



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MEIO AMBIENTE**

25

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CLASSE MUNDIAL NO  
BRASIL: SÓ UM DISCURSO OU DESEMPENHO SUSTENTÁVEL ?**

**JORGE EMANUEL REIS CAJAZEIRA**

**São Paulo**

**2005**  
**JORGE EMANUEL REIS CAJAZEIRA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CLASSE MUNDIAL NO  
BRASIL: SÓ UM DISCURSO OU DESEMPENHO SUSTENTÁVEL ?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Mestrado em Administração de  
Empresas da Fundação Getúlio Vargas –  
Escola de Administração de Empresas de São  
Paulo como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Linha de Pesquisa: Meio Ambiente

**ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ CARLOS BARBIERI**

**São Paulo**  
**2005**

FGV-SP / BIBLIOTECA

01255/2006



1200601255

**JORGE EMANUEL REIS CAJAZEIRA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES CLASSE MUNDIAL NO  
BRASIL: SÓ UM DISCURSO OU DESEMPENHO SUSTENTÁVEL ?**

Dissertação de Conclusão de Curso, aprovado  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Administração no Curso de  
Mestrado em Administração de Empresas da  
Fundação Getúlio Vargas – Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo.

Linha de Pesquisa: Meio Ambiente

**Data da Aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Dr. José Carlos Barbieri**  
**Orientador**  
**Fundação Getúlio Vargas – EAESP**

---

**Prof. Dr. João Mário Csillag**  
**Fundação Getúlio Vargas – EAESP**

---

**Prof. Dr. Dirceu da Silva**  
**Universidade Estadual de Campinas -**  
**UNICAMP**

Dedico este trabalho à memória do meu pai, o oficial da Marinha de Guerra do Brasil, Líbio Cajazeira, alguém que não poupou esforços nem recursos na educação formal dos seus filhos.

E a toda a minha família: Viveca, Sophia, Natália e Gabriel pelo apoio e entendimento das minhas ausências prolongadas em função dos estudos, e a minha mãe (Dudu) e irmã (Gracinha), mesmo distantes, por compartilharem e torcerem a cada minuto pelo meu sucesso.

Agradecimentos especiais àqueles que contribuíram para a realização desse meu sonho:

Murilo Passos, João Mário Lourenço, Denise Knijnik e Heloisa Helena Santana, colegas da Suzano Papel e Celulose, por terem acreditado no investimento do meu capital intelectual.

José Carlos Barbieri e João Mário Csillag, mestres e amigos, sem eles o sonho da FGV jamais seria uma realidade.

Aos amigos Cláudio Teitelbaum (Joal), Eduardo Kasuo (Serasa), Francisco Alves (Cetrel), Reinaldo Ferraz (Ministério de Ciência e Tecnologia - MCT), Francisco Uras, Tadeu Pagliuso (FNQ) e Tarcila Ursini (UniEthos), pelas informações e apoio na minha pesquisa.

*"[...] contrary to the King, his crown and dignity, thou hast built a paper Mill."  
([...] contrário ao Rei, sua coroa e dignidade, tu construístes uma fábrica de papel.)*

**William Shakespeare, 1564-1616**  
em Henrique VI, parte 2, 4.7

*Sí, no se altera nada pero tal vez se altera algo,  
Y por qué? Para qué? Pero por qué?*

**Pablo Neruda**

*Deus não joga com dados ...*

**Albert Einstein**

## RESUMO

Estudos demonstraram a associação entre as empresas classe mundiais, ganhadoras dos Prêmios Nacionais de Qualidade em seus países, e o sucesso financeiro dessas organizações. Falta na literatura acadêmica, um elo demonstrado empiricamente a associação entre os modelos de Excelência e os critérios de performance socioambientais. Nosso estudo buscou entender o alinhamento entre os conceitos de Qualidade e Excelência com os conceitos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, determinando os elementos de interface e buscando inter-relações. A partir da aplicação de um modelo consagrado de mensuração do desempenho Sustentável no país, os Indicadores Ethos, em quatro empresas vencedoras do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade no Brasil. Comparando os resultados obtidos com o banco de dados do Instituto Ethos e suas melhores práticas, o nosso estudo buscou responder a pergunta se existe uma associação entre a busca da Qualidade Total e o desempenho Sustentável, ou seja, aquele distribuído com justeza entre o social, o ambiental e o econômico. Para isso, utilizamos uma ampla revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo com quatro empresas ganhadoras do PNQ, com portes, localização e atividades representativas das organizações vencedoras. Os resultados foram comparados utilizando-se elementos da estatística não-paramétrica e apontam para um desempenho superior das empresas classe mundial em relação ao banco de dados do Instituto Ethos e equivalente às melhores práticas registradas no Instituto. Ademais, percebeu-se um alinhamento entre a evolução dos Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade com os modelos mais atuais de Responsabilidade Social.

**Palavras-chave:** Excelência, Prêmio Nacional da Qualidade, Qualidade Total, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

## **ABSTRACT**

Several academics studies linked the quality and journey to excellence with economical results. The relations between the Baldrige winners and their value market increase are one of those studies. However there is a lack on the business administration literacy relating the adoption of the criteria for Excellence (in Brazil the National Quality Award Criteria) and the relevant results of sustainable development and social responsibility. Our research consist in a study in four Brazilians winners of National Quality Award (PNQ) and how they performs against a criteria of measurements based on the economics, environmental and social dimensions, the Ethos Social Responsibility Indicators (Indicadores Ethos). From a field survey with four Brazilians former PNQ winners considering the full range of size, localization, and purpose the study compare using nonparametric statistics the results arising from our survey with the data bank of Ethos Institute that includes the benchmarks performances. Plus, a huge literacy review reach the stage of art in Social Responsibility and Sustainability standardization process to try to answer the correlations and interfaces of process and measures track progress in integrated approaches to Excellence and their skillful in align strategic and operational goals with the Sustainability concept. The result highlights the superior performance of the selected sample of PNQ winners against the Brazilian average and indicates that the Excellence criteria from the Brazilian Quality Award rightly oriented the organizations users to Sustainability align with most recent developing in the Social Responsibility area.

**Key Words: Excellence, National Quality Award, Total Quality, Sustainability and Social Responsibility.**



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	Justificativa para a escolha do tema	14
1.2	Problema a ser investigado	19
1.3	Objetivo do estudo	19
1.4	Definição dos termos utilizados	19
1.5	Organização e lógica do trabalho	24
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
2.1	Evolução do conceito de Qualidade	27
2.2	Evolução do conceito de Responsabilidade Social	45
2.3	Indicadores de Sustentabilidade e da Responsabilidade Social	61
2.4	Padrões gerenciais atuais da Responsabilidade Social	67
2.5	Inter-relações entre os Critérios de Excelência e a Responsabilidade Social.	86
2.6	Hipóteses da Pesquisa	105
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	
3.1	Delineamento da pesquisa	106
3.2	Características da amostra	110
3.3	Aplicação do questionário	126
3.4	Técnicas utilizadas para análise dos dados	127
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	
4.1	Confrontando os indicadores das empresas estudadas com o banco de dados do Instituto Ethos.	133
<b>5.</b>	<b>DISCUSSÃO</b>	
5.1	Inferências levantadas por meio dos resultados	145
5.2	Tendências e generalizações	153
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	
6.1	Comparação entre resultados e as hipóteses	154
6.2	Contribuição do estudo para a administração de empresas	156
6.3	Limitações do estudo	158
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXOS</b>	
A	Modelo da tabela de cálculo dos resultados da pesquisa de campo	167
B	Questionário Indicadores Ethos (2004) - aplicados na pesquisa de campo.	170
C	Modelo Balanço Social – Ibase (2004)	211

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios que o mundo enfrentará neste início de milênio é fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade socioambiental do planeta, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos, num quadro harmonioso de regulamentação. Tachizawa (2002) afirma que o atual contexto econômico caracteriza-se por uma postura crescente dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável.

A idéia da integração balanceada para o meio ambiente, o social e o econômico não é nova, as tentativas de atuar sobre problemas ambientais em escala internacional datam do início do século XX, mas foi na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, que a questão ambiental tornou-se uma preocupação verdadeiramente global e integrada. O fato mais significativo dessa Conferência foi a busca de uma nova relação entre meio ambiente e desenvolvimento, cujos desdobramentos futuros geraram os conceitos concernentes ao desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, a ação social empresarial no Brasil tem tradição histórica e está ligada à própria história da colonização portuguesa, admite-se que em 24 de março de 1582, com a fundação da Santa Casa da Misericórdia, no Rio de Janeiro, pelo padre José de Anchieta e mediante a carência de recursos buscou aportes de recursos pelas corporações leigas, a saber, irmandades, confrarias e ordens terceiras, conforme descreve Pinto (2003).

O mundo dos negócios tão bem conhece os movimentos dos consumidores que perceberam a importância da responsabilidade socioambiental, bem como, dos princípios da sustentabilidade como um instrumento de vantagem competitiva. Nesse contexto o assunto Responsabilidade Social, grande destaque do pensamento empresarial no começo do século XXI, aparentemente surge como mais uma panacéia para as mazelas socioambientais resultantes da globalização, valorizando a forma e a comunicação externa por meios dos seus balanços sociais e anúncios publicitários, sem a necessária reflexão do verdadeiro papel empresarial para a sua conduta ética perante a sociedade.

A percepção de parcela significativa dos consumidores aliada com as lacunas na implantação do conceito de sustentabilidade tem levado a sociedade a criar mecanismos ou instrumentos de reconhecimento; em forma de selos, certificados e prêmios, para buscar os bons exemplos de organizações socialmente responsáveis, como no quadro 1.1.

Quadro 1.1 – Reconhecimentos, Selos e Prêmios de caráter socioambiental.

Tipo de Reconhecimento	Descrição
Normalização	AA 1000 ( <i>AccountAbility 1000</i> ): Ligada ao Institute of Social and Ethical Accountability, tem ênfase no relacionamento com as partes interessadas.
	GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> ): Entidade internacional com sede em Amsterdam, tem foco na comunicação com as partes interessadas, em especial na elaboração dos “balanços sociais”.
	SA 8000 ( <i>Social Accountability</i> ): A norma possui nove elementos que promovem o trabalho infantil, no Brasil, existem empresas já certificadas pelo modelo, como a DeNadai, Oxiten e a Suzano Papel e Celulose.
	NBR 16001 Norma Brasileira de Responsabilidade Social.
	ISO 26000 Guia internacional de Responsabilidade Social.
Selos e Prêmios	Para a certificação de florestas é o <i>Forest Stewardship Council</i> (FSC), com seus critérios socioambientais. O certificado do FSC é um passaporte necessário para venda de produtos base florestal na Europa. No Brasil inúmeras áreas foram certificadas ou estão em fase final, entre elas, Klabin do Paraná, Riocell em Guaíba (RS) e a Suzano Papel e Celulose no extremo sul baiano.
	O Balanço Social Ibase/Betinho, que reconhece balanços sociais que utilizam a metodologia do Ibase.
	Empresa Amiga da Criança, criado pela fundação ABRINQ, expressa um conjunto de responsabilidades para com a infância brasileira.
	Empresa Cidadã, selo criado pela vereadora Aldaíza Sposato, entregue a cada dois anos às empresas paulistanas que apresentem qualidade em seus balanços sociais.
	Prêmio CartaCapital/InterScience, tem o intuito de revelar quais as empresas com melhor imagem no País.
	Prêmio ECO, criado pela Câmara Americana do Comércio de São Paulo. É concedido às empresas que se envolvem em projetos socioambientais.
	Prêmio Ethos de Jornalismo – Empresas e Responsabilidade Social.
	Prêmio Mauá, instituído pela ABRASCA, Bolsa do Rio, Associação Comercial do Rio de Janeiro e Jornal do Brasil, objetiva eleger a companhia aberta que mais se destaca pela transparência das suas informações ao mercado.
	Prêmio Top Social, criado pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB).
	Ranking Exame de Cidadania Corporativa. Elege empresas referenciais pelas suas práticas socioambientais.
	Ranking Exame “Melhores Empresas para Trabalhar”. Elege as 100 melhores empresas para se trabalhar no país.
	Ranking Exame “Empreendedorismo Corporativo”. Elegem as 30 empresas mais empreendedoras do país.
	Prêmio Nacional da Qualidade. Mantido pela FNQ e entregue pelo Presidente da República, reconhece as empresas classe mundial no Brasil. Possui um critério específico para Sociedade.

Fonte: Neves, 2002.

Com tantos prêmios, selos e certificados, a Fundação Nacional da Qualidade (2005) verificou, por meio de uma pesquisa realizada pela *InterScience*, que o reconhecimento corporativo mais

cobiçado pelas organizações é o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Os indicadores do PNQ (2005) mostram a grandiosidade da sua penetração nas organizações brasileiras:

- (a) 14 ciclos de premiação e 277 candidaturas ao PNQ;
- (b) 340 mil critérios distribuídos;
- (c) 12.500 pessoas treinadas pelo modelo de Excelência do PNQ;
- (d) 7.000 candidatos a Examinador;
- (e) 2.726 membros da banca examinadora sendo 156 mil horas de trabalho voluntário;
- (f) 52 Seminários, 13 Internacionais, totalizando-se 12.745 participantes;
- (g) 147 organizações filiadas sendo um milhão de pessoas diretamente relacionadas.

Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade são norteadores dos modelos gerenciais de inúmeras organizações no Brasil. E mais, desde a Ásia, com o prêmio Deming no Japão e o Prêmio continental asiático, passando pelos países da Comunidade Européia, e chegando ao Baldrige na América, notamos que o movimento da Excelência e seus reconhecimentos às empresas classe mundial é internacional conforme pode ser visto na figura 1.1.



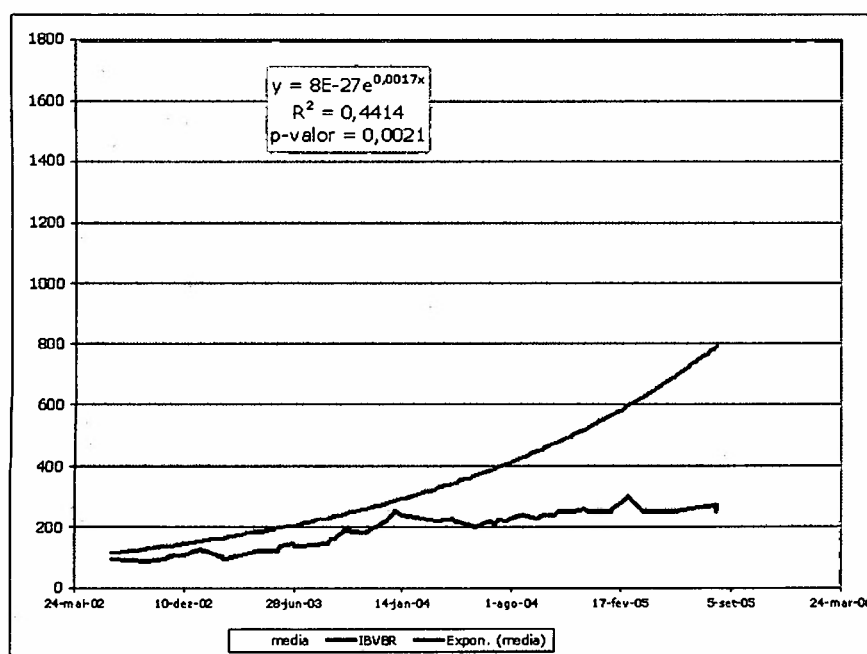
**Fonte:** FNQ, 2004.

Figura 1.1 – Prêmios Nacionais pelo mundo.

Apesar do sucesso mundial do modelo da gestão desses prêmios, a sua sistemática ainda é vista com ceticismo no meio acadêmico e até em revistas de negócios. Artigos em publicações importantes, em especial *The Wall Street Journal* e *Fortune*, criticaram fortemente o gasto de grandes somas de dinheiro e contratação de especialistas nos critérios do Prêmio Norte-Americano, o Malcolm Baldrige, para ajudar na preparação dos relatórios, o que torna o

processo muito dispendioso e, por conseguinte, elitista conforme analisa George (1992). Dúvida em relação ao processo do PNQ e ao movimento dos prêmios nacionais da qualidade, quer por elitismo, quer por obscuridade de resultados, contrastam com os estudos que relacionam a gestão para a Excelência com o aumento do valor das empresas no mercado, após o anúncio da vitória no prêmio. Por exemplo:

- (a) os ganhadores do Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA), se colocados em uma hipotética cesta de investimento na bolsa de Nova Iorque, vencem em 4,8: 1 o indicador S&P500 (NIST, 2004);
- (b) estudos do NIST – National Institute of Science and Technology apontam que o retorno sobre o investimento das empresas ganhadoras do MBQA gira em torno de 841% contra 222% do S&P500 (Idib);
- (c) no Brasil uma análise dos ganhadores do PNQ com ações na bolsa de valores de São Paulo apontam dados com semelhantes aos americanos se comparados ao IBOVESPA (ver figura 1.2);
- (d) também no Brasil estudos de indicadores financeiros em pequenas e médias empresas que adotam os critérios do PNQ como modelo gerencial demonstram relação positiva entre os indicadores de resultado financeiro e a pontuação no PNQ. (CAJAZEIRA; CSILLAG, 2004).



Fonte: FNQ, 2005a.

Figura 1.2 – Crescimento das ações dos vencedores do PNQ versus IBOVESPA.

Embora, os ganhadores do PNQ - conforme demonstrado em diversas pesquisas aqui citadas - demonstrem retorno financeiro, por meio do crescimento do valor da empresa com o aumento das ações na bolsa, ou da competitividade organizacional, ainda não foi demonstrado, com base empírica, que essas empresas têm desempenho superior diante dos critérios de Responsabilidade Social, tampouco, comprovadamente são promotoras do desenvolvimento sustentável. Essa lacuna contrasta com a visão atual de lucro de acordo com o conceito de *triple-bottom-line*, atribuído a Elkington (1997), de uma ONG chamada *Sustainability*, que generaliza o conceito de balanço financeiro para o social e o ambiental, assim o lucro verdadeiro seria visualizado simultaneamente na linha abaixo dos balanços social, ambiental e econômico.

### **1.1 Justificativa para a escolha do tema.**

Executivos brasileiros consideram as práticas de Responsabilidade Social altamente significativas para a reputação de suas empresas, como mostra uma pesquisa realizada pela Hill & Knowlton, líder internacional no mercado de relações públicas e publicada pelo jornal Valor. A agência entrevistou executivos de 289 empresas – 32 no Brasil, 151 na América do Norte, 32 na Europa e 74 na Ásia. Menezes (2004), analisa os dados reportados e verifica que em média 43% dos presidentes de empresas brasileiras atribuem valor significativo às ações de Responsabilidade Social para a imagem das suas empresas. Os brasileiros são destacados na pesquisa com 72% de valorização, contra 26% nos Estados Unidos, 44% na Europa e 30% na Ásia. Tal crença contrasta, entretanto, com os dados reais colhidos pelo Instituto Ethos (2003) na análise do perfil social, racial e de gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil. A pesquisa foi realizada e executada pelo Ibope em parceria com a FGV-EAESP, o Ipea, a OIT – Organização Internacional do Trabalho, entre 17 de junho e 17 de setembro de 2003.

O que se conclui é que há ainda muito que avançar na promoção da diversidade de gênero, raça e faixa etária e da equidade no tratamento de todos os grupos presentes na empresa [...] A pesquisa atual constata que a presença de mulheres e de negros nas empresas ainda é reduzida se comparada à participação desses grupos na sociedade brasileira ou até na população economicamente ativa. Em nível de diretoria, o índice de participação de mulheres é de 9% e o dos negros 1,8% [...] Tais resultados mostram que um dos desafios a enfrentar é a dificuldade de ascensão desses grupos aos postos mais altos da carreira. (INSTITUTO ETHOS, 2003, p. 5)

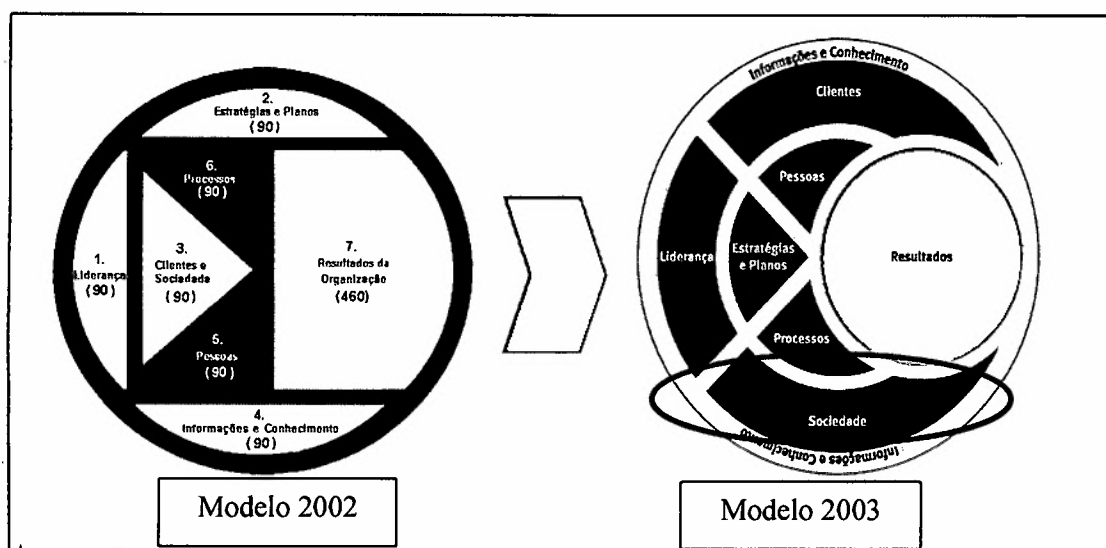
A aparente incoerência entre o discurso e a ação é presente, também, no campo do meio ambiente, no qual se inclui no conceito da base tripla, econômico, social e ambiental. Conforme explicam Tachizawa (2002), May et al (2003) e Barbieri (2004), um conceito já dominado e aceito é que a economia não é necessariamente inimiga da Natureza ou vice-versa, todavia, de maneira mais abrangente, os preços que pagamos por produtos raramente incluem os custos ambientais associados a eles. Quem paga a conta? O contribuinte americano médio paga US\$ 2 mil por ano para subsidiar a agricultura, o trânsito, a mineração e outras atividades de impacto ambiental. Ainda segundo May et al (p. 199) “Historicamente, os subsídios protecionistas e as restrições ao comércio adotadas para estimular a produção nos países do Norte motivaram os produtores nesses países a estender o uso do solo e a esgotar os recursos hídricos além dos limites toleráveis do ponto de vista ambiental.”

