  
<http://portal.inep.gov.br/basica-censo>

INEP/Enem  
<http://sistemasenem.inep.gov.br/enemMediasEscola/>

INEP/Ideb  
<http://ideb.inep.gov.br/>

QEdu  
<http://www.qedu.org.br/>

Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD) > Atlas do Desenvolvimento Humano  
<http://www.atlasbrasil.org.br>

Selo Unicef  
[http://www.selounicef.org.br/\\_selounicef.php](http://www.selounicef.org.br/_selounicef.php)

- Publicação IDLocal (2013) - Belinky, A., (et al.) (2013). *Geração de valor compartilhado a partir da proteção integral de crianças e adolescentes*. Disponível em: [http://www.gvces.com.br/arquivos/249/publicacao\\_ie2013\\_idlocal.pdf](http://www.gvces.com.br/arquivos/249/publicacao_ie2013_idlocal.pdf).

### Artigos acadêmicos

- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.
- Figge F. et al. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard*. Centre for Sustainability Management, University Luneburg, Germany.
- Frezatti, F.; Bido, D. S.; Cruz, A. P. C.; Machado, M. J. C. (2014) *O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação*. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 54, n. 4, julho-agosto 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140404>. Acessado em 18/11/2014.
- Hans Michel van Bellen. (2005). *Indicadores de Sustentabilidade. Uma análise comparativa*. São Paulo: FGV.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schaltegger, S.; Lüdeke-Freund, F. (2011). *The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport*. Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg, Germany.

### Instrumentos e documentos internacionais

- BRASIL. DECRETO nº 50.215, de 28 de janeiro de 1961: promulga a Convenção das Nações Unidas relativa ao Estatuto dos Refugiados de 1951. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1960-1969/decretolegislativo-11-7-julho-1960-349947-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acessado em 13/11/2014.
- BRASIL. DECRETO nº 591, de 6 de julho de 1992: promulga Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0591.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. DECRETO nº 99.710, de 21 de novembro de 1990: promulga a Convenção sobre os Direitos da Criança. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D99710.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99710.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. DECRETO nº 592, de 6 de julho de 1992: promulga Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D0592.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0592.htm). Acessado em 18/11/2014.