Em 2002, a Fundação para a Qualidade (FNQ), que administra o Prêmio Nacional da Qualidade realizou uma ampla alteração nos seus critérios de Excelência utilizados para julgar os vencedores e distingui-los com o reconhecimento de organização Classe Mundial. Em particular, visando “ênfatar os princípios relevantes praticados pelas organizações excelentes” (FNQ, 1992-2004, 2003, p.11), foi criado um critério específico para a Sociedade. Assim, buscava-se destacar a importância da responsabilidade social no sistema da gestão e no sucesso das organizações, alinhando às iniciativas mundiais de criação de padrões ou normas para atuação social, notadamente, a SA 8000, AA 1000, e no Brasil o início das discussões em torno da NBR 16001, que viria a ser concluída em 2004. Conforme documento da FNQ (2003, p. 13):

Em 2002, o Comitê Técnico de Critérios de Avaliação analisou criticamente (sic) os fundamentos do MBNQA, European Quality Award – EQA, Prêmio Iberoamericano, Prêmio Mexicano, Prêmios Sul-americanos, estudos da *American Society for Quality* – ASQ, normas ISO série 9000 e 14000, além das tendências relativas à normalização da Responsabilidade Social e bibliografia específica voltada para a gestão das organizações.

Note-se que a FNQ altera inclusive o desenho do seu modelo gerencial para adapta-lo ao novo critério Sociedade destacado pela elipse vermelha no modelo de 2003 da FNQ na figura 1.3.





**Fonte:** Construção própria sobre dados da FNQ (1992-2005)

Figura 1.3 – Alterações nos critérios do PNQ com a inclusão do tópico “Sociedade” no modelo.

Após essa alteração significativa metodológica, os ganhadores do PNQ passaram a ter além do reconhecimento como organizações Classe Mundial, um vínculo com o conceito de Socialmente Responsável. Considerando-se a significativa relevância do PNQ no mundo das premiações por Excelência (ver tabela 1.1), bem como, a valorização que o mercado defere ao aumentar o valor de mercado dos vencedores, conforme mostrado na figura 1.2, é de se esperar que exista uma coerência entre a adoção dos critérios de Excelência e a prática eficiente e eficaz dos conceitos de responsabilidade social.

A relação entre a publicidade expressa pelas ganhadoras do PNQ esta quase sempre vinculada ao conceito de socialmente responsável, tal associação é percebível nos anúncios e publicações das organizações vencedoras, por exemplo:

Suzano (vencedora em 2001 com a unidade da Bahia Sul e 2005 com a unidade Polibrasil): **“Responsabilidade Social – Cultivando Educação e Vidas”** (SUZANO, 2003, p. 30) ou da Serasa (vencedora em 1995, 2000 e 2005) **“A atuação cidadã Serasa, coerente com a sua filosofia, reflete-se nas ações que valorizam os princípios éticos, incentivam a inclusão social e estimulam a interação com a comunidade”** (SERASA, 2005, p. 11)



Tabela 1.1 – O avanço das premiações no mundo

País	Criação do Prêmio	Número Candidatas	Número Premiadas	Crítérios Distribuídos	Prêmios Regionais ou Estaduais no país
Argentina	1994	67	12	22000	50
Brasil	1992	277	19	337000	4
Chile	1997	297	19	2400	2
Colômbia	1993	177	19	30000	
Equador	2001	19	0	4500	54
USA (MBNQA*)	1987	999	56	2500000	
FUNDIBEQ**	2000	74	23	15000	22
México	1990	1589	52	75000	
Perú	1999	55	8	12000	
Paraguai	1993	173	21	3600	132
<b>Total</b>		<b>3727</b>	<b>229</b>	<b>3001500</b>	

\* The Malcolm Baldrige National Quality Award \*\* Fundação Ibero-Americana para Excelência em Gestão.

**Fonte:** CÉSAR.M (2005)

A sequência de fatos e argumentos descritos, sumarizados nos itens abaixo, busca ilustrar a relevância do nosso estudo:

- (a) sendo o Prêmio Nacional da Qualidade mantido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), um instrumento respeitado de reconhecimento às empresas vencedoras, ditas, Classe Mundial, como indica a publicidade com o aval de presidentes das organizações que compõe a FNQ (ver figura 1.4);
- (b) sendo, conforme dados apresentados na tabela 1.1, os critérios de Excelência norteadores da gestão das empresas nacionais e internacionais, totalizando-se no Brasil 337.000 documentos distribuídos e envolvendo 1 milhão de pessoas diretamente no processo de difusão dos conceitos do PNQ;
- (c) tendo os Critérios de Excelência incorporado o tópico Sociedade como uma das métricas de avaliação, levando em consideração os avanços atuais e o estado da arte no assunto;
- (d) sendo perceptível a incoerência entre o discurso empresarial e suas ações conforme demonstram pesquisas com bases confiáveis, aqui já mencionadas;

- (e) estariam as organizações ganhadoras do PNQ praticando, de fato, a responsabilidade social e a sustentabilidade como estratégia de gestão, ou tudo não passa de mais um discurso vazio?
- (f) Estariam, de fato, os critérios de Excelência sendo um balizador do desenvolvimento sustentável?

**FNQ.**  
**APENAS 3 LETRAS,**  
**COMO PIB.**

Mark P. Lucchesi, presidente da FENATEC, e Roberto F. Lima, presidente da FENAP, e Roberto F. Lima, presidente da FENAP, e Roberto F. Lima, presidente da FENAP.

A FNQ é um centro de estudo, debate e formação de conhecimento sobre a excelência em gestão. É sedes de mais de 100 empresas que ajudam a aumentar nosso PIB, como Petróleo, Embraer, Gerdau, Natura, Alcoa, Ford, Unimor, Unilever, Sarcis, Itau, Scania, Birsch, Nema, Volkswagen, Tigre, Bradesco, Klabin, Minilub e Vale do Rio Doce.

Juntos a nós e adote a tecnologia de gestão grande no governo, público ou privado, toda organização pode ter uma gestão que maximize seus resultados. Para assinar-se, ligue (11) 5510-7300 ou visite nosso site: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br). Você vai descobrir como fazer a diferença e o valor de sua empresa crescer – juntos com nosso PIB.

**FNQ** FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
Este anúncio foi patrocinado pela TAM.

Fonte: TAM (2005, p. 95)

Figura 1.4 – Anúncio institucional da FNQ com os presidentes da Suzano Papel e Celulose, Caló e Siemens.

## **1.2 Problema a ser investigado.**

- (a) Qual o desempenho das organizações ganhadoras do PNQ, consideradas como exemplos de empresas com gestão Classe Mundial, independente de seu porte ou ramo de atividade, se comparadas com o padrão médio brasileiro e suas melhores práticas, entre os três grandes temas da Sustentabilidade associado à Responsabilidade Social: o meio ambiente, o social e o econômico?
- (b) A forma que os critérios de Excelência da FNQ orientam as empresas que o utilizam para nortear a sua gestão na busca da Sustentabilidade estão alinhadas aos recentes padrões de Responsabilidade Social?

## **1.3 Objetivos do Estudo.**

Decorrente dos problemas investigados os objetivos do estudo são:

- (a) estudar quatro organizações ganhadoras do PNQ à luz da sua atuação no âmbito da Responsabilidade Social e mensurar os seus indicadores de sustentabilidade. Comparar os resultados obtidos com uma base de dados que representem a média e as melhores práticas nacionais;
- (b) analisar a evolução dos Critérios de Excelência do PNQ quanto aos itens relacionados com a Responsabilidade Social e verificar se eles estão alinhados aos atuais padrões de Responsabilidade Social.

## **1.4 Definição dos termos utilizados.**

O tema Responsabilidade Social é polêmico e dinâmico, envolvendo desde conceituações extremamente simplificadas até definições robustas e de sofisticada construção. Convém, é verdade, situar a discussão a partir de uma pergunta simples e ao mesmo tempo complexa. Para que servem as empresas? Essa pergunta remete a 1740 quando a idéia mercantilista prevalecia e acreditava-se que a riqueza tinha relação com o acúmulo de ouro e prata de uma

nação. Os mercantilistas acreditavam que, no comércio, o prejuízo de um país era lucro de outro – isto é, um país só podia aumentar o seu comércio a expensas de outro.

Hubberman (1984) acredita que o ano de 1776 foi um ano notável. Aos norte-americanos, ele lembra a Declaração de Independência, e aos economistas de todo o mundo, lembra a publicação da *Welth of Nations* - Riqueza das Nações, de Adam Smith – súpula da nascente rebelião contra a política mercantilista. Ganha força a idéia do mercado livre e com ela o pensamento de Adam Smith, cujas primeiras palavras do seu *Welth of Nations* (1776) faz a sua defesa, ainda atual em muitos discursos, que pode ser assim resumida:

- (a) o aumento de produtividade ocorre com a divisão do trabalho;
- (b) a divisão do trabalho aumenta ou diminui segundo o tamanho do mercado;
- (c) o mercado se amplia ao máximo possível pelo comércio livre. Portanto, o comércio livre proporciona a maior produtividade.

Neste período em que a humanidade transitava da economia agrícola para a industrial, a primeira visão da responsabilidade social incorpora os princípios liberais. Smith (1968, p. 176) decretaria a superioridade da indústria sobre a agricultura, do lucro e da mais-valia sobre a renda, da moeda sobre a troca, do egoísmo sobre a caridade. Conforme suas palavras: “Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos os nossos almoços, mas do interesse que têm no próprio lucro pessoal”

Por este conceito liberal, a responsabilidade social de uma empresa é a maximização do lucro, a geração de empregos e o pagamento de impostos. Friedman (1983, p 23) escreveu muito mais recentemente inspirado em Smith:

Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez mais aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma empresa livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar os seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça as regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes.

O conceito de responsabilidade social das empresas só iria evoluir com o pensamento *keynesiano* já no século XX e a sua política de intervenção do Estado na economia que levou a uma redução das incertezas no mercado, o que gerou condições para que as organizações investissem em tecnologia e qualidade, acumulem capital. Os valores da sociedade também mudam, e como explica Tachizawa (2000) o novo ambiente empresarial estará a exigir das organizações um novo senso de responsabilidade. A responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de efetividade, como o alcance de objetivos do desenvolvimento socioeconômico. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. Ainda segundo o autor, responsabilidade social relaciona-se com o conceito de governança corporativa e da gestão empresarial em situações cada vez mais complexas, nas quais questões ambientais e sociais são crescentemente mais importantes para o êxito e a sobrevivência nos negócios.

Atualmente, alerta Tenório et al (2004), o conceito de Responsabilidade Social sugere interpretações distintas. Na visão mais simplificada, a Liberal, significa o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico. Uma segunda abordagem sugere o envolvimento da empresa em atividades comunitárias. De acordo com essa abordagem, na opinião de Frei Betto (2001), uma empresa convencida de sua responsabilidade social não se restringe a cumprir as leis trabalhistas. Ela avança na direção de constituir-se numa comunidade.

Mais recentemente, a ISO (2004) – *International Organization for Standardization* – reconheceu em seu estudo elaborado durante a análise da necessidade de uma norma internacional no tema Responsabilidade Social (RS) – atualmente a ISO 26000 – que a maioria dos entendimentos atuais exploram a inter-relação entre o conceito de RS e os aspectos e impactos das atividades de uma organização com relação ao econômico, ao ambiental e ao social.

Essa recente associação do princípio de responsabilidade social corporativa aos preceitos do desenvolvimento sustentável conferiu uma dimensão mais humana à eco-eficiência, e ampliou a compreensão do conceito ao estender a ação preventiva de impactos ao conjunto da sociedade. A eco-eficiência pode ser entendida, conforme a WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*, como um modelo da gestão “baseado na idéia de que a

*redução de material e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja com fonte de recursos, seja como depósito de resíduos”* (BARBIERI, 2004, p. 123).

Surge o conceito de *triple-bottom-line*, de Elkington (1997), mas que já estava sendo cunhada. Com efeito, Maurice Strong já havia mencionado que para alcançar estas dimensões da sustentabilidade seria necessário obedecer simultaneamente os seguintes critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica (SACHS, 1993, p. 7).

Assim, a norma francesa SD 21000: *Sustainable development – Corporate social responsibility* (2003) define RS como a integração voluntária das preocupações sociais e ecológicas com as atividades comerciais e sua relação com as partes interessadas. Não se limitando à adequação legal, mas, também, indo além com o investimento no capital humano. (tradução do inglês para o português nossa, do francês para o inglês pela própria AFNOR - *Association Française de Normalisation*).

A norma da Associação Brasileira de Normas Técnica (ABNT) NBR 16001:2004 explica que a RS pode ser entendida como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Essa abordagem é a mesma do Instituto Ethos (2005) cuja noção de RS decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores.

Observa-se que pela visão atual, o conceito de responsabilidade social vai além da filantropia, já que esta não garante que as empresas ao praticarem atos filantrópicos, estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando o direito dos seus empregados, conforme explica Tenório et al (2004). Com efeito, atos de filantropia podem servir para encobrir problemas sociais e manter adormecido o real problema da população assistida. Os romanos já usavam a prática por meio do famigerado “pão e circo”.

Já o conceito de Sustentabilidade vem das tentativas de atuar sobre problemas ambientais em escala internacional. Para Barbieri (2004), foi na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, que a questão ambiental tornou-se uma preocupação verdadeiramente global e integrada, sendo que a sua influência mais significativa foi a proposição de uma nova relação entre meio ambiente e desenvolvimento, cujos desdobramentos futuros geraram os conceitos concernentes ao desenvolvimento sustentável. A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela ONU em 1983, publicou em 1987, o relatório *Nosso Futuro Comum*, um importante documento sobre a busca do equilíbrio entre desenvolvimento e proteção do meio ambiente, no qual desenvolvimento sustentável é definido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às próprias necessidades” (CMMAD, 1987, p. 46).

Também a NBR 16001:2004 define como Desenvolvimento Sustentável o “que supre as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em supri-las.” ABNT (2004, p. 5). Ademais, a norma (p. 6) alerta que:

- (a) o resultado do desenvolvimento sustentável é a sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social;
- (b) a dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre sistemas naturais, vivos ou não, incluindo ecossistemas terra, água e ar;
- (c) a dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos em níveis local, regional, nacional e global;
- (d) a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial e espiritual, entre outras) nos quais opera.

O conceito de organização Classe Mundial, derivado do inglês *World Class*, é análogo ao de Excelência e nasce nos Estados Unidos com os estudos de Collins e Porras sobre organizações Excelentes. Inspirado, principalmente no estudo “Feitas para Durar”, o *Baldrige Criteria for Performance Excellence*, descreve como Classe Mundial o efeito integrado de uma organização que gerencia seu desempenho com base na (1) Entrega de valor aos clientes contribuindo com o sucesso do mercado; (2) melhoria efetiva do seu desempenho



continuamente e (3) tenha prontidão para o aprendizado organizacional e dos seus empregados (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2005, p. 64, tradução nossa). A FNQ (2005, p. 50) define termo Classe Mundial como o utilizado para caracterizar uma organização, prática de gestão ou resultado como um referencial de excelência, e, como Excelência, uma “situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico” (Idib, p. 52) O quadro 1.2 apresenta os elos conceituais entre a concepção de empresa vencedora, duradoura e classe mundial e suas inter-relações de princípios gerenciais.

### **1.5 Organização e lógica do trabalho.**

Este trabalho será dividido em seis capítulos. Este primeiro refere-se à introdução no qual se insere a definição do objeto da pesquisa, sua relevância, os objetivos e uma breve análise dos conceitos-chave para o entendimento global da dissertação. O segundo capítulo é uma revisão bibliográfica sobre o tema, com foco na evolução e relações entre os conceitos de qualidade, responsabilidade social, indicadores de sustentabilidade e as hipóteses da pesquisa.

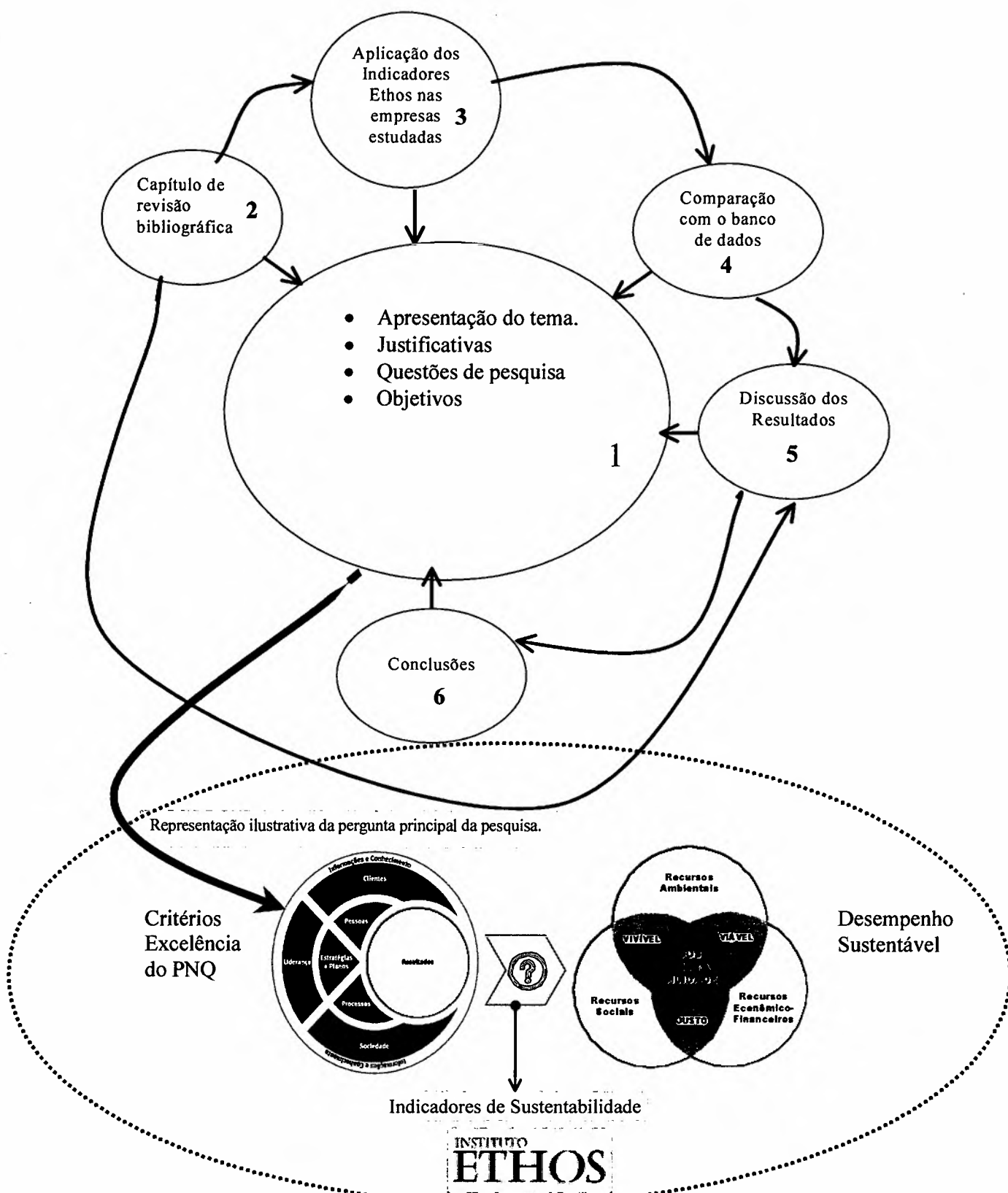
O terceiro por sua vez contém a metodologia da pesquisa e uma descrição das técnicas estatísticas para análise dos dados. O quarto e o quinto capítulo correspondem aos resultados e à discussão dos mesmos. Finalizando, o sexto capítulo corresponde às conclusões do estudo e as suas limitações. Existem ainda os tópicos cobertos pelos anexos (incluindo o questionário aplicado à pesquisa) e à bibliografia consultada. Apresentamos na figura 1.5 um modelo esquemático da articulação e coerência da dissertação. As perguntas da pesquisa estão inseridas na elipse central e as setas indicam as relações de causa e efeito dos capítulos. A ilustração decorrente da pergunta de pesquisa mostra a figura representativa dos critérios do PNQ e a sua presumida contribuição para a busca do desempenho sustentável retratado pelo símbolo dos tríplices anéis entrelaçados, cujas intersecções representam o desempenho viável, justo e vivível, que se ocorrerem simultaneamente levam ao conceito de sustentabilidade. A interrogação que sintetiza a pergunta da pesquisa está relacionada com o instrumento de análise principal desta dissertação: os indicadores da responsabilidade social do Instituto Ethos.



Quadro 1.2 – Elos conceituais entre fundamentos gerenciais de empresas Classe Mundial

Feitas para Vencer (Collins, 1999)	Feitas para Durar (Collins e Porras, 1995)	Fundamentos dos Critérios de Excelência. (FPNQ, 2004)
<b>Liderança:</b> Os líderes das feitas para Vencer constroem uma empresa que pode continuar sem eles e não alimentam seu próprio ego, tornando-se líderes indispensáveis.	<b>Fazer o relógio, em vez de dizer as horas.</b> Erguer uma organização que possa durar e se adaptar ao longo de múltiplas gerações de líderes. Exatamente o oposto de construir uma organização em torno de um único líder carismático e de uma única idéia.	<b>Liderança e Constância de Propósitos:</b> A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização.
<b>Girando o volante continuamente:</b> Não importa quão espantoso seja o resultado final, as transformações de uma empresa boa em excelente jamais ocorrem de uma tacada só. Ao contrário, o processo lembra o ato de rodar incansavelmente um enorme e pesado volante em determinada direção, volta após volta.	<b>Genialidade do E.</b> Abarcar os dois extremos, em várias dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher A ou B, melhor ter, A e B: Propósito E lucro, continuidade E mudança, liberdade E responsabilidade.	<b>Visão Sistêmica:</b> As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares, etc.), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos.
<b>Aceleradores tecnológicos.</b> Evitar modismo E ser pioneiro.		<b>Foco no cliente E no mercado.</b>
		<b>Aprendizado Organizacional.</b> Melhoria contínua dos enfoques, bem como a busca continuada por inovações deve ser uma opção estratégica.
<b>Primeiro coloque as pessoas certas no barco (e as erradas para fora) depois comece a navegar.</b> Isso significa selecionar mais as pessoas em função de se enquadrarem mais nos valores centrais do que em função do seu perfil técnico e conhecimento.	<b>Ideologia Central.</b> Instale valores centrais (princípios básicos e duradouros) e um objetivo fundamental (razão principal de existir, além de só ganhar dinheiro) como os princípios que orientarão as decisões e inspirarão as pessoas em toda organização por um longo período.	<b>Valorização das pessoas.</b> Leva em consideração a diversidade de anseios que uma vez identificados promovem o desenvolvimento, bem-estar, satisfação no trabalho e alto desempenho.
<b>Cultura e Disciplina.</b> Elimine os que não partilham dos mesmos valores e padrões de uma organização.		<b>Visão de Futuro.</b> Planejamento voltado para a busca dos resultados e compromissos de longo prazo.
		<b>Foco nos Resultados.</b> A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas, que incluem, de uma forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a Sociedade/comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.
<b>Conceito dos três círculos:</b> A atividade que o apaixona profundamente, a atividade que você pode ser o melhor do mundo, o que move o seu motor econômico.	<b>Preservar o núcleo/estimular o progresso:</b> Preserve a ideologia central como uma âncora, ao mesmo tempo em que estimula mudanças, as melhorias, inovações e a renovação em tudo o mais. Mude as práticas e estratégias, sempre consistente com a ideologia central.	<b>Inovação.</b> Uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão, tomando como base comparativa os modelos referenciais de excelência, e implementa melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência do desempenho.
<b>Enfrentar a verdade nua e crua.</b> A dura realidade dos fatos serve para esclarecer o que precisa ser feito para estimular o progresso.		<b>Abordagem por processos.</b> Todas as atividades que usam recursos e que são geridas de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas são consideradas processos. A excelência do desempenho requer que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas com uma visão dos processos.
		<b>Decisões baseadas em fatos.</b> O conhecimento adquirido por meio das informações é retido pela organização para que possa funcionar de maneira mais ágil e independente.

Fonte: (CAJAZEIRA,J; CSILLAG. J, 2004, p 7)



Fonte: Construção Própria.

Figura 1.5 – Articulação e Coerência entre os capítulos da Dissertação.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Evolução do Conceito de Qualidade

A qualidade dos produtos e serviços fornecidos vem sendo monitorada, direta ou indiretamente, desde muito tempo. Entretanto, o uso de métodos quantitativos, bem como, a base de princípios estatísticos é relativamente moderna se comparado com a idéia de qualidade.

Ainda assim, encontramos princípios da padronização e unificação desde a antiguidade. Sob o faraó Tutmosis I aplicavam-se, já no Egito, tijolos uniformes preparados de lama do Nilo, para construção de casas, no formato de 410 x 200 x 130 mm. A pirâmide de Queops, construída aproximadamente há 2500 anos a.C., foi erguida com pedras de medidas iguais. Também os romanos possuíam normas para seus tijolos, conforme aponta Brandão Jr. (1978), ademais, eles conheciam a normalização para distribuição de água por meio de dutos cuja medida mais usual compreendia mais ou menos cinco espessuras de dedo, algo um pouco maior que 95 mm.

Durante a Idade Média até o começo do século XIX a produção de bens não agrícolas era predominantemente individual ou efetuada com um pequeno grupo de indivíduos. Mitra (1993) explica que estes pequenos grupos de indivíduos, quase sempre famílias, eram pessoalmente responsáveis pelo controle da qualidade da sua própria produção. Essa fase foi chamada mais tarde como o período do Controle pelo Operador (*Operator Quality Control*) no qual, devido aos limites da quantidade de bens produzidos, a qualidade do produto era controlada exatamente pela mesma pessoa que a produzia. A primeira vitória da normalização está certamente registrada na batalha travada entre a *Armada* espanhola e a marinha inglesa liderada pelo lendário Fracis Drake (1542-1596). A frota espanhola formada por 130 navios partiu da Espanha em julho de 1588 e foi dizimada: 20000 marinheiros mortos e 50% dos navios perdidos mesmo com a superioridade de 10x1 em número de navios e marinheiros. Ocorre que a rapidez com que Drake e seus homens armavam seus canhões (padronizados pelas normas da marinha inglesa) tornou uma batalha perdida em um verdadeiro passeio naval, só 100 homens ingleses morreram e nenhum navio foi perdido.

O início da normalização sistêmica, como entendemos hoje em dia, recebeu um forte impulso com o desenvolvimento da tecnologia, provavelmente decorrente dos descobrimentos técnicos nos séculos XVIII e XIX. De fato, em 1776, James Watt vendeu seu primeiro motor a vapor na Inglaterra e acelerou a chamada Primeira Revolução Industrial. Corrêa; Corrêa (2005) explicam que decorrente da invenção de Watt avanços tecnológicos importantes facilitaram a substituição de mão-de-obra por capital e permitiram o desenvolvimento de economias de escala, tornando possível o estabelecimento de unidades fabris.

Outro aspecto importante na evolução do conceito da qualidade é o papel que tiveram as ferrovias americanas. Para a sua construção e operação, eram consumidas enormes quantidades de vários produtos, entre eles o aço.

Não por acaso, portanto, que uma das maiores contribuições para a gestão da qualidade tenha vindo da fabricação de aço. Era lá que trabalhava um analista chamado Frederick Taylor (1856-1915). A preocupação com a produtividade foi o que levou Taylor a estudar, nas aciarias onde trabalhava, os problemas da organização industrial. Segundo Biondo (2005, p. 44) a racionalização do trabalho do operário é decorrente da primeira etapa dos estudos de Taylor; da segunda etapa, surge o livro *Princípios da Administração Científica* (ed. Atlas) que é pedra fundamental da linha de pensamento taylorista.

O trabalhador, segundo Taylor, não poderia analisar racionalmente sua tarefa, em 1910, com base na teoria de Taylor, Harrington Emerson, seu auxiliar, causou espanto à Comissão Interestadual Ferroviária norte-americana quando demonstrou que a administração científica permitia a economia de US\$ 1 milhão por dia. Surge a idéia do controle da qualidade separado de quem produz, assim, nascem os departamentos de controle da qualidade e a redação dos 12 princípios da eficiência, considerado uma prévia da administração por objetivos, de Peter Drucker. (Idib, p. 45)

As máquinas do desenvolvimento industrial são construídas de mecanismos, nos quais certas peças se repetem. Em lugar de se limar penosamente as roscas com a mão, como antigamente, passa-se a usar os parafusos em série. Em torno de 1938, conforme explica Juran (1974), Sir Joseph Whitworth, estabeleceu uma rosca para parafuso padronizado, que ainda hoje leva o seu nome. A partir desse fato, podemos descrever a seguinte seqüência de eventos importantes na padronização e busca da qualidade superior, como destaca Brandão Jr. (1978, p-16):

- 1873 – aparição das primeiras normas para chapas e fios;
- 1875 – convenção Internacional do Metro em Paris;
- 1876 – Mevil Dewey desenvolve a classificação bibliográfica decimal;
- 1877 – editada a norma sobre ensaio para cimento Portland;
- 1883 – os fabricantes alemães criam o “formato normalizado” para papéis;
- 1898 – conferência Internacional de Zurique adota a rosca SI (*système international*);
- 1901 – fundação do BESC (*British Engineering Standard Committee*). Nos Estados Unidos é criado o *Bureau of Standards*, como um departamento do Ministério para Comércio e Trabalho;
- 1907 – na Suécia cria-se a primeira norma eletrotécnica;
- 1940 – fundação da Associação Brasileira de Normas Técnicas;
- 1947 – fundação da ISO – *International Organization for Standardization*;
- 1973 – criação do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, atual INMETRO;
- 1992 – Publicação da ISO 9001.

No início do século XX, a adaptação de motores de combustão interna a carruagens (na época chamados *horseless vehicles* ou “veículos sem cavalos”) criou a condição para o surgimento de um setor industrial, provavelmente o mais influente no desenvolvimento das técnicas de operação e qualidade: o setor automobilístico. (CORREA, H.; CORREA, C. 2005)

Entre 1920 e 1940, nas indústrias de automóveis, o número de trabalhadores reportando a um supervisor aumentou drasticamente, o que tornou impossível o controle direto do desempenho individual da qualidade de cada trabalhador. Criou-se, então, a figura do Inspetor e um padrão (mais tarde chamado norma) para comparar a qualidade produzida com uma especificação. Em caso de eventuais discrepâncias, os itens não conformes eram retrabalhados, se possível, ou descartados.

As normas de controle de qualidade e amostragem recebem grande impulso em 1924. Walter Shewhart, que trabalhava na Bell Telephone Laboratories, propôs o conceito do uso de cartas de controle introduzindo a idéias do uso da estatística no controle da qualidade. Em 1930, Mitra (1993, p. 5) alerta que a contribuição de Stewhart para o controle estatístico da qualidade passa a ser reconhecido pela “*American Society for Testing Materials (ASTM)*”, pela *American Society of Mechanical Engineers (ASME)*, a *American Statistical Association (ASA)* e o *Institute of Mathematics Statistics (IMS)*,” que montam um comitê conjunto,

liderado pelo próprio Stewhart, denominado *Joint Committee for Development of Statistical Applications in Engineering and Manufacturing* (Comitê Conjunto para Desenvolvimento de Aplicações de Estatística na Engenharia e Manufatura).

O ano de 1945 marca o final da II Grande Guerra Mundial. É fato notório que a guerra praticamente ocorreu na Europa e no Pacífico. Isso significa que, ao seu final, a capacidade de produção de bens no mundo encontrava-se reprimida por muitos anos de uma guerra sangrenta. Com o fim da guerra cria-se um mercado que favorece os ofertantes, a escala de produção do pós-guerra altera a noção dos princípios de inspeção, na medida que praticamente se inviabilizou a inspeção 100%.

Em 1946, segundo Juran (1974), é formada a *American Society for Quality Control* (ASQC) e com ela uma série de normas com planos de amostragem e inspeção denominadas MIL-STD-105A, desenvolvida inicialmente com finalidade militar em 1950 com foco na guerra fria travada entre norte-americanos e soviéticos. Com efeito, em 1957, a primeira norma com cartas de amostragem para variáveis, denominada MIL-STD-414 foi aceita para fins bélicos.

Curiosamente, a invenção do controle estatístico atribuído à indústria estadunidense, em função da explosão do consumo pós-guerra foi abandonada ou teve seus efeitos subavaliados. No Japão, entretanto, esforços estavam sendo disparados pela indústria e pela sociedade, que alterariam para sempre os conceitos e modelos de qualidade no mundo inteiro.

Biondo (2005) descreve que W. Edwards Deming e Joseph Juran iniciaram suas carreiras com alguns anos de diferença na Wester Electric, empresa norte-americana pioneira na aplicação de técnicas estatísticas de controle de qualidade. Mas, foi em 1950, após a visita de Deming ao Japão com seus ensinamentos sobre estatística e qualidade completada com a subsequente visita de Juran (1954) que os japoneses rapidamente realizaram profundas modificações em seus modelos industriais, com o apoio do governo que lançou um massivo programa de treinamento e educação para a qualidade.

A Toyota chamou a atenção mundial pela primeira vez na década de 1980, quando ficou claro que havia algo de especial na qualidade e eficiência japonesas. A Toyota projetava carros mais velozes e confiáveis que os americanos. Desenvolvida a partir de uma empresa que produzia teares para a indústria têxtil, a Toyota começou a produzir carros em 1934 um tanto



atrasado em relação aos seus maiores concorrentes atuais: a GM e a Ford. Liker (2005, p. 26), ressalta as palavras do então presidente da Toyota, Toyoda Kiichiro, que assim expressou o seu desafio e preocupação: “Alcançaremos os americanos em três anos. Caso contrário a indústria automobilística japonesa não sobreviverá.”

Ainda Liker (Idib, p. 27) aponta que o lucro anual da Toyota ao final do ano fiscal de 2003 foi de 8,13 bilhões de dólares – maior que os da GM, da Chrysler e da Ford combinados, sua margem líquida é de 8,3 vezes maior que a média da indústria automobilística americana. Inventora da produção enxuta (*lean production*) e do conceito de *just-in-time*, ambos citados em qualquer livro texto sobre estratégia de produção, a Toyota é apontada como a provável líder mundial de automóveis, superando a GM em 2005, ademais, o *Corolla* foi o automóvel de pequeno porte mais vendido no mundo em todos os tempos.

De fato, o efeito Toyota, foi a ponta do *iceberg* do sucesso da indústria japonesa e seus níveis de competitividade sem precedentes na história. Em 1973, a indústria japonesa dominava em torno de 20% do mercado doméstico americano. Surge o milagre japonês: após a destruição do final da Segunda Guerra o Japão cresceu entre 1937 a 1956 a uma taxa de 1,83% aa. “De 1956 a 1969, o PNB elevou-se em média 10,5% ao ano (per capita, 9,7%). De 1955 a 1975, o Produto Interno Líquido multiplicou-se por 8, à taxa média de quase 11% aa.” (BENAYON, A. 2005, p. 90)

Disparou-se, nessa época, segundo Correa; Correa (p. 15) “vários movimentos de contra-reação, tanto nas empresas quanto na academia americana. Marcos dessa tendência foram dois artigos escritos pelo acadêmico americano Wickman Skinner, da Universidade de Harvard.” No artigo ganhador do Prêmio McKinsey denominado “The productivity paradox” publicado pela Harvard Business, Skinner (1986) explica que por mais de 10 anos a indústria americana tentou ganhar competitividade por meio de programas de redução de custos, e que este método não era suficiente para ser vitorioso contra um modelo que busca obsessivamente a qualidade, o investimento maciço em tecnologia e um planejamento eficiente e eficaz.

Os japoneses aderiram ao movimento da qualidade total (TQM) e todas as suas variáveis, incluindo a qualidade de serviço, especialidade de Karl Albrecht; a qualidade sem lágrimas de Philip Crosby; e, mais tarde, o 6-Sigma.

Convém, neste ponto, reconhecer que a noção de qualidade possui diferentes versões dependendo do autor. Uma definição clássica, atribuída a Crosby (1979) é “qualidade é a conformidade aos requisitos ou especificações”, mais generalista Juran (1974) afirma que qualidade é “adequação ao uso”. O importante é a difusão do conceito que a qualidade gera dinheiro e não custo, e, um novo fenômeno pós-Japão, homens de negócio ocidentais impacientes querendo conhecer melhor aqueles métodos japoneses que faziam bem as coisas. Surge, assim, o movimento mundial pelo TQM.

Wood Jr. et al (2002) apontam como causas ao movimento mundial da Qualidade, o *Total Quality Management* (TQM), entendido como o desenvolvimento de modelos gerenciais capazes de suportar um quadro de mudanças organizacionais ainda hoje em curso, o que inclui o surgimento do foco no processo, a adoção da estatística como ferramenta capaz de potencializar o conceito de controle da qualidade, a incorporação de novos elementos comportamentais capazes de potencializar as inovações e sugestões da base da pirâmide e a necessidade de integração das áreas operacionais e administrativas visando a minimização da força de trabalho.

É certo, entretanto, que a maior parte dos princípios da qualidade que tornaram o assunto a grande febre do começo dos anos oitentas foi o sucesso da produção industrial japonesa baseada em grandes teóricos americanos entre eles, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Edward Deming e o japonês Kaoru Ishikawa.

O fato é que por volta de 1985 percebe-se o enfraquecimento do conceito de TQM, no qual evidentes lacunas são apresentadas entre as expectativas geradas pelos projetos de implantação e os resultados efetivamente alcançados. (Devis, 1992. Jacob, 1993)

O ocaso das aplicações sob a forma de um modelo radical e purista do TQM levou ao mundo ocidental a busca de uma outra ferramenta que pudesse manter os ganhos da cultura da qualidade sem tantos efeitos colaterais. Wood Jr. et al (2002) associa, assim, a adoção e sucesso da norma ISO 9001 como uma alternativa ao TQM, cujos resultados como um todo decepcionou apesar da grande fanfarra com que os programas foram alardeados. As normas da qualidade também podem ser vistas como uma tentativa de reduzir os custos de inspeção em um mundo globalizando-se, ao mesmo passo que causavam empecilhos adicionais às empresas japonesas cuja cultura favorecia ao TQM com seus cânticos, ginásticas no pátio e



sua cultura de devoção à hierarquia e à empresa. Neste sentido a globalização foi favorecida com a possibilidade da garantia da qualidade sem a inspeção, na medida que as certificações passam a fazer o papel dos inspetores, favorecendo que o mundo ficasse mais interligado sem custos adicionais, como monstado por Wood Jr at al (Idib, p. 162):

Imagine a indústria mundial como uma placa de memória de computador e cada industria nacional como parte da placa. Os Estados Unidos seriam um chip; o Canadá, um processador; o Reino Unido, um capacitor, e assim por diante. Cada parte teria sido projetada para uma certa finalidade. Mas, para trabalharem juntas, as peças precisariam estar adequadamente conectadas à placa e umas às outras. Sem as devidas conexões, a placa não passa de um monte inútil de peças. Na indústria, essas conexões derivam dos padrões.

Surgem assim as normas ISO 9000 desenvolvidas pela ISO no seu comitê técnico TC-176 e cuja primeira versão de 1987, fortemente baseada na norma inglesa BS 5750, e hoje na terceira versão (2000). A ISO 9001 foi a primeira norma internacional com foco em um modelo gerencial, hoje com cerca de 700.000 certificações (ISO, 2005), apresentava muitas vantagens comparativas com relação ao TQM como se pode ver no quadro 2.1 o que explica o seu enorme sucesso.

Quadro 2.1 – TQM x ISO 9000

TQM	ISO 9001
Criação de uma burocracia interna paralela.	Criação de uma burocracia interna integrada aos processos produtivos.
Falta de apoio da alta gerência.	A certificação pela norma leva a um sentimento de ganhos corporativos maiores e engaja a alta gerência.
Não alinhamento com os objetivos estratégicos.	A simplicidade do desdobramento de uma política da qualidade, único requisito da ISO 9001 para objetivos e metas, favorece a integração com a estratégia operacional, diferentemente do modelo ambicioso do gerenciamento por diretrizes do TQM.
Benefícios intangíveis ou desproporcionais ao esforço.	Menos ambiciosa em quantificar ganhos de produtividade gigantescos como o TQM a ISO 9001 limita-se a prometer a entrega de produtos em acordo com a especificação. Os ganhos associados com a imagem e de produtividade foram, por conseguinte, saudados como positivos na medida que não eram esperados.
Dificuldade de manter <i>momentum</i> da mudança.	O processo de certificação e suas auditorias semestrais favorecem o clima de prontidão.

Fonte: Wood Jr. at al. (2002, p.158, adaptação nossa)

A ISO 9001, entretanto, não levou a qualidade ao nível estratégico. Biombo (2005) explica que foi Peter Drucker quem iniciou o processo de integração do planejamento estratégico, do marketing, da qualidade e das finanças. Henry Mintzberg seguiu os passos de Drucker nos anos 70 e atribuiu aos gerentes papéis fortemente enraizados na intuição e no contato pessoal, o executivo é líder e empreendedor, comunica-se, aloca recursos, controla, negocia, alinha e administra conflitos. A visão integradora do gerenciamento também é o foco e o ponto de vista esperançoso de Collins; Porras (2002) em seu *best seller* de 1994, *Feitas para Durar* (ed. Rocco).