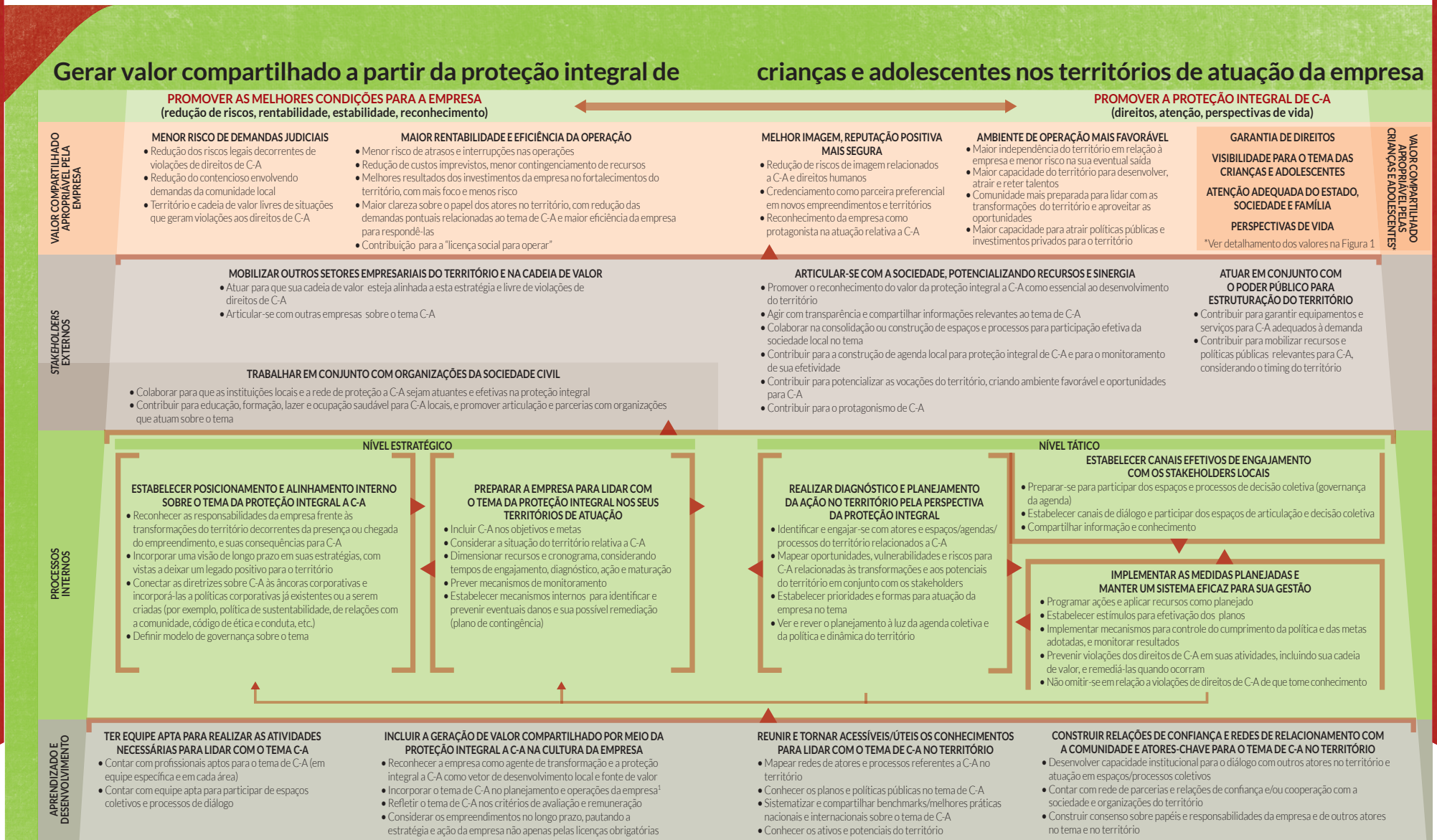


- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Global Reporting Initiative Brasil. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>. Acessado em 18/11/2014.
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Acessado em 18/11/2014.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2011). Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/mne/>. Acessado em 18/11/2014.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). (1998). DECLARAÇÃO sobre Princípios Fundamentais e Direitos no Trabalho. Disponível em: [http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao\\_oit\\_547.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/oit/doc/declaracao_oit_547.pdf). Acessado em 18/11/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) (2006). DECLARAÇÃO das Nações Unidas sobre os Direitos dos Povos Indígenas. Disponível em: [http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS\\_pt.pdf](http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/DRIPS_pt.pdf). Acessado em 13/11/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) (1948). DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001394/139423por.pdf>. Acessado em 18/11/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). (2013). Comitê dos Direitos das Crianças. General Comment n°. 16 on State obligations regarding the impact of the business sector on children's rights. CRC/C/GC/16. Disponível em: [http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/GC/CRC-C-GC-16\\_en.doc](http://www2.ohchr.org/english/bodies/crc/docs/GC/CRC-C-GC-16_en.doc). Acesso em 13/11/2013. Parágrafo 26. Acessado em 18/11/2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). (2012). Relatório Final de John Ruggie – Representante Especial do Secretário-Geral Empresas e Direitos Humanos, Parâmetros da ONU para Proteger, Respeitar e Reparar. Assembleia-Geral das Nações Unidas, 17ª sessão, A/HRC/17/31, 21 de março de 2011. Tradução: Conectas Direitos Humanos. Disponível em: [http://www.conectas.org/arquivos/Conectas\\_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie\\_mar2012\(1\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos/Conectas_Princ%C3%ADpiosOrientadoresRuggie_mar2012(1).pdf). Acessado em 18/11/2014.

## Leis brasileiras

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constitucao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/ConstituicaoCompilado.htm). Acessada em 13/11/2014.
- BRASIL. Lei do Estado de São Paulo nº 14.946/2013, de 28 de janeiro de 2013, 'Dispõe sobre a cassação da inscrição no cadastro de contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas'. Disponível em <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2013/Lei-14946-28.01.2013.html>. Acessada em 12/09/2014.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940: decreta o Código Penal Brasileiro 1940. Art.149, §2 como Incluído pela Lei nº 10.803, de 11.12.2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. Presidência da República, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990: dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Art.37(2). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos. Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. Resolução nº 163, de 13 de março de 2014: dispõe sobre a abusividade do direcionamento de publicidade e de comunicação mercadológica à criança e ao adolescente. Disponível em: [http://www.mpba.mp.br/atuacao/infancia/publicidadeeconsumo/conanda/resolucao\\_163\\_conanda.pdf](http://www.mpba.mp.br/atuacao/infancia/publicidadeeconsumo/conanda/resolucao_163_conanda.pdf). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. Lei do Estado de São Paulo nº 14.946/2013, de 28 de janeiro de 2013: dispõe sobre a cassação da inscrição no cadastro de contribuintes do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, de qualquer empresa que faça uso direto ou indireto de trabalho escravo ou em condições análogas. Ver art.1º. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. Resolução do Banco Central. Resolução nº 3.876, de 22 de junho de 2010: veda a concessão de crédito rural para pessoas físicas ou jurídicas que estão inscritas no Cadastro de Empregadores que mantiveram trabalhadores em condições análogas à de escravo instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Ver art.1º. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3876\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3876_v1_O.pdf). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. LEI nº 8.069, de 13 de julho de 1990: dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm). Acessado em 18/11/2014.
- BRASIL. Resp. 622.707-SC, Rel. Min. Eliana Calmon (rel.), julgado em 02/02/2010 Disponível em: [https://www2.stj.jus.br/revistaelectronica/Abre\\_Documento.asp?sLink=ATC&sSeq=7397208&sReg=200400123176&sData=20100210&sTipo=51&formato=PDF](https://www2.stj.jus.br/revistaelectronica/Abre_Documento.asp?sLink=ATC&sSeq=7397208&sReg=200400123176&sData=20100210&sTipo=51&formato=PDF)

Figura 9 - Mapa Estratégico voltado à Geração de Valor Compartilhado a partir da Proteção Integral de Crianças e Adolescentes em territórios com atuação empresarial



<sup>1</sup>Desde inclusão em valores e código de ética até *due diligence* e objetivos e políticas específicas para promoção da proteção integral e/ou prevenção e remediação de violações.