Surgem as idéias integradoras de sistemas, que seria muito bem expressa na reação americana ao sucesso japonês. Surge o conceito de classe mundial, preconizado pelo modelo do Prêmio Malcolm Baldrige. A redução do uso das ferramentas gerenciais exclusivamente ligadas à qualidade, com relação às ferramentas integradoras também é confirmada pela pesquisa da Bain & Company, cujas maiores alterações no uso da ferramenta pode ser evidenciada na tabela 2.1

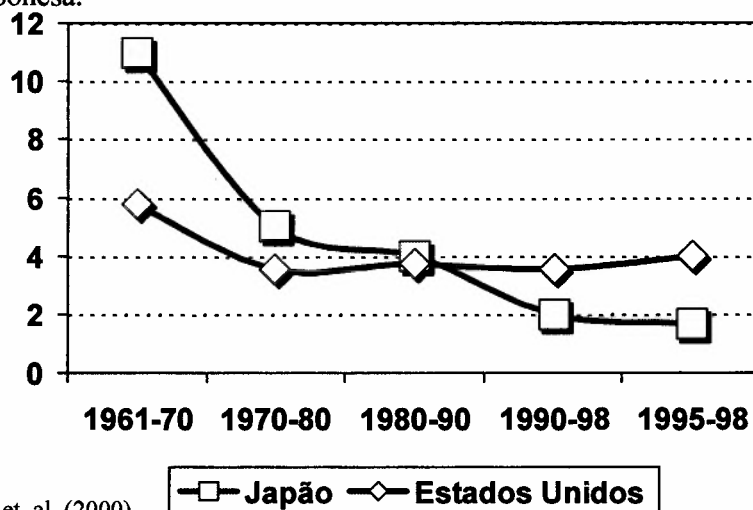
Tabela 2.1 – Ganhadoras e vencedoras ao longo do tempo

<b>Maiores Aumentos e Quedas</b>	<b>Uso na primeira pesquisa</b>	<b>Uso em 2004</b>	<b>Variação (%)</b>
Gerenciamento da relação c/ Cliente (CRM)	35% (2000)	75%	+40
Gestão do conhecimento	28% (1996)	54%	+26
Gestão da cadeia de suprimento	31% (1999)	56%	+25
Painel de Controle (Balanced Scorecard)	39% (1996)	57%	+18
Missão e Visão	88% (1993)	72%	- 16
Gerenciamento da Qualidade Total	72% (1993)	61%	- 11
Reengenharia	67% (1993)	61%	- 6
Programa Gerenciamento de Mudanças	64% (2002)	59%	- 5

**Fonte:** Rigby et al. (2005)

A idéia do prêmio Baldrige começa no início da década de 1980, com a capacidade de competição ameaçada pelos japoneses (ver figura 2.1). Em 1982, o relatório final de sete conferências patrocinadas pelo *American Productivity and Quality Center* (APQC – Centro Norte-americano de Produtividade e Qualidade), do qual participaram cerca de 175 executivos, líderes empresariais e acadêmicos, recomendou-se a criação de um Prêmio Nacional da Qualidade no Estados Unidos. George (1992) explica que em setembro de 1985,

líderes empresariais e executivos da qualidade formaram o Comitê para criação do Prêmio Nacional da Qualidade. Foi o Secretário do Comércio da administração Reagan que acabou dando o empurrão final que criou o prêmio estadunidense da qualidade. Filho de um deputado de *Nebraska*, Malcolm Baldrige ganhou a reputação de excelente administrador quando foi superintendente da Scovill, Inc. uma usina de latão com sede em *Connecticut*. Malcolm morreu em um acidente de montaria em 25 de julho de 1987. George (Ibid, p. 35) explica que para prestar uma homenagem ao amigo que o presidente havia perdido, “três dias depois da morte de Baldrige, o comitê do Senado para o Comércio, Ciência e Transporte renomeou a legislação em sua homenagem”, e, em 20 de agosto de 1987, o presidente Reagan assinou o Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act de 1987, transformando-o em lei. Com o Baldrige surge o desafio da perspectiva sistêmica, e definitivamente a integração da estratégia à qualidade total. O sucesso dos métodos japoneses, no período imediatamente após a guerra, e dos americanos na era pós-Baldrige dependem dos sistemas sociais que estavam inseridos. Whittington (2002) explica que o modelo japonês de cooperação próxima entre bancos e empresas, um Estado paternalista e uma visão comunitária das relações entre empresas e trabalhadores, contrastam com o modelo americano associado a mercados turbulentos e credores impacientes, a aquisições hostis e à abordagem empregar-e-demitir nas relações de trabalho. Por isso, no período dos anos 1990, caracterizado pelo choque de transição direcionado à nova economia da informação, sobretudo com a Internet, segue em linha com o modelo sistêmico do Baldrige, no qual a flexibilidade e a rapidez são mais apropriadas às condições emergentes do século XXI do que a cuidadosa e cautelosa abordagem japonesa.



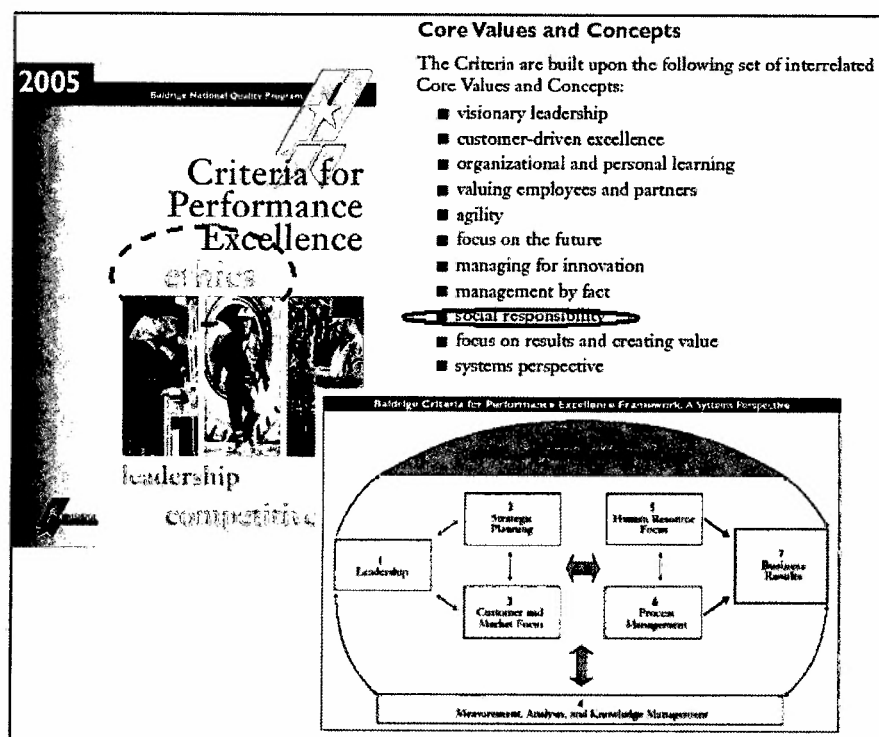
Fonte: Scarpetta et. al. (2000)

Figura 2.1 – Índices de Crescimento do Produto Interno Bruto.

O sucesso do Baldrige também pode ser notado pelos resultados financeiros e econômicos reportados pelos seus vencedores, Brazey (1999, p. 10 et seq., tradução nossa) exemplifica alguns casos:

1. a Boing Aitlift and Tanker, vencedora de 1998, reportou 60% de aumento de produtividade;
2. a Xerox Business Service, ganhadora de 1997, aumentou o seu faturamento 30% ao ano chegando ao \$2 bilhões de Dólares em menos de cinco anos;
3. a Cadillac, ganhadora de 1990, reduziu o tempo de troca de matrizes na unidade de estamparia de 8 horas para 4 minutos;
4. a AT&T, ganhadora de 1992, ganhou cerca de \$400 milhões de Dólares em melhorias operacionais em seis anos;
5. a Federal Express, vencedora de 1989, reduziu o custo por encomenda em 40%.

A inserção do conceito de responsabilidade social também foi inserida no critério Malcolm Baldrige de 2005, como se pode observar nas elipses vermelhas demarcadas na figura 2.2. Note-se a concepção sistêmica do modelo do prêmio americano.



**Fonte:** Baldrige National Quality Programme (2005, passim, montagem nossa)

Figura 2.2 – Inserção dos conceitos de Responsabilidade Social ao longo do critério Baldrige.

Responsabilidade social tornou-se então um dos conceitos nucleares representativos das empresas classe mundial, conforme o Prêmio Baldrige explica:

A liderança de uma organização deve demonstrar suas responsabilidades com o público, o comportamento ético, e a necessidade de praticar a cidadania. A liderança deve ter modelos gerenciais completos com foco nos negócios éticos e proteção da saúde pública, segurança e meio ambiente. A proteção da saúde, segurança, e do meio ambiente inclui desde as operações da organização, bem como, todo o ciclo de vida dos seus produtos e serviços. [...] As organizações não devem se limitar ao atendimento da legislação local, estadual, e federal, mas, também buscar oportunidades para melhorias além da mera adequação legal.” (Idib, p. 3 et. Seq., tradução nossa)

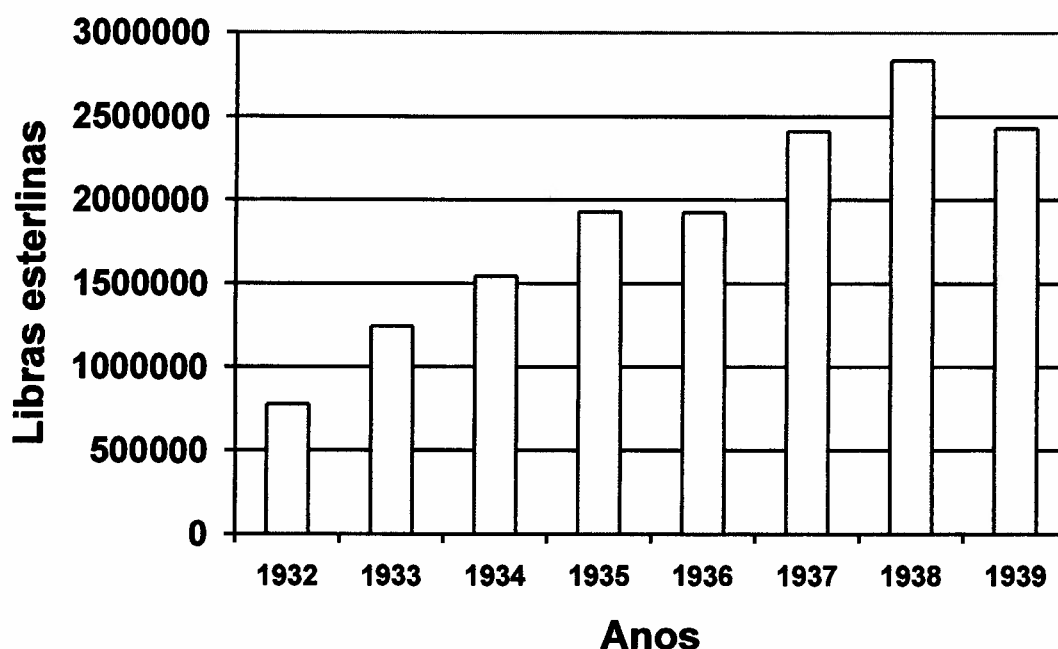
No caso do Brasil, conforme ilustra Suzigan (2000) o desenvolvimento industrial tem início antes da Primeira Guerra, particularmente no século XIX, e pode ser explicado nos termos da teoria do crescimento econômico induzido por produtos básicos de exportação (café, algodão, e outros). Especialmente durante as décadas de 1900 e 1910, aparecem indústrias “novas”, tais como sacos de algodão, garrafas de vidro para cerveja, latas para acondicionar fósforos, cigarros e alimentos, maquinaria industrial simples como tornos, equipamento têxtil e pequenos motores.

Quando a crise de 1929 abalou a hegemonia do café, o governo passou a adotar uma política protecionista para a indústria, em São Paulo houve um surto industrial que favoreceu a implantação de várias fábricas de tecidos, calçados e chapéus.

A necessidade de elementos básicos de controle de qualidade surge tardiamente em relação ao mundo. Apesar de que em 1921 foi instalada, pela Ford, a primeira linha de montagem de veículos em série no Brasil só a partir de 1932 quando a importação de máquinas para geração de energia, para fabricação de papel, óleos, moinhos, cervejarias e gráficas dá um saldo no crescimento (ver figura 2.3) é que surgem as necessidades de técnicas mais avançadas de engenharia de processo, controle tecnológico, e conseqüentemente controle da qualidade.

O crescimento e difusão dos conceitos de qualidade no Brasil, por conseguinte, têm como marco a criação da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, em setembro de 1940. Em 1962 a ABNT foi reconhecida como de utilidade pública pela lei nº 4.150. Brandão

Jr. (1978) alerta que a ABNT passou a desempenhar um papel vital na qualidade brasileira com a sua identificação pelo CONMETRO como Forum Nacional, local de compatibilização dos interesses públicos, empresas industriais e do consumidor, transformando-a em uma peça altamente significativa para o sucesso da qualidade no Brasil.



Fonte: (SUZIGAN, W. 2000, p. 382)

Figura 2.3 – Exportações de maquinaria industrial para o Brasil provenientes da Grã-Bretanha, Estados Unidos, Alemanha e França.

Oliveira (1999) afirma que historicamente dentro do modelo de organizações existente até o início dos anos 60, no Brasil, a Petrobras destacava-se atuando como um braço do governo na definição de políticas econômicas. Assim o governo, por meio desta empresa iniciou um processo de implantação de qualidade com o objetivo de assegurar um maior retorno financeiro aos seus investimentos na estatal.

AlgarTE; Quintanilha (2000) alertam que no início da década de 70, as fornecedoras do setor nuclear, que por exigências contratuais das Indústrias Nucleares do Brasil S.A. – ex-NUCLEBRAS – foram obrigadas a se adaptar às rigorosas normas daquele setor. Logo depois, para viabilizar a produção de petróleo na Bacia de Campos, a Petrobras passou a exigir de seus fornecedores a implantação da garantia de qualidade baseada no código nuclear

americano 10-CFR-50, logo substituído pelas normas canadenses Z-299, uma das bases da ISO 9000.

No meio da década de 80 o governo brasileiro, com o apoio do BIRD, fez um programa com o objetivo de capacitar instituições brasileiras para disseminar esses novos conceitos. Foram selecionadas três entidades para obter essa capacitação nos centros mais avançados. O Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear - IBQN foi designado para absorver a tecnologia européia, principalmente a alemã, em função do programa nuclear. A Fundação Vanzolini, ligada a USP, foi designada para absorver a tecnologia norte-americana. A Fundação Christiano Ottoni (FCO), ligada à Universidade Federal de Minas Gerais foi designada para absorver a tecnologia japonesa.

Pode-se dizer, portanto, que a Gestão da Qualidade no Brasil nasceu de duas abordagens:

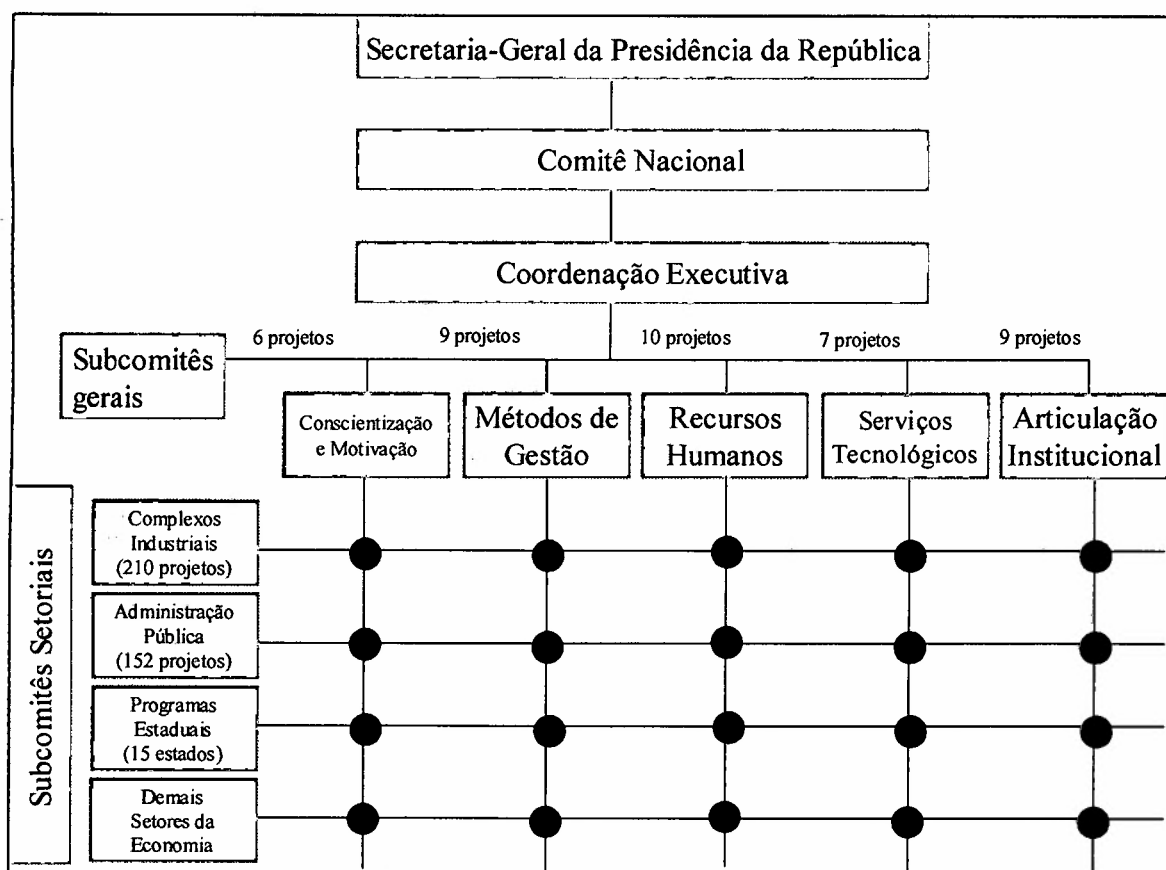
- (a) a preocupação com defeitos e falhas de componentes (área militar, nuclear, aeronáutica, petroquímica, elétrica); controle de processo por meio de métodos estatísticos (Norma Z 299.1, Norma BS 4778, ISO 9000, por exemplo). Neste campo são pioneiros no uso dos conceitos a Petrobras e o IBQN.
- (b) modelos sistêmicos com foco na satisfação do cliente, como por exemplo, o modelo da Qualidade Total, cujo maior difusor foi a FCO e sua atuação como consultoria em empresas tradicionais como a CVRD – Companhia Vale do Rio Doce.

A partir de 1991 as duas correntes começam a convergir, principalmente com a criação do Prêmio Nacional da Qualidade, e, mais recentemente, com a versão da ISO 9001:2000 revisada para incorporar os conceitos de gestão por processos e visão sistêmica.

Durante o governo Collor para dar uma resposta aos empresários, que temiam o sucateamento da indústria em função da acelerada abertura do mercado, o governo criou o PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PBQP), que tinha como objetivo fomentar a utilização de técnicas de qualidade nas empresas visando aumentar a produtividade, reduzindo os custos e tornando-as competitivas em relação ao mercado internacional. Seguindo uma das metas do PBQP, estruturado conforme a figura 2.4, em 1991



foi criada uma fundação privada, sem fins lucrativos com o objetivo de promover o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).



Fonte: Algarte; Quintanilha (2000, p. 88)

Figura 2.4 - Organização do PBQP (1990 – 1992)

A execução do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade estava fundamentada nos subprogramas setoriais, que seriam viabilizados por meio de forte engajamento de empresas e entidades de ciência e tecnologia atuantes nos respectivos setores e orientadas por projetos e metas mutuamente negociadas. Em 1991 ocorreu a primeira reunião estratégica do PBQP, com a presença de 58 participantes, entre empresários, professores, trabalhadores e governo, nessa reunião se construíram as bases do Prêmio Nacional da Qualidade.

O Prêmio Nacional foi inicialmente baseado no Baldrige, entretanto, por meio de um processo de aprendizado sistemático, à medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, a FNQ atualiza os fundamentos da excelência. Em uma recente atualização, em 2002, o comitê de critérios do PNQ incorporou as tendências



gerenciais estudadas e criou um critério específico para avaliar as práticas de responsabilidade social das candidatas ao prêmio.

O PNQ considera que uma organização para ser considerada como tal deve praticar os fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência do PNQ desdobrados em critérios. O quadro 2.2 apresenta os fundamentos, critérios do PNQ e sua relação com o modelo do Malcolm Baldrige e o Europeu, modelos referenciais conforme a figura 1.1 do capítulo Introdução.

Quadro 2.2 – Alinhamento PNQ, Baldrige e European Quality Award.

PNQ	Prêmio M. Baldrige	European Quality Award
<b>Fundamentos:</b>		
Orientação para resultados	Foco no resultado e na criação de valor	Orientação para resultados
Foco no cliente e no mercado	Excelência na relação com clientes	Foco no cliente
Liderança e constância de propósitos	Liderança visionária	Liderança e constância de propósitos
Gestão baseada em fatos	Gestão baseada em fatos	Gestão por processos e fatos
Abordagem por processos		
Valorização das pessoas		Desenvolvimento e envolvimento de pessoas
	Parcerias de valor com clientes e processos.	Desenvolvimento de parcerias
Responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade pública
Visão sistêmica	Perspectiva sistêmica	
Aprendizado organizacional	Aprendizado organizacional e pessoal	
Agilidade	Agilidade	
Inovação	Gerenciamento da Inovação	
Visão de futuro	Foco no futuro	
<b>Critérios</b>		
Liderança	Liderança	Liderança
Estratégia e Planos	Planejamento Estratégico	Políticas e Estratégia
Clientes	Foco no cliente e no mercado	Parcerias e Recursos
Pessoas	Foco nos recursos humanos	Pessoas e Resultados para pessoas
Informações e Conhecimentos	Mensuração, análise e gestão do conhecimento	
Processos	Gerenciamento de processos	Processos
Resultados	Resultados	Resultados
Sociedade		Resultados para Sociedade

Fonte: (FNQ 2006; ASQ 2005; EFQM 2005, adaptação nossa)

Quanto ao fundamento Responsabilidade Social o critério explica (FNQ, 1992-2005, critério 2005):

Atuação baseada em relacionamento ético e transparente da *organização* com todas as *partes interessadas*, visando ao *desenvolvimento sustentável* da sociedade,

preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

***Como este conceito é colocado em prática?***

O sucesso e os interesses de longo prazo da *organização* dependem de uma conduta ética nos negócios e do atendimento e superação dos *requisitos* legais e regulamentares associados a seus *produtos*, *processos* e instalações. Esta superação significa proatividade e decorre da necessidade de antecipar expectativas da sociedade.

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como *partes interessadas* da *organização*, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício da consciência moral e cívica da *organização*, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade.

A construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança mútuos pressupõe comportamento ético e transparência. Esse princípio se aplica a todos os aspectos do relacionamento com *clientes*, *fornecedores*, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras *partes interessadas*. Ele é particularmente aplicável no que diz respeito às pessoas da *força de trabalho*, que devem ser conscientizadas da importância do tema. O respeito à individualidade e ao sentimento coletivo, inclusive quanto à liberdade de associação, e a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias devem ser regras básicas. A *organização de excelência* busca o *desenvolvimento sustentável*. Identifica os impactos sobre a sociedade que podem decorrer de suas instalações, *processos* e *produtos*, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e *produtos*. Adicionalmente, busca preservar os *ecossistemas*, conservar os *recursos não-renováveis* e racionalizar o uso dos *recursos renováveis*.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras *organizações*, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e também estimular as pessoas de sua própria *força de trabalho* a se engajarem em atividades sociais.

A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o *valor da organização*.

Como já mencionado o pesquisador Jim Collins (2002) liderou dois estudos, “Feitas para Durar” e “Feitas para Vencer”. O estudo “Feitas para durar” explica como transformar uma empresa em uma organização Excelente, já o estudo “Feitas para Vencer” analisa como uma organização se transforma de boa para Excelente. Existe uma forte relação entre os elementos comuns das empresas Feitas para Vencer e Feitas para Durar e os princípios filosóficos do PNQ, conforme demonstrado no quadro 1.2.

Ademais, o salto para a Excelência se dá mediante alguns fatores também aplicáveis em empresas ganhadoras do PNQ, conforme estudo realizado por Cajazeira; Csillag (2004) com a

Cetrel e a Joal Teitelbaum, ambas empresas de pequeno e médio porte ganhadoras do PNQ no Brasil.

O modelo do PNQ concedido para empresas consideradas Classe Mundial, de acordo com algumas bibliografias estudadas, apresentam críticas que consideram o modelo dos prêmios nacionais um sistema de elite, burocrático e incapaz de gerar ganhos sustentáveis ao negócio conforme: Taylor; Adair (1994), Shirks et al. (2003), Hart; Bogan (1994) e George (1992). Essas críticas estão sumarizadas no quadro 2.3:

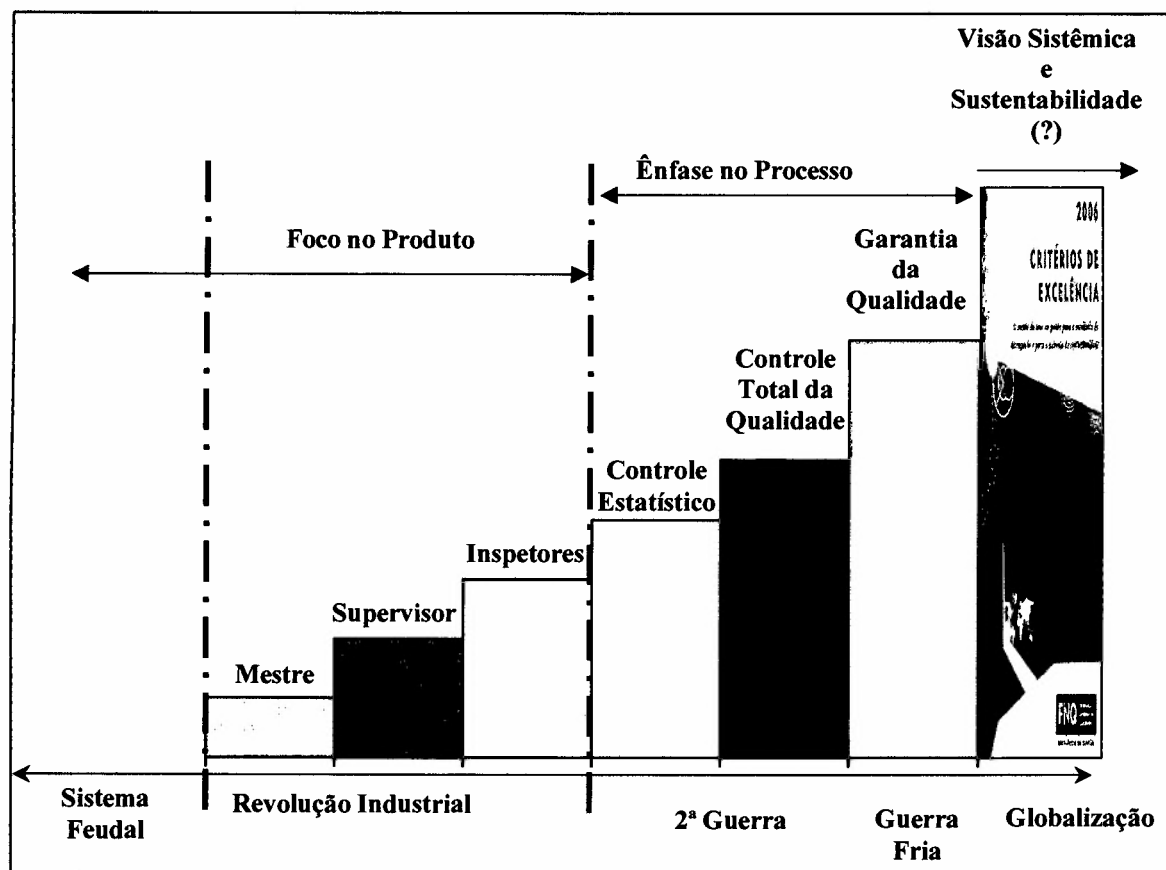
Quadro 2.3 – Críticas aos modelos de Prêmios Nacionais da Qualidade.

<b>Crítica</b>	<b>Argumento a favor da Crítica</b>	<b>Argumento Contra</b>
O prêmio não é imparcial e que os grandes acionistas exercem certa “influência” sobre o processo de premiação.	Consta que a Xerox gastou US\$ 800 mil no cultivo do prêmio. Na manhã seguinte após a anúncio da premiação (Estados Unidos) a divisão Cadillac da GM desatrelou uma barragem de anúncios sustentando que era a única fabricante automotiva suficiente boa para vencer o prêmio.	Outras empresas gastaram valores da mesma monta, sem vencer nada. A Suzano Petroquímica (Polibrasil), por exemplo, só venceu o PNQ após quatro tentativas. Pequenas empresas como a Joal (no Brasil) e a Globo (Estados Unidos) venceram com poucos recursos.
Existe algo inapropriado nos critérios já que se baseiam em experiência práticas e sem comprovação acadêmica.	Acadêmicos julgam que o prêmio não é adequadamente estudado e a composição da equipe de atualização é fortemente baseada em consultores o que tornam os critérios enviesados. Crítica-se nos Estados Unidos também pelo fato de examinadores atuarem como consultores (ainda que nunca assessorando empresas que eles também estão examinando).	No seu último ciclo revisional (2005) a FNQ entregou a liderança do comitê de critérios a um especialista de uma empresa, incluindo na equipe de atualização acadêmicos, e baseando as atualizações em amplas pesquisas realizadas em comitês temáticos. Do total da equipe de avaliadores do Baldrige, menos de 10% se autotransferem como consultores. Entre os examinadores sêniores do ciclo de 2005 do PNQ este número gira em torno de 15%. Entre os juizes o número é nulo.
Os critérios não garantem a sustentabilidade do negócio.  (este assunto é escopo da nossa dissertação)	<u>Econômico:</u> A norte-americana Florida Power & Light, venceu o prêmio Deming no Japão e depois faliu. <u>Ambiental:</u> A Suzano (Bahia Sul) ganhadora em 2001 é criticada pela expansão fundiária da cultura do eucalipto que levou ao empobrecimento da região onde atua. <u>Social:</u> A Serasa é acusada de ação antiética a serviço dos bancos e prestar um desserviço à sociedade.	O prêmio Deming não traduz a visão sistêmica em busca da sustentabilidade e é fortemente apoiado no modelo puro da Qualidade Total. O IDH médio nas cidades na qual a Suzano Bahia Sul possui terras ( no extremo sul baiano) cresceu entre 1991 e 2000 16,7% contra uma média de 11,6% global do Estado da Bahia. A Serasa alega que defende os bons pagadores e assim presta um serviço benéfico à sociedade.

**Fonte:** Criado pelo autor a partir da bibliografia citada e de exemplos colhidos ao longo deste trabalho.

Notadamente a evolução do conceito de qualidade vinda do modelo feudal aos tempos pós-guerra fria incorporam, ou buscam incorporar, a idéias de que o equilíbrio entre o social , o

ambiental e o econômico são elementos indissociáveis a uma organização voltada para a excelência em pleno século XXI. A figura 2.4 resume as discussões e análises ocorridas durante este capítulo.



**Fonte:** Algarte; Quintanilha (2000, p. 12, adaptação nossa)

**Figura 2.5 – Evolução dos Conceitos de Qualidade**

## **2.2 Evolução do conceito de Responsabilidade Social**

Nos tópicos 2.2 e 2.3 deste trabalho, buscaremos entender as origens do conceito de RS e suas contradições, as visões de diferentes públicos de interesse, e, sobretudo, uma discussão entre as relações entre os conceitos de RS e Sustentabilidade, da alteração da visão de lucro e os reflexos destes conceitos na contabilidade atual, que como demonstraremos, não é mais capaz de mensurar o valor de uma empresa. Assim, esperamos contribuir para o levantamento do estado da arte em gestão sustentável e suas relações com os modelos de excelência empresarial.

Para conhecermos a relevância da gestão organizacional, suas relações com a qualidade, a sustentabilidade e a responsabilidade social, escopo desse trabalho, é preciso mergulhar em um universo de argumentos contundentes, apaixonados e com visões diametralmente opostas.

Segundo o Instituto Observatório Nacional (2004), a responsabilidade social empresarial “dominante”, no Brasil, tem como características:

- (a) elaborada unilateralmente pelas empresas.
- (b) refere-se basicamente a atividades filantrópicas, sem direta relação aos processos de produção da empresa.
- (c) a participação dos trabalhadores é limitada à atuação como voluntários nos programas sociais.
- (d) as atividades ou discursos dominantes pelas empresas não resultam em mudanças efetivas no dia-a-dia do trabalhador.
- (e) as empresas não assumem compromissos e ações junto à cadeia de produção e não têm políticas para as empresas terceirizadas com o objetivo de preservar padrões trabalhistas mínimos.

Colaborando com os argumentos do Observatório Nacional da distância entre discurso e prática, de fato, existe uma análise pessimista quanto às estimativas reais para as metas sociais do milênio da ONU apresentada na tabela 2.2.

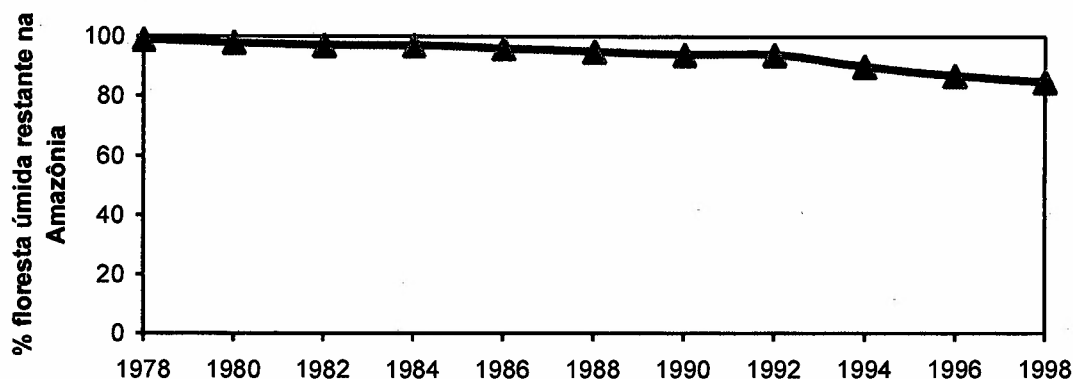
Tabela 2.2 – Avanço das Metas do Milênio

<b>METAS</b>	<b>2005</b>	<b>Tendência 2015</b>	<b>Meta ONU 2015</b>
Nº pobres (milhões)	1162	968	658
Renda per capita (US\$) – América Latina	3724	4104	5102
Mortalidade Infantil (milhões vidas perdidas) – América Latina	0,3	0,1	0,1
Mortalidade Maternal (milhões de vidas perdidas) - Total	0,54	0,54	0,15
Infecção HIV (milhões de pessoas) - Total	43,8	45,5	16,8
Indivíduos sem acesso a água potável (milhões) – América Latina	40	46	26
Indivíduos sem acesso ao saneamento (milhões) – América Latina	128	107	103
Indivíduos habitando em favelas (milhões) – América Latina	128	173	116

**Fonte:** Sachs, Jeffrey (2005, p. 14)

Existem argumentos contrários. Lomborg (2002), por exemplo, explica que a energia e os recursos naturais não estão se esgotando, que haverá mais alimentos por pessoa na população mundial, que em 1900 vivíamos em média 30 anos e hoje 67, e que reduzimos a pobreza nos últimos 50 anos mais do que nos 500 anos anteriores. O centro do argumento de Lomborg reside no fato que o debate em torno da sustentabilidade são baseados em tendências de curtíssimo prazo. Por exemplo, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) enfatiza que a desigualdade aumentou mundialmente. Em termos de PIB per capita, a proporção na década de 1960 ficava em torno de 30:1, ou seja, os 20% mais ricos ganhavam 30 vezes mais que os 20% mais pobres. Em 1991 a proporção aumentou para 61:1 e, em 1994, para 78:1. Essa estatística, muito citada, é interpretada como o “abismo global entre ricos e pobres, que aumentou com a globalização”. Lombard (p. 91) mostra o desenvolvimento da desigualdade em um período mais extenso, a partir de 1820. Na análise da série estatística secular observa-se que em 1820 este número girava em torno de 220:1, ou seja, houve um declínio acentuado em mais da metade da desigualdade global. A análise fortalece a tese de que séries estatísticas em tendências de curto prazo distorcem a realidade.

Outro exemplo de Lombard (Idib, p. 139): em 1988, cientistas do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), no Brasil, anunciaram que seus satélites haviam localizado um derrubamento de oito milhões de hectares de florestas – cerca de 2% - no ano. O autor argumenta que desmatamento amazônico foi de apenas 14% desde 1978 e pelo menos 3% desde então estão sendo substituídos por nova floresta.



Fonte: INPE (2000 apud LOMBARD, 2002, p. 140)

Figura 2.6 – Percentagem da Floresta Úmida restante na Amazônia.

Analisar as origens do movimento pela responsabilidade social a partir de um debate tão cheio de argumentos de ambos os lados é uma tarefa que envolve uma daquelas expressões que, embora bastante conhecidas, não costumam ser definidas com clareza. A clareza não é mero preciosismo. Em se tratando de um assunto que vem conquistando cada vez mais espaço e prestígio no mundo moderno, é urgente que todos possamos perceber a grandeza em que se situa hoje a questão Responsabilidade Social e, talvez surpreendidos, nos darmos conta de como isso nos alcança de forma profunda, visceral.

A discussão sobre as relações entre as mudanças da economia e os conceitos de Responsabilidade Social, já comentadas no item 1.4 deste estudo, pode ser um bom início para o entendimento do conceito de RS.

Cajazeira; Csillag; Rodrigues (2005) colaboram com esta discussão ao resumirem os argumentos de alguns autores e artigos clássicos. Uma das primeiras definições de responsabilidade social data da década de 50 quando Chamberlain (1953) propôs RS como as ações de liderança que são esperadas dos negócios e governos em dada situação não importando se era sua obrigação ou não, sendo que essa definição acaba sendo satisfeita pelas obrigações com públicos particulares e não com a sociedade como um todo.

Frederick (1978), vê a RS como uma forma de se aplicar à produção de maneira a garantir o bem-estar socioeconômico das comunidades circunvizinhas. Zabisek (1979) tenta explicar o significado de responsabilidade social na maneira como a empresa se relaciona com os

problemas organizacionais internos e externos, enquanto Murray; Montanari (1986) conceituam a responsabilidade social corporativa como um “produto” oferecido para seu público-chave e propõem um modelo orientado ao “marketing social”.

Ainda Zenisek (1979) propõe a definição de responsabilidade social baseada numa noção de “ajuste” entre os componentes de uma “ética de negócios” e “expectativas da sociedade do setor econômico privado.” O modelo de Zenisek indica que para obter um esquema mais acurado e compreensivo de responsabilidade social, deve-se olhar tanto para as práticas da gestão como para os comportamentos organizacionais com um desenho que contenha as expectativas da sociedade.

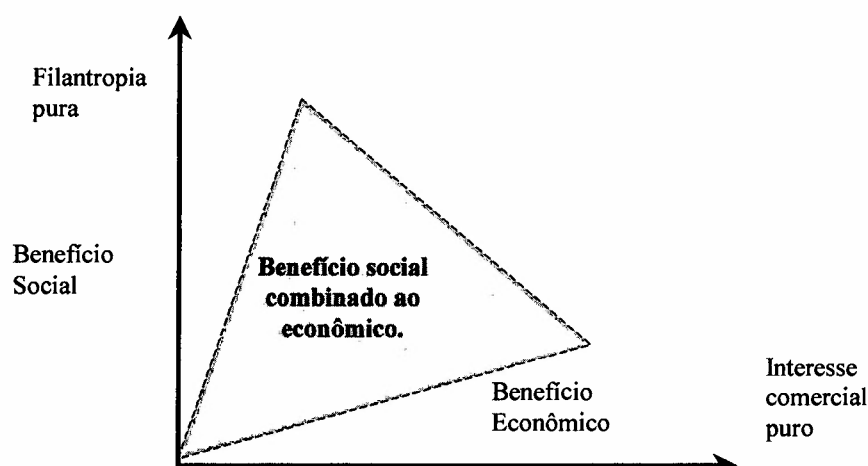
Algumas definições mais pró-ativas foram elaboradas na década de 70 por vários autores (Bauer, 1973; Bauer; Fenn, 1973 e Sethi, 1975) sendo que a mais notável é a responsividade social de Sethi (1975).

Esse autor propõe um esquema de três estados para classificar o comportamento empresarial: (a) estado um: o comportamento da empresa é qualificado como “obrigação social” e é caracterizado como respostas aos problemas que surgem para a empresa; (b) estado dois: denominado “responsabilidade social” são retratados como prescritos pela natureza; (c) estado três: é a “responsividade social” definido como antecipatório e preventivo.

Entretanto, as definições proativas contêm algumas “obrigações” que resultam em críticas de Friedman (1985) e Levitt (1958), que discordam da RSC como uma ação empresarial necessária como contrapartida aos impactos socioambientais de uma organização, em especial no que tange a filantropia corporativa.

Friedman (1985) afirmou que a única “responsabilidade social de uma empresa” é gerar lucros. O argumento central de Friedman (1983) é que ao fazer uma doação, a empresa ocupa o lugar do Estado e investe erradamente, já que não conhece a hierarquia de prioridades da sociedade, ademais, impede que o acionista decida, por si só, como deseja empregar os seus fundos. Porter; Kramer (2005) vão de encontro à sólida argumentação de Friedman quando demonstram que é sadia a filantropia quando ela se transforma em uma melhor relação custo-benefício de desenvolver um contexto competitivo (ver figura 2.7).





Fonte: Porter; Kramer (2005)

Figura 2.7 - Convergência de interesses em um ambiente competitivo.

O fato é que só no final do século XX os movimentos sociais resistentes ao *status quo* e os empresários foram colocados frente a frente e descobrindo que algumas das divergências antigas não passavam de diferenças, e elas não impediam de estar juntos em algumas agendas, em condições de colaborar. Ainda que hoje as definições de RS não sejam idênticas e de certo modo divergentes, Justice (2003), reconhece que a evolução do conceito pode ser compreendida em cinco grandes pontos de freqüente convergência na literatura acadêmica sobre o assunto, conforme mostra o quadro 2.4.

Quadro 2.4 – Convergência entre conceitos atuais sobre Responsabilidade Social.

Elemento Comum	Conceito
Compromisso	Responsabilidade Social envolve o compromisso em gerenciar os seu papel na sociedade com os seus sócios, empregados, mercado, clientes e cidadãos, de maneira sustentável e responsável. Este compromisso pode incluir um conjunto de princípios voluntários buscando que as organizações possuam impactos positivos na sociedade em que atuam.
Requisitos Legais	A Responsabilidade Social são ações que vão além do requerido por lei.
Discurso coerente com a prática	Não é ser vista como fazendo boas coisas, mas reconhecer as suas responsabilidades com seus públicos de interesse agindo para otimizar essas relações.
Relação com a sustentabilidade	Por meio de uma efetiva prática da sua ação com foco na Responsabilidade Social encontrar um balanço entre o econômico, o ambiental e o social, conciliando as expectativas e demandas dos seus públicos de interesse ( <i>stakeholders</i> ) de maneira a gerar valor sustentável ao longo da sua cadeia de influência.
Integração com <i>stakeholders</i>	A ação socioambiental organizacional deve estar em linha com a interação e o diálogo com às partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ).

Fonte: Adaptado de Justice (2003, p. 2, tradução nossa)

Existem ainda questões sobre as diferenças entre CSR – *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa) e SR – *Social Responsibility* (Responsabilidade Social), sendo esse último mais inclusivo na medida que reconhece que nenhum tipo de organização está desimpedida da sua responsabilidade social, inclusive o governo e ONGs. Uma tendência é o uso do termo “Responsabilidade Organizacional” – *Organizational Responsibility*, já que a palavra social não inclui, na opinião de muitos, o ambiental. Adotaremos para este trabalho o termo responsabilidade social (RS) em função do seu uso em trabalhos mais recentes, em especial, na norma, ora em elaboração, ISO 26000.

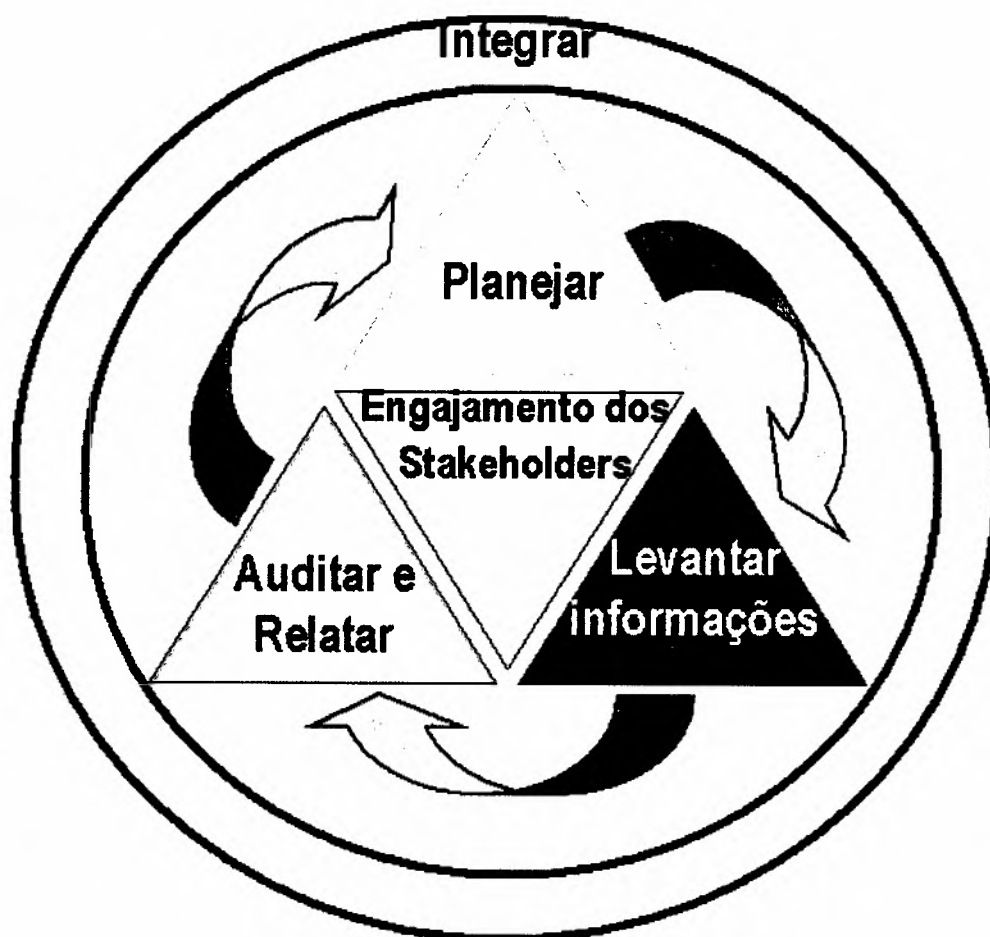
Convém, analisar as fontes dos conceitos emergentes de RS. Primariamente, o conceito de RS deriva da **preocupação ambiental**. Este aspecto já foi aqui amplamente analisado, conforme Tenório et al (2004), Barbieri (2004), Tachizawa (2000), e seus pensamentos sintetizados no capítulo 1 dessa dissertação. Justice (2002, p. 3) ressalta o papel dos sindicatos durante as discussões na Rio 92, que obtiveram sucesso no reconhecimento da dimensão social dentro da definição de sustentabilidade, passando, assim, a fazer parte integrante do conceito.

A segunda fonte conceitual para entendimento do que seja RS é o conceito de parte interessada (*stakeholder*). **Stakeholder** é um grupo afetado ou que pode ser afetado pelas atividades, produtos e serviços de uma organização e sua performance associada, segundo a definição da AccountAbility (2005). Ainda de acordo com essa ONG é esperado que as organizações que buscam a RS identifiquem os “impactos” das suas atividades e dêem aos seus *stakeholders* o direito de serem escutados com relação aos impactos significativos, de maneira que:

- (a) sejam identificados e entendidos os impactos da organização com relação ao social, ao ambiental e ao econômico.
- (b) sejam entendidas as preocupações dos *stakeholders*, suas necessidades e percepções.
- (c) que este entendimento seja refletido em práticas e políticas formais.
- (d) que haja coerência entre as respostas aos *stakeholders* e as preocupações relacionadas.
- (e) que sejam prestadas contas aos *stakeholders* das decisões, ações e impactos organizacionais.

A figura 2.8 representa, segundo a AccountAbility os princípios básicos para um envolvimento dos *stakeholders*, a saber:

- **materialidade:** Requer o reconhecimento dos stakeholders e as preocupações reais de forma materializada.
- **completitude:** Requer o entendimento das preocupações *dos stakeholders*, que significa, visão, necessidade, e expectativa de desempenho e percepções associadas aos assuntos relacionados com a Materialidade.
- **responsividade:** Requer coerência em responder às indagações e preocupações dos *stakeholders*.



**Fonte:** AccountAbility (2005, p. 19, tradução nossa)

Figura 2.8 – Princípios e compromissos no engajamento de *stakeholders*.

A terceira fonte conceitual que origina e influencia o conceito atual de RS são os programas comprometidos com códigos de ética e valores. Silva Pinto (2003) entende que se pode conceituar ética como o que fazer e o que não fazer para agir bem, gerando o máximo possível de qualidade de vida e de bem-estar social para o maior número de pessoas e

instituições em determinada área de influência ou em aspectos relevantes para toda a sociedade e procurando não atingir negativamente outros indivíduos e organizações.

Arruda et al. (2001) descrevem o processo histórico de interseção da ética com o universo empresarial, o que remete à Alemanha em 1960, quando se pretendeu elevar o trabalhador à condição de participante dos conselhos de administração das organizações. Por volta de 1970 ocorreu a expansão das multinacionais européias e norte-americanas com abertura de subsidiárias em todos os continentes. Nos novos países em que passaram a atuar choques culturais incentivaram a criação de códigos de ética corporativos.

Durante os anos oitentas surgiram algumas publicações sobre o tema, destacando-se o *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (Freeman; Werhane, 1997) que contribuiu com uma ampliação do escopo da ética empresarial, universalizando o conceito.

Aqui cabem algumas considerações fundamentais pontuadas por Donaldson (2005): deve uma empresa investir em um país estrangeiro onde se violam os direitos civis e políticos? Legislação mais flexível ao trabalho ou países carentes de regulamentação ambiental devem ser priorizados pelos investimentos multinacionais justamente por estes fatores? O que fazer quando os padrões éticos do país-anfitrião ou da empresa compradora parecerem mais baixos que as matrizes?

A resposta mais óbvia é a do relativismo cultural, pelo qual não existe certo nem errado no contexto cultural, ou melhor, a ética de nenhuma cultura é superior a uma outra e ponto final. Este relativismo é tentador, entretanto, tem as suas armadilhas. Até a julho de 1997 o sucesso dos tênis da Nike e sua estratégia comercial associando-se aos superstars do esporte, tais como, Michael Jordan e Tiger Woods, levaram a companhia a um valor de recorde das suas ações (US\$ 76/ação), entretanto, no ano fiscal de 1998 a companhia teve perdas surpreendentes levando ao primeiro prejuízo em 13 anos, obrigando o seu presidente Phil Knight a realizar uma reestruturação significativa com demissão de 1600 funcionários.

Acusada de salários desumanos na Indonésia, condições de trabalho danosas aos trabalhadores no Vietnã e trabalhos forçados na China, o argumento da Nike de que a fabricação dos tênis nas mãos de terceiros lhe eximia da responsabilidade social pareceu insuficiente ou cínico. De fato, o trabalho feminino para a fabricação do material esportivo na

Indonésia cobria uma jornada de 60 horas semanais a um salário de US\$ 1,60 por dia, ou seja, além de não atender ao salário mínimo local, o que evidencia uma infração legal, a opinião pública chocou-se ao se evidenciar que um trabalhador Indonésio precisaria trabalhar 44.492 anos para receber o equivalente ao contrato da empresa com o americano Michael Jordan. (CUSMAN, 1998).

Para fugir do relativismo e não cair no outro extremo da busca de um esperanto para a ética global que pode levar a exageros também desastrosos é possível estabelecer alguns padrões mínimos. Donaldson (2005) recomenda que a modelagem do comportamento ético em qualquer local seja baseada em três princípios:

- (a) respeito pelos valores humanos essenciais, que determinam o limiar moral para todas as atividades de negócios.
- (b) respeito pelas tradições locais.
- (c) crença que o contexto é importante nas decisões sobre o certo e o errado.

Entendido o conceito de Responsabilidade Social e seus alicerces, convém entender o porquê do tema ser tão relevante no dia-a-dia empresarial deste começo de século. Grayson; Hodges (2002) atribuem esta relevância a alguns fatores: A nova economia mundial, grandes empresas e suas influências, avanços das ONGs, e, finalmente a alteração dos conceitos contábeis.

Na nova economia mundial notadamente, a partir da derrocada do comunismo e da queda do muro de Berlim, mais de 3 bilhões de pessoas passaram a viver em economias de mercado. As repercussões e desdobramentos desse processo são refletidos agora. Cerca de US\$ 1,3 trilhões circula todos os dias pelo mundo nos mercados de câmbio – o que equivale a quase um terço do valor anual das exportações mundiais (Idib, p. 28).

A famosa frase “o negócio do negócio é o negócio” atribuída ao Prêmio Nobel de Economia Milton Friedman , e mentor da Escola de Chicago consolidava a postura de um mundo que venerava o lucro , os recursos infindáveis e a mão-de-obra, abundante e submissa.

O termo globalização reflete uma expressão surgida nas escolas de negócios americanas durante os anos 1980, expandindo-se mundo afora, ou seja, o próprio termo globalizou-se.

Pochmann et. al. (2004) entende que a primeira onda de globalização efetiva-se entre 1870 e 1914, quando 10% da população mundial passou por um processo migratório, com multidões de europeus desembarcando nas Américas, trabalhadores chineses fixaram-se na costa norte-americana, na Austrália e no sudeste da Ásia. Curiosamente, alguns indicadores apontam para uma maior profundidade da globalização há um século que nos dias de hoje. A participação do estoque de capital externo no PIB dos países em desenvolvimento, que chega a 22% em 1998, fora de 32% em 1914 (Idib, p. 31).

A desregulamentação financeira surge como um traço, também distintivo, da globalização recente, em conjunto com a concentração tecnológica e no fechamento das fronteiras à migração da mão-de-obra. Esse último fato permite inferir que essa globalização é excludente e geradora de graves problemas sociais de natureza planetária. Neste quadro sombrio as palavras de Kofi-Annan no Fórum Mundial de Davos, em 1999, soam tenebrosas:

“A expansão dos mercados é muito mais rápida do que a capacidade das sociedades e de seus sistemas políticos de se adaptar a eles, quanto mais de ditar o rumo que eles tomam”.

A conjunção destes fatores explica em grande medida a tendência de percepção do papel social das empresas em função de uma ampliação das desigualdades sociais. Velhas formas de exclusão são potencializadas no contexto das organizações, onde a lógica redutora de custos acaba por se sobrepor aos efeitos sociais. É o caso da prostituição infantil, da “redescoberta” do trabalho escravo e da expansão do trabalho infantil e do tráfico humano.

Entretanto, o movimento mais recente da globalização se confunde com a popularização da Internet, quando, de fato, muita coisa mudou. A possibilidade de obter, transmitir e processar informações cresceu demais, por exemplo, em novembro de 2000, quando surgiu a mensagem de texto em celulares, cerca de 20 milhões delas foram enviadas em um mês. Dezoito meses depois a quantidade tinha aumentado para 3,5 bilhões por mês. (BANAYON, 2005).

“Na geografia mental do e-commerce, não há mais distâncias. Há uma só economia e um só negócio” afirma Peter Drucker, *“Beyond the Information Revolution”*, 1999.

Com efeito, a vida ganhou um ritmo acelerado, o quadro 2.5. mostra um comparativo entre atividades e processos que encolheram para a unidade de tempo de 24 horas.

Quadro 2.5 – Um mundo na velocidade da luz.

Um ano de	Em 2002 ocorria em
Crescimento da produção dos Estados Unidos em 1830	1 dia
Comercial mundial em 1949	1 dia
Atividades científicas em 1960	1 dia
Comércio do câmbio exterior em 1979	1 dia
Chamadas telefônicas em 1983	1 dia
E-mails em 1989	1 dia

**Fonte:** Grayson; Hodges, 2002.

**O papel das ONGs:** o termo ONG – ‘Organização não-governamental’, é uma expressão que designa entidades que possuem propósitos socioambientais ou comunitários e que não pertencem ao setor público. O ativismo crescente das ONGs aliados aos avanços tecnológicos dos meios de comunicação faz com que a denúncia do comportamento negativa das empresas se espalhe tão rápido pelo mundo, sobretudo, nas páginas de bate-papo da internet. E com grande confiança por parte da sociedade como mostram as circunferências inseridas na tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Instituições mais confiáveis.

Instituição	Muita confiança	Alguma confiança	Não muita confiança	Nenhuma confiança.
ONGs	25	40	20	14
Nações Unidas	17	35	19	25
Sindicatos trabalhadores	16	35	23	26
Imprensa e mídia	14	38	26	22
Governo	12	42	23	23
Grandes Empresas do Brasil	12	46	24	17
Multinacionais	8	31	30	30

**Fonte:** Instituto Ethos (2004, grifo nosso)

Note-se que nessa nova economia as companhias multinacionais são os mais importantes atores da economia mundial. Grayson; Hodges (2002, p. 29) mostram que das maiores entidades econômicas do mundo, 51 são empresas e 49 são países. As 500 maiores empresas multinacionais respondem por 70% do comércio mundial e 30% do produto bruto mundial. O PIB anual da Nova Zelândia equivale às vendas anuais da Nissan, e a General Motors fatura mais do que o PIB da Dinamarca (US\$ 174 bilhões).



Segundo os dados de Pochmann et. al. (2004) em um mundo que um país como a Dinamarca, apresenta o 2º melhor índice de pobreza da Europa (0,997) e a 4ª melhor posição no índice de desigualdade (0,985), pergunta-se: “O papel da General Motors é só gerar lucro?”.

Barbieri *apud* Scharf (2004) afirma que “a função da empresa não é só dar lucro, ela invade a sua casa com propaganda e cria desejos em sua família [...] por isso, a responsabilidade social corporativa tem que ir além da conformidade legal. Ela deve envolver a ética.”

Tal ética, bem disse Scharf (2004), é associada ao conceito de sustentabilidade. Mas, o que é que significa sustentabilidade afinal ?

Pearce (1993) reconhece que existem diferentes ideologias ambientais que se tornaram básicas para o entendimento do termo sustentabilidade. Dentro do ambientalismo esse autor identifica dois extremos ideológicos: de um lado o tecnocentrismo e do outro o ecocentrismo.

Os autores ligados à tendência tecnocêntrica acreditam que a sustentabilidade se refere à manutenção do capital total disponível no planeta e que ela pode ser alcançada substituindo-se o capital natural pelo capital gerado pela capacidade humana. No extremo ecocêntrico destaca-se a importância do capital natural e da necessidade de conserva-lo não apenas pelo seu valor financeiro, mas, sobretudo, pelo seu valor substantivo.

A concepção tecnocêntrica extremada se baseia na economia do livre mercado, na exploração dos recursos, no valor instrumental da natureza e na orientação pelo crescimento máximo em conjunção com o progresso técnico para inibir as restrições levadas pela escassez. Na visão ecocêntrica extremada vê-se o preservacionismo profundo, a reduzida escala para produzir exclusivamente o que precisamos, e o valor intrínseco da natureza. Como se vê nas duas percepções totalmente antagônicas e irreconciliáveis não geram diálogos propositivos, já que, não apresentam interseções. A idéia de desenvolvimento sustentável precisava distanciar-se desses dois extremos.

Existe uma dificuldade no entendimento do termo sustentabilidade se a palavra é apresentada de maneira isolada. De fato, sustentabilidade significa: característica ou condição do que é sustentável, o que pode significar virtualmente tudo.



Diversos outros autores exploram o tema, destacamos os ensaios de Marrewijk; Werre (2002), Sharachchandra (1991), Hart; Milstein (2003). Provocativamente, Scharf (2004, p. 18) citando um artigo de José Eli da Veiga, da USP, explica: “a expressão terá a consistência da Maria-mole e tantas utilidades quanto às do Bombril.”, Sharachchandra (p. 608), também brinca: “outro clichê banal”.

O conceito de sustentabilidade, como decorrência do desenvolvimento sustentável, só faz sentido se desintegrado em três vertentes a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Assim, para Dahl (1977) o termo desenvolvimento sustentável é claramente carregado de valores, e existe uma forte aproximação entre a ética social e a concepção de sustentabilidade de uma dada comunidade.

O quadro 2.6 resume os conceitos mais atuais de Sustentabilidade, e que se caracterizam pela moderação e equilíbrio entre as visões tecnocêntricas e ecocêntricas.

Quadro 2.6 – Alguns conceitos de Sustentabilidade.

Conceito	Origem
Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades das presentes gerações sem comprometer a capacidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.	Comissão Brundtland, aceita pela ONU nos anos 80.
Proporciona simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais – o chamado <i>triple bottom line</i> .	ONG Sustainability, presidida por John Elkington, 1994.
Oportunidade de criar valor sustentável aos <i>stakeholders</i> de maneira a levar a um mundo mais justo.	Stuart Hart, Universidade de Michigan, 2003.

**Fonte:** Criado pelo autor a partir das referências citadas.

O conceito de sustentabilidade, por conseguinte, altera o conceito de lucro. E em conjunto com a obsolescência da contabilidade tradicional na economia do mundo globalizado, altera o comportamento empresarial. Surge o conceito de ativos intangíveis e de capital intelectual.

Pelo menos é assim que pensa Stewart (2001, 2002), a quem coube o mérito de redefinir as prioridades das empresas em todo o mundo, demonstrando que, hoje, os ativos mais importantes não são, em geral, bens tangíveis, equipamentos, capitais financeiros, mas os intangíveis, tais como as marcas, as patentes, o conhecimento dos trabalhadores e a memória institucional de uma empresa.

Convém reconhecer o impacto da economia dos intangíveis nas organizações deste começo de século. Vejamos os dados relativos ao emprego no Canadá que atribuem um aumento líquido de 560.000 empregos no setor de “alto conhecimento” contra 153.000 gerados pelo setor de “baixo conhecimento” entre 1984 e 1994. Ademais, como bem analisa Stewart (2001), o conhecimento da fórmula da Coca-Cola é o ativo intelectual que converte alguns poucos centavos de açúcar, água, dióxido de carbono e aromatizantes artificiais em algo que se paga uns dois Reais gerando bilhões em lucros.

De fato, pode-se atribuir ao valor das marcas uma percentagem do valor de empresas escolhidas no mercado de ações, como mostra a pesquisa realizada pela *Interbrand*. Observe-se (tabela 2.4) que no caso da McDonald’s, nada menos de 71% do seu valor está no campo dos intangíveis.

Tabela 2.4 – O valor das marcas institucionais.

Empresa	Valor Marca (milhões US)	Percentual do Valor de Mercado	País de Origem	Sector
Coca-Cola	67.525	64%	US	bebidas
Microsoft	59.941	22%	US	software
IBM	53.376	44%	US	computadores
GE	46.996	12%	US	diversos
Intel	35.588	21%	US	hardware
Nokia	26.452	34%	Finlândia	telecomunicações
Disney	26.441	46%	US	entretenimento
McDonald’s	26.014	71%	US	alimentos
Toyota	24.837	19%	Japão	automóveis
Marlboro	21.189	15%	US	tabaco
Mercedes	20.006	49%	Alemanha	automóveis
Citi	19.967	8%	US	financeiro

Fonte: Interbrand apud FNQ (2005a)

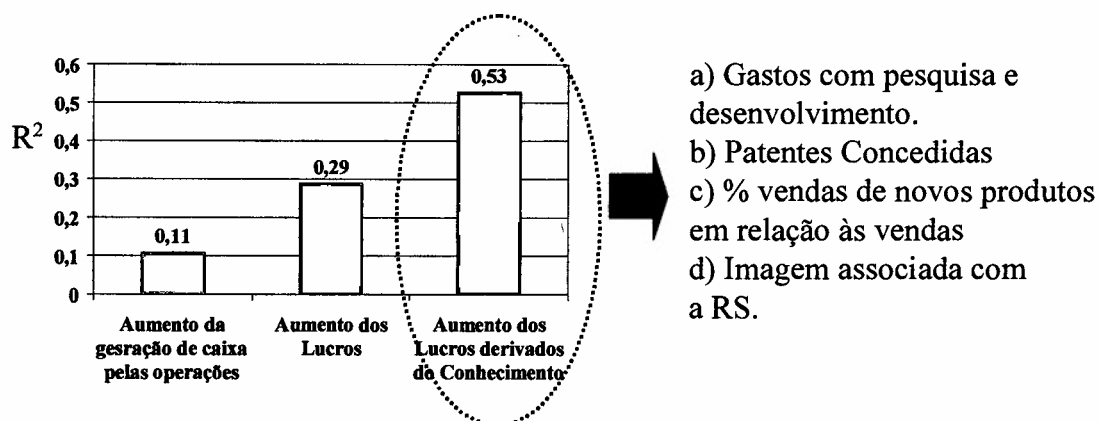
Assim, podemos entender o porquê do tema Responsabilidade Social ser tão representativo na sociedade atual. Se o valor de uma marca pode chegar a dois terços do valor de uma empresa, o quanto pode significar em perdas financeiras, anúncios como os da Figura 2.9 retirados das páginas de ONGs ambientalistas na Internet.



**Fonte:** Criação nossa a partir de pesquisa na internet.

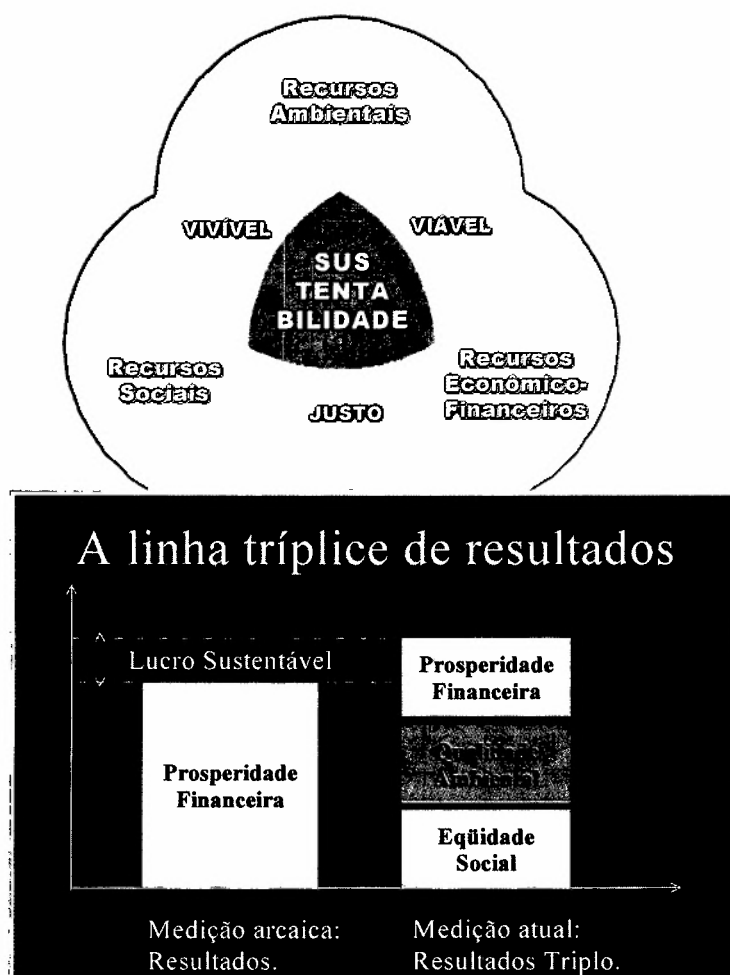
Figura 2.9 – Ativos Intangíveis com males tangíveis.

Stewart (2001) comparou o valor de mercado com o valor contábil de 3.500 empresas americanas por duas décadas e conclue que até 1978 o valor contábil correspondia, em média, a 95% do valor do mercado. Hoje, até mesmo a geração de caixa apresenta fraca relação com as mudanças na capitalização do mercado. A figura 2.10 mostra o valor do coeficiente de explicação do modelo entre lucro e ativos derivados do conhecimento, relacionado de maneira inequívoca a imagem associada à RS com o valor de uma empresa. Decorre daí o conceito de lucro sustentável, associado ao conceito de RS e Sustentabilidade (ver figura 2.11).



Fonte: Stuart (2001)

Figura 2.10 – Princípios contábeis inadequados



Fonte: Criação e adaptação nossa a partir da AFNOR (2004)

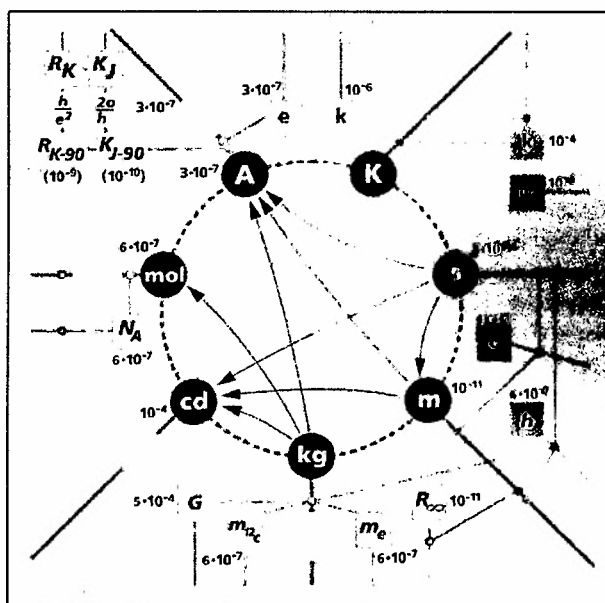
Figura 2.11 – Conceito de Lucro Sustentável

### 2.3 Indicadores de Sustentabilidade e da Responsabilidade Social

O conhecimento sobre o mundo que nos cerca e a capacidade de atuar sobre ele tomando decisões corretas e efetivas dependem em grande parte da habilidade humana de fazer medições, ou melhor, quantificar atributos por meio de um processo de comparação com padrões.

Assim, unidades de tempo foram criadas a partir dos períodos de revolução da Lua em torno da Terra, bem como, as unidades de massa derivam da prática de encher um cubo de um “pé” de lado com água da chuva, o que corresponde hoje a 27 quilogramas, sendo conhecido como o “pé cúbico”.

Em 1960, implementou-se uma simplificação generalizada do sistema métrico batizada de Sistema Internacional de Unidades (SI), contendo a definição de sete “unidades de base” (ver figura 2.12), a saber: o metro (m), para o comprimento; o quilograma (kg), para a massa; o segundo (s), para o tempo; o ampère (A), para corrente elétrica; o kelvin (K), para a temperatura; o mol, para quantidade de substância e a candela (cd), para intensidade luminosa. A figura 2.10 ilustra a interdependência entre as sete unidades que formam o SI, a ligação com as constantes fundamentais e a incerteza relativa atualmente alcançada.



Fonte: Jornada, H. (2005)

Figura 2.12 – Diagrama de base do SI

A partir desses conjuntos de unidades foram criados sistemas de mensuração que ajudam no conhecimento da realidade que nos cerca, só após um certo nível de agregação ou quociente entre das unidades básicas do SI é que nasce o conceito de indicador, cujas definições e terminologia associada são particularmente confusas, em especial com relação a outros conceitos derivados, a saber, índice, meta e padrão.

De fato, o termo indicador é originário do latim *indicare* que significa descobrir, anunciar ou estimar, como lembra Bellen (2005). Entretanto, sob a ótica da gestão empresarial, Algarte; Quintanilha (2000) explicam um indicador é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma operação organizada.

A definição de McQueen; Noak (1988) trata um indicador como uma medida que resume informações relevantes de um fenômeno em particular, em linha com o que pensa Holling (1978) cuja definição remete a uma medida do comportamento de um sistema em termos de atributos expressivos e perceptíveis.

Para a FNPQ (2002) os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mas, também, resumir informações relevantes de um fenômeno em particular.

A definição de um indicador pode ser também verificada na ISO série 14000 na qual um indicador é uma expressão específica que fornece informações sobre a condição local, regional, nacional ou global do meio ambiente.

Finalmente, segundo o Instituto Ethos (2005), indicadores são os dados ou informações qualitativas ou quantitativas que medem as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

As principais funções dos indicadores também variam em função do propósito do sistema de mensuração a que eles estão relacionados. Existem algumas diferenças entre as abordagens empresariais e da sustentabilidade (ver quadro 2.7).

Quadro 2.7 – Diferenças entre abordagens do uso dos indicadores.

Tópico	Abordagem Empresarial	Abordagem da Sustentabilidade
Propósito	Mensuração do desempenho global.	Avaliação de condições e tendências.
Foco	Mensurar a realização de uma estratégia.	Mensurar a busca do desenvolvimento dito sustentável.
Hierarquia do Sistema de Medição.	Estratégico Gerencial Operacional Dados em Geral	Índices Indicadores Dados analisados Dados Primários
Principal Utilização	Alinhamento Gerencial	Monitorar Sistemas Complexos
Exemplos de Sistemas Integradores	Balanced Scorecard	Produto Interno Bruto - PIB
	Key Performance Indicators – KPI	Índice Desenvolvimento Humano - IDH
	IC – Inteligência Competitiva	PSR – Pressure, state, response (ambiental)

Fonte: Adaptação nossa a partir das referências FNPQ (2000); Bellen (2005)

Observam-se definições distintas de indicadores para diferentes autores, ademais, a grande maioria dos sistemas de indicadores existentes foi desenvolvida por razões específicas, assim, quer por distinção no propósito, quer por falta de consenso, não podem ser considerados indicadores de sustentabilidade em si, mas em geral associados a uma dimensão da sustentabilidade, que pode ser a econômica, como o PIB, social como o IDH ou ambiental como o PSR.

De fato, os problemas complexos do desenvolvimento sustentável, segundo Bellen (2005, p. 45) requerem sistemas interligados, indicadores inter-relacionados ou de agregação de diferentes indicadores. Gerencialmente, ou com propósitos empresariais, a abordagem de agregar indicadores em índices leva a uma perda vital de informação. Por exemplo, a idéia de medir riquezas a partir do PIB é limitada, na medida que ele essencialmente é uma medida de quão rápido os recursos são transformados em fluxos monetários sem considerar seus efeitos específicos na sociedade (Idib, p. 60).

Assim, os novos modelos de indicadores de sustentabilidade aos poucos foram incorporando os princípios da abordagem empresarial, se concentrando mais na gestão para permitir comparações empresariais tão comuns nas práticas de *Benchmark*. Esta tendência pode ser denominada de Indicadores da Responsabilidade Social e são, de fato, a expressão da aproximação dos conceitos de RS com os de desenvolvimento sustentável.



Os indicadores de responsabilidade são sistemas de avaliação que permitem às empresas verificar o seu nível de envolvimento em questões sociais e ambientais.

Para esse tipo de abordagem, no Brasil, é impossível não destacar o pioneirismo do Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (ver anexo C), criado pelo sociólogo Herbert de Souza – o “Betinho”. Já em 1996, segundo Silva Pinto (2003), depois da bem-sucedida *Campanha de Erradicação da Fome e da Miséria*, Betinho passa a mobilizar empresários, entidades de classe e demais organizações da sociedade civil para a publicação de balanços sociais como um instrumento de transparência e divulgação das ações sociais empresariais no país.

Segundo Tonório (2004) os modelos que utilizam indicadores como patamares de desempenho são: o balanço social, a demonstração de valor adicionado e os sistemas com base em normas voltadas à responsabilidade social conforme mostra o quadro 2.8.

Quadro 2.8 – Tipos de sistemas para agregar indicadores.

<b>Tipo de sistema para agregar indicadores de responsabilidade social.</b>	<b>Descrição</b>
Balanço social	Instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual a justificativa para sua existência deve ser explicitada. Em geral por meio de um relatório que pode ou não ser adicionado ao relatório anual (econômico-financeiro) contendo indicadores que demonstram o seu valor agregado à sociedade, bem como o seu custo-benefício.
Demonstração do valor adicionado (DVA)	Relatório com os benefícios do desempenho da empresa, ou seja, como criou riqueza e como a distribuiu entre fornecedores de capital, recursos humanos e governo.
Modelos gerenciais	Modelos baseados em normas que envolvem indicadores como demonstrativo da melhoria contínua do desempenho. As normas mais utilizadas são a ISO 9001 (foco em processos e clientes), ISO 14001 (foco meio ambiente), SA 8000 (foco na adequação legal e nas convenções da ILO – <i>International Labour Organization</i> ), a AA 1000 (foco no diálogo com partes interessadas), NBR 16001 (foco na responsabilidade social como sistema gerencial) e a ISO 26000 (guia para a responsabilidade social em elaboração). Aqui se encaixa o modelo do Instituto Ethos e do GRI que desenvolveu metodologia própria para a avaliação do desempenho de uma organização com relação ao <i>triple-bottom-line</i> .

**Fonte:** Tenório (2004, adaptação nossa).

Neste universo de modelos e instrumentos que buscam conduzir à gestão responsável, encontramos um leque de modelos tão vastos, que é preciso classifica-los de acordo com o propósito a que se destinam. São comuns os dilemas sobre usar as Metas do Milênio ou a



Agenda 21 na missão ou na visão empresarial, pois os conceitos não são amigáveis para aplicação ao cotidiano empresarial, diferentemente dos padrões normativos e certificações, cujo objetivo é estabelecer procedimentos para implantação, monitoramento, controle e melhoria.

Zadek; Ligtering (2005) apresentam diversas ferramentas emergentes gerenciais na busca da Responsabilidade Social, que tanto aproximam os princípios das normas de qualidade à busca da sustentabilidade como mostra o quadro 2.9.

Quadro 2.9 – Tipos ferramentas emergentes auxiliares na busca da gestão responsável.

<b>Propósito</b>	<b>Padrões</b>
Estruturas para prover orientação macro no que constitui níveis bons e aceitáveis de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OECD Guidelines for Multinational Enterprises (MNEs) – Guia para Organizações Multinacionais.</li> <li>• Declarações da ONU em desenvolvimento sustentável.</li> <li>• UN Global Compact Principles – Princípios do Global Compact.</li> <li>• Declaração Tripartite da OIT – Organização Internacional do Trabalho.</li> </ul>
Guias processuais para facilitar a mensuração, garantia, e a comunicação do desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA 1000 Assurance Standard</li> <li>• GRI – Global Reporting Initiatives – Sustainability Reporting Guidelines</li> <li>• Indicadores Ethos</li> </ul>
Sistemas Gerenciais integradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA 1000 Framework</li> <li>• ISO 14.001</li> <li>• ISO 26.000 (em desenvolvimento)</li> <li>• Social Accountability SA 8000</li> <li>• ABNT NBR 16.001</li> <li>• AFNOR SR 21.000</li> <li>• Sigma Guidelines</li> </ul>

Fonte: Zadek; Ligtering (2005)

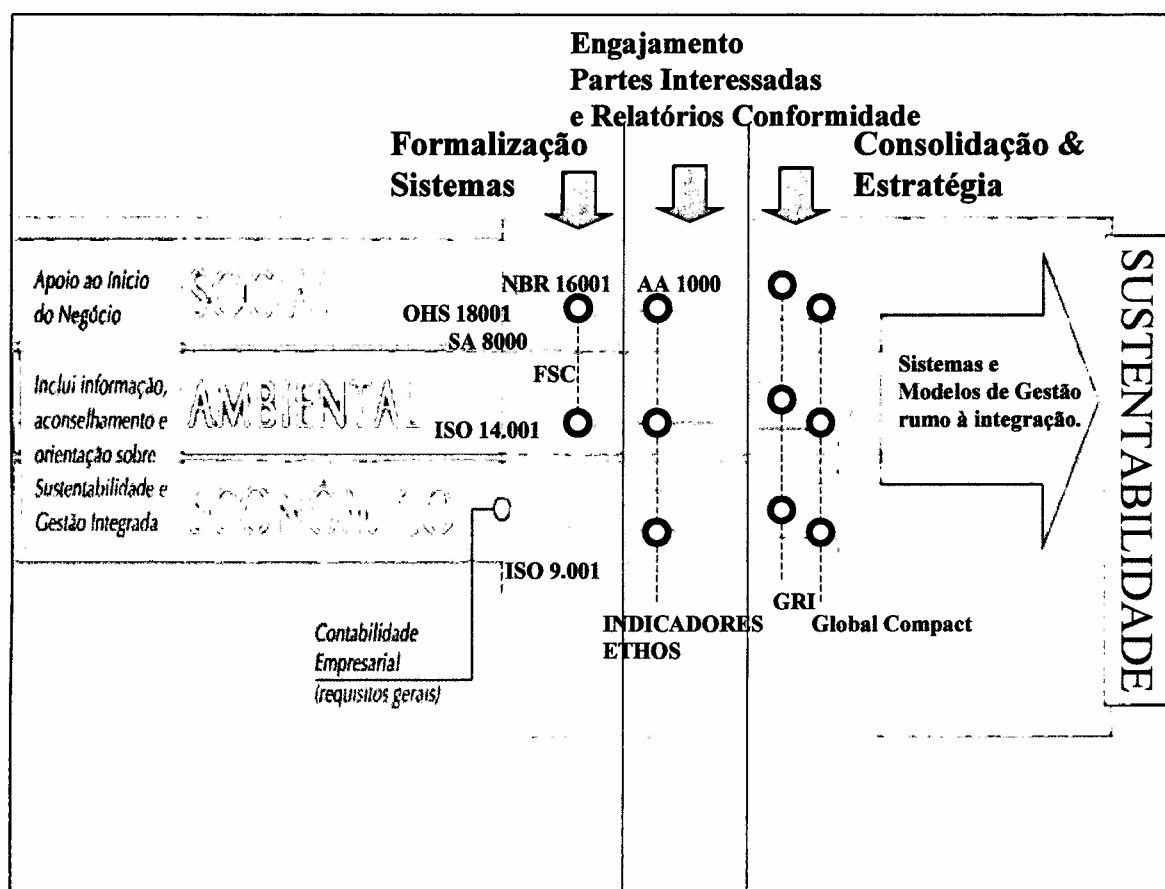
De fato, bem analisa o Instituto Ethos (2005a), no universo dos modelos e instrumentos que buscam conduzir à gestão responsável, encontramos alguns extremos, desde os mais pragmáticos como os padrões ISO e a SA 8000, até os mais filosóficos como a Declaração de Direitos Humanos, Global Compact, a Carta da Terra e as Metas do Milênio.

O maior desafio é mostrar para as empresas que estas ferramentas são compatíveis com as várias instâncias da gestão e se aplicam individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade. Assim, as dimensões sociais, econômicas e ambientais devem estar integradas e alinhadas na busca da sustentabilidade. Esse alinhamento decorre da maturidade gerencial. As organizações, em geral, começam as suas jornadas com a formalização de

sistemas, utilizando-se nesse estágio normas específicas e até certo ponto complementares, como a ISO 9001 (qualidade) e a ISO 14001 (meio ambiente).

A partir de uma certa maturidade do sistema gerencial já é possível caminhar para instrumentos mais elaborados e que envolvem relatórios para a sociedade e o engajamento dos públicos de interesse. A consolidação estratégica se dá por meio de instrumentos filosóficos como o Pacto Global ou de alta complexidade como o GRI. Ver figura 2.13.

Muitas vezes essa diversidade de modelos e formatos é colocado como um problema de escolha, o que nos parece um erro. Uma questão tão complexa como a RS só pode ser suficientemente inserida em uma organização por meio de variadas ferramentas de gerenciamento.



**Fonte:** Adaptação nossa com base no Instituto Ethos (2005a.)

Figura 2.13 – Integração das ferramentas da RS rumo à Sustentabilidade.

## **2.4 Padrões gerenciais atuais da Responsabilidade Social**

A história jurídica americana, em 1919, nos ensina uma lição. No primeiro caso, Alessio (2004) narra com propriedade a polêmica no julgamento do caso Dodge versus Ford, no qual os irmãos Dodge processaram a Companhia Ford, porque o então presidente e acionista principal, Henry Ford, em 1916, comunicou que os lucros da companhia seriam reinvestidos para fins de expansão e diminuição dos preços dos carros.

Henry Ford alegava que a sua ambição era de aumentar o número de empregos, disseminando riquezas e melhorando a vida dos seus empregados. A Suprema Corte de Michigan negou o pedido da Ford, justificando: “Uma empresa comercial é organizada e primariamente visa o lucro do acionista”. Assim, a decisão jurídica foi favorável aos acionistas em detrimento dos objetivos sociais propostos.

As repercussões negativas da decisão só foram sanadas em 1953, também nos Estados Unidos, quando um outro julgamento envolvendo a questão da Responsabilidade Social foi, também, emblemático. A Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos da Berlow para a Universidade de Princeton, contrariamente aos interesses dos acionistas. O caso Smith versus Barlow, como passou a ser conhecido, determina judicialmente o precedente de que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social. (Idib)

No Brasil, as Santas Casas da Misericórdia emergem da força civilizadora da Igreja, cuja finalidade é atender gratuitamente enfermos e desvalidos, sem discriminações de raça, nacionalidade ou religião. Como organização jurídica, a Santa Casa foi a primeira modalidade de Fundação lançada no Brasil.

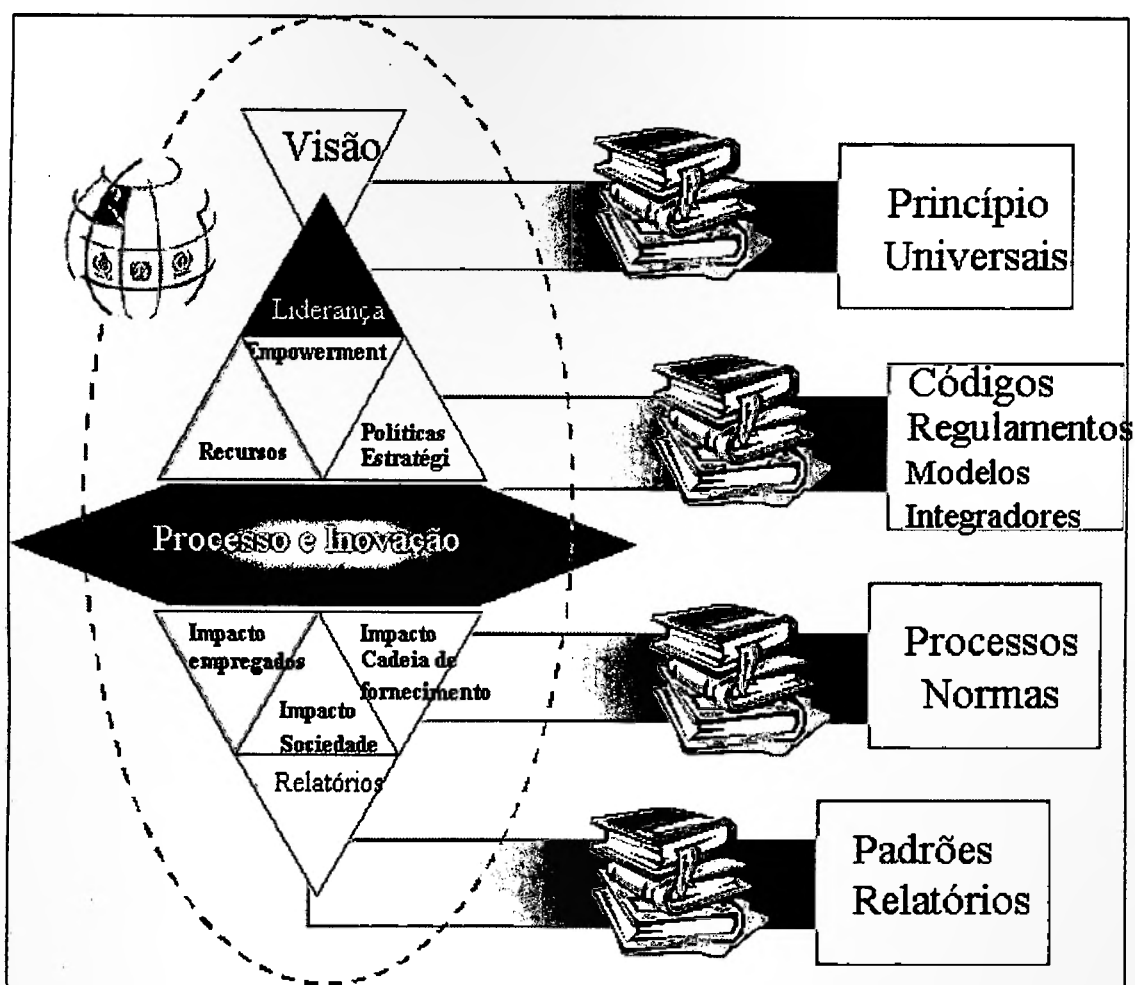
Segundo vários historiadores, conforma narra Silva Pinto (2003) logo após a fundação da cidade do Rio de Janeiro, Estácio de Sá e seus companheiros, dado a carência de recursos, fizeram em cooperação com pequenos empreendedores locais e os jesuítas, em 1582, o primeiro ato que podemos julgar associado a Responsabilidade Social Corporativa no Brasil, a criação da Santa Casa da Misericórdia no Rio de Janeiro.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A Santa Casa da Misericórdia de Porto Alegre venceu o Prêmio Nacional da Qualidade em 2002.

Os exemplos históricos, demonstram que desde muito antes, diante de incertezas sociais, governos, organizações não-governamentais, indivíduos e empresas, começaram a estudar saídas para empreender esforços gerenciais, de modo que as organizações fossem realmente úteis à sociedade.

Atualmente, dado o sem número de iniciativa em linha com o conceito de Sustentabilidade, o grande desafio é fazer que estas iniciativas locais e globais possam convergir (ver figura 2.14), de maneira a serem aplicáveis no meio empresarial. É o que tentaremos mostrar neste capítulo.



**Fonte:** Fussler et al. (2004, adaptação e tradução nossa)

Figura 2.14 – Dos princípios universais às normas: Hierarquia e inter-relações com o modelo empresarial.

Qualquer discussão sobre ferramentas deve considerar alguns conceitos relacionados, em especial na relação entre princípios gerenciais e normas, códigos e procedimentos. Imaginemos uma hipotética biblioteca com quatro prateleiras. Na primeira prateleira encontramos o nível visionário de uma organização, nela devem estar guardados princípios filosóficos e universais de maneira que sirvam de inspiração para uma visão abrangente dos negócios. Basicamente, neste nível encontramos as grandes declarações universais da ONU.

#### **(a) Declaração Universal dos Direitos Humanos.**

Adotada pela ONU em 1948 é um dos documentos mais importantes já escritos no campo da RS. Ela retoma os ideais da revolução francesa de igualdade, liberdade e fraternidade, porém, em um âmbito universal. Atualmente, um dos grandes desafios, de acordo com o Instituto Ethos (2005a, p. 15) é “a tradução dos princípios da declaração para o ambiente das empresas, que freqüentemente acatam a observância dos direitos sociais e econômicos, mas têm mais dificuldade para assimilar direitos civis e políticos”.

#### **(b) Agenda 21**

A fase atual da gestão ambiental tem início com a realização da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), ocorrida em 1992 no Rio de Janeiro e que contou com a participação de 178 países. Nessa conferência foi aprovada a Agenda 21, que na sua essência, como explica Barbieri (2004, p. 31), é uma consolidação das resoluções já tomadas e estruturadas a fim de facilitar sua implementação nos diversos níveis de abrangência. É um documento de 40 capítulos que apresenta um programa de ação, baseado num processo de planejamento de análise da situação de um país, estado, município ou região. Criada a partir de um processo que durou dois anos da qual resultam quatro acordos:

- Declaração do Rio: contém 27 princípios voltados para o desenvolvimento sustentável;
- Declaração de princípios do uso das florestas: incorpora o princípio de soberania dos países sobre seus recursos naturais;
- Convênio sobre a diversidade biológica: acordo que trata da conservação e uso sustentável da diversidade biológica do planeta.

- Convenção sobre mudanças climáticas: prevê a redução de emissões de dióxido de carbonos até o ano 2000 aos níveis de 1990.

### **(c) Carta da Terra**

Surgiu em 1987 decorrente da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD), conhecida por Comissão Brundtland, que recomendou a criação de uma nova carta ou declaração universal sobre a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável. O projeto da Carta da Terra inspira-se em uma variedade de fontes, incluindo a ecologia e outras ciências contemporâneas, as tradições religiosas e as filosóficas do mundo, a literatura sobre ética global, o meio ambiente e o desenvolvimento, a experiência prática dos povos que vivem de maneira sustentada, além das declarações e dos tratados intergovernamentais e não-governamentais relevantes. Compõe-se de quatro temas básicos:

- respeito das comunidades da vida;
- integridade ecológica;
- justiça social e econômica; e
- democracia, não-violência e paz.

No seu preâmbulo a Carta da Terra (versão oficial em português de 2000) conclama:

“[...] Devemos somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que, nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações.” (COMITÊ PAULISTA PARA A DÉCADA DA CULTURA E PAZ, 2005)

### **(d) Metas do Milênio<sup>2</sup>**

A Declaração do Milênio foi aprovada pelas Nações Unidas em setembro de 2000. O Brasil, em conjunto com 191 países membros da ONU, assinou o pacto e estabeleceu um compromisso compartilhado com a sustentabilidade do Planeta.

---

<sup>2</sup> Ver tabela 2.2

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio são um conjunto de 18 objetivos vinculados a 8 metas, a serem atingidos pelos países até o ano de 2015, por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. As metas do milênio são:

- erradicar a extrema pobreza e a fome;
- atingir o ensino básico fundamental;
- promover igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres;
- reduzir a mortalidade infantil;
- combater a AIDS, a malária e outras doenças;
- melhorar a saúde das gestantes;
- garantir a sustentabilidade do planeta; e
- estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

#### **(e) Pacto Global (*Global Compact*)**

Nasceu de uma iniciativa do secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, durante o Fórum Econômico Mundial com o objetivo de “dar uma face à globalização” conforme Instituto Ethos (2005a, p. 19).

Os dez princípios do Pacto Global derivam da Declaração Universal dos Direitos do Homem, da Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e, mais recentemente, do combate a corrupção.

Na segunda prateleira (Figura 2.14) estão os códigos e regulamentações. Neste patamar está o direcionamento estratégico, o modelo de negócio e a definição cultural de uma organização.

#### **(f) ILO (International Labour Organization) – OIT (Organização Internacional do Trabalho) .**

Criada em 1919, pelos países industrializados, a ILO ganhou caráter universal a partir da Segunda Guerra Mundial com a adesão maciça de países em desenvolvimento. Hoje atua com

uma estrutura tripartite (empregadores, empregados e governos) o que a legitima como um fórum único no qual os empregados e empregadores possuem pesos equivalentes.

A sua governança é formada por 28 representantes dos governos, 14 dos trabalhadores e 14 dos empregadores, que formam o Conselho Executivo da ILO. Nesse grupo 10 representantes dos governos possuem assento cativo (Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Rússia, Reino Unido e Estados Unidos) os demais são eleitos a cada três anos. Empregadores e Empregados são eleitos em colegiados eleitorais distintos.

A ILO possui 8 convenções fundamentais (ver quadro 2.10), originadas a partir da Declaração da Filadélfia (1944), cujos princípios são (ILSE, 2005):

- trabalho não é uma *commodity*;
- a liberdade de expressão e de associação é essencial ao progresso sustentado;
- a pobreza em qualquer lugar é um perigo a prosperidade em todos os lugares;
- todo ser humano, independente de raça, credo ou sexo, tem o direito de perseguir o seu bem-estar material e espiritual, desenvolver-se em condições de liberdade e dignidade, de segurança econômica e oportunidades iguais.

De fato, a Declaração da Filadélfia antecipou uma série de fatores que seriam considerados mais tarde para a declaração dos Direitos do Homem da ONU (ILO, 2004). A ILO é uma organização fundamental na história da justiça social no mundo.

Em 1946, a ILO se tornou a primeira agência especializada a se associar com a ONU e em 1969 recebeu o Prêmio Nobel da Paz (Idib, p. 9, tradução nossa)



Quadro 2.10 – Convenções Fundamentais da ILO

<b>Convenção</b>	<b>Conteúdo Sumário</b>
C29 Convenção sobre o Trabalho Forçado, de 1930	Requer a supressão do trabalho forçado ou compulsório de qualquer espécie. Poucas exceções são admitidas, por exemplo, serviço militar, emergências como terremotos e guerras.
C87 Convenção sobre a Liberdade Sindical e a Proteção do Direito Sindical, 1948	Estabelece o direito de todos os trabalhadores e empregadores se associarem sem necessidade de autorização prévia. Na prática estabeleceu os Sindicatos Patronais e dos Trabalhadores.
C98 Convenção sobre o Direito de Sindicalização e de Negociação Coletiva, 1949	Garante o direito de sindicalização e de negociação coletivas ao trabalhador.
C100 Convenção sobre a Igualdade de Remuneração, 1951	Igualdade de salários e benefícios para homens e mulheres.
C105 Convenção sobre a Abolição do Trabalho Forçado, 1957	Proíbe o uso de trabalho forçado ou compulsório como um meio de coerção política, defende o direito de greve e preteje contra punição por ideologia ou discriminação.
C111 Convenção sobre a Discriminação (Emprego e Profissão), 1958	Exige políticas nacionais para eliminar qualquer ato de discriminação por raça, cor, sexo, religião, opinião política, ademais, promove a igualdade de oportunidades e tratamento.
C138 Convenção sobre a Idade Mínima, 1973	Estabelece que a idade mínima do trabalhador deve coincidir com o fim do ensino fundamental.
C182 Abolição do trabalho infantil, 1999	Exige mensuração e assegura a proibição de qualquer forma de trabalho infantil, em particular, no uso em forças militares, prostituição e pornografia.

Fonte: (ILO, 2004, p.16, tradução nossa)

Em linha com o mundo globalizado a ILO recentemente atualizou o seu planejamento estratégico contando atualmente com quatro objetivos básicos (Idib, p.17, tradução nossa):

- promover e criar normas e princípios fundamentais aos direitos do trabalho;
- criar oportunidades melhores para que tanto homens quanto mulheres tenham emprego e remuneração decente;
- continuamente buscar a efetiva proteção social para todos;
- reforçar o princípio tripartite e o diálogo social.

Os instrumentos da ONU ligados aos direitos humanos e aos negócios formam um embaralhado e complexo conjunto de relações. A figura 2.15 hierarquiza os princípios, acordos e códigos internacionais que os negócios devem respeitar.



**Fonte:** Fussler et al. (2004, tradução e adaptação nossa)

Figura 2.15 – Hierarquia dos princípios elementares associados aos negócios.

### (g) Projeto Sigma

Segundo o Instituto Ethos (2005a, p. 18), o Projeto Sigma foi lançado em 1999, ele é resultado de uma parceria entre o British Standard Institute (BSI), o Forum for the Future, e a AccountAbility. O documento é composto de três partes: um guia de princípios, um conjunto de princípios de gerenciamento para implantar a sustentabilidade nas atividades principais da companhia e um guia de ferramentas. Ele reúne temas sociais, ambientais e econômicos e a palavra-chave é integração.

### (h) Norma ISO 26.000

Barbieri; Cajazeira (2005) explicam que com base na demanda mundial sobre o tema da responsabilidade social, no encontro realizado nos dias 30 de abril e 1º de maio de 2001, o Conselho da ISO aprovou uma resolução que ressalta a importância dos assuntos emergentes

em relação à responsabilidade social e convidou seu Comitê de Política do Consumidor (Copolco) a considerar a viabilidade de normas internacionais nessa área. Após alguns meses de estudo, o Copolco, por sua vez, sugeriu ao *Technical Management Board* da ISO (ISO/TMB), comitê técnico máximo da ISO, que fosse criado grupo de especialistas no tema - SAG (*Strategic Advisory Group*) - encarregado de recomendar à ISO se ela deveria ou não prosseguir na elaboração do que seria a terceira geração de normas, e, em caso positivo, sugerir quais seriam o escopo e a abrangência, e que tipo de norma seria mais adequado.

Em abril de 2004, o SAG finalizou seu relatório técnico e recomendações ao Comitê da ISO, após uma série de pesquisas, discussões e reuniões internacionais, momento em que se dissolveu. O relatório buscou o estado da arte sobre o assunto, e recomendou que a ISO prosseguisse com o desenvolvimento de uma norma de RS, porém com ressalvas a serem consideradas pela ISO. A partir das relevantes contribuições do SAG, decidiu-se realizar a Conferência Internacional da ISO sobre Responsabilidade Social, que ocorreu em Estocolmo, Suécia, em junho de 2004. Esta Conferência teve por objetivo discutir os pontos apresentados pelo SAG e aprofundar o debate com a comunidade internacional e países membros, visando a construção de um consenso em relação à RS e sua normalização. Participaram desta conferência cerca de 350 pessoas de 66 países, incluindo 33 países em desenvolvimento, representantes de diversas partes interessadas, como institutos de normalização, empresas, governos, trabalhadores, consumidores, acadêmicos, ONGs, entre outros. Um pré-conferência foi organizada pela agência de desenvolvimento sueca *Swedish International Development Agency* (SIDA) exclusivamente para países em desenvolvimento, da qual participaram 20 países.

Após a Conferência Internacional de Estocolmo, o ISO/TMB estabeleceu uma resolução na qual confirmou a recomendação do SAG sobre a necessidade do desenvolvimento de uma norma que apresentará diretrizes, escrita em linguagem de fácil entendimento e inteligível por não-especialistas, e não um documento de especificação, direcionado à conformidade. Reconheceu, ainda, a complexidade do tema e a necessidade de se reforçar as declarações da ONU e da OIT, assim como outras iniciativas voluntárias existentes nesse campo. Ressaltou, entre outros assuntos, a necessidade da intensa participação internacional, de diversas partes interessadas e, especialmente, de esforços da ISO para facilitar a participação de experts de países em desenvolvimento, ONGs, consumidores e demais grupos com recursos limitados. Finalmente a resolução informou que os trabalhos deveriam ser liderados por uma parceria

entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento, no sistema de condução denominado *twinning*. O TMB elaborou uma proposta formal de desenvolvimento da norma de diretrizes internacional de RS (NWIP- New Work Item Proposal) e submeteu a votação de todos os seus países membros. Em janeiro de 2005, dos 37 países que votaram, 32 aprovaram a participação no desenvolvimento da mesma.

O Grupo de Trabalho (ISO/TMB WG - *Working Group*) de Responsabilidade Social da ISO, responsável pela coordenação mundial dos trabalhos, é, pela primeira vez, liderado em conjunto pelas entidades normalizadoras de um país industrializado (o Instituto Sueco de Normalização ou *SIS - Swedish Standards Institute*) e de um país “em desenvolvimento” (a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas), que foi vencedor dentre cinco outras candidaturas apresentadas<sup>3</sup>. A norma deverá ser finalizada até 2008. Assim, em decisão histórica, juntamente com a Suécia, o Brasil passa a presidir e secretariar de maneira compartilhada e pelos próximos 3 anos o ISO/TMB WG de Responsabilidade Social da ISO. A composição atual da liderança do ISO/TMB WG é a seguinte: Presidência - Jorge Cajazeira (ABNT, Brasil); Vice-Presidência - Catarina Munck (SIS, Suécia); Secretaria - Kristina Sandberg (SIS, Suécia); e Co-secretaria - Eduardo Santiago (ABNT, Brasil).

A primeira reunião do comitê aconteceu em Salvador (Bahia), em março de 2005, e é descrita por Frost (2005) como “dinâmica”, o repórter oficial da ISO analisa que em despeito ao grande número de pessoas e ao fato da maioria dos participantes jamais ter participado de uma reunião da ISO a reunião, apesar de ‘intensa’ foi um sucesso como um exercício único para escutar as partes interessadas.

O que Frost chama oficialmente de intensa foi na verdade uma longa série de debates com posições extremadas e conflitantes que na primeira reunião da ISO 26.000 puderam ser colocadas internacionalmente lado a lado. De fato, ao longo do caminho para a criação da norma ISO 26.000, a ISO precisou entender as divergências entre os diferentes grupos de *stakeholders* e suas diferentes opiniões, muitas vezes radicalmente opostas, com relação ao modelo e pertinência da nova norma. O quadro 2.11 busca sumarizar algumas diferenças entre opiniões por *stakeholders* baseados em declarações oficiais das entidades representadas oficialmente nas reuniões da ISO sobre o tema.

---

<sup>3</sup> Além da parceria Brasil e Suécia, também apresentaram candidaturas: Japão e Tailândia; Alemanha e Coreia; Dinamarca e Tanzânia e Alemanha e Colômbia.

Apesar de controversa a reunião de Salvador apresentou alguns avanços importantes no processo de construção da ISO 26.000 entre as quais destacamos a aprovação de uma estrutura provisória para os andamentos dos trabalhos até a próxima reunião do grupo que ocorreu em Bangkok na Tailândia, e a aprovação do memorando de entendimento com a ILO.

Em Bangkok, em setembro de 2005, houve uma intensa preparação para que houvesse sucesso na reunião plenária. Um novo desgaste poderia comprometer a credibilidade e a viabilidade da nova norma.

Seguiu-se uma ampla discussão e envolvimento das partes interessadas com a liderança, entre elas destacam-se visitas à sede da ANSI (Instituto Normalizador Norte-americano), a ICFTY (*International Confederation of Free Trade Unions*), ILO (*International Labour Organization*), a União Européia (EC).

Apesar de ainda não consensado entre as partes o modelo sistêmico da ISO 26.000 tende a funcionar como um guarda-chuva para diversas práticas já existentes no mercado. Um modelo explicativo bem adaptado às intenções da ISO está apresentado na figura 2.16.

Esse modelo derivado da AFNOR (2004) parte da idéia que a formalização de um sistema de gestão pode ser montado com base em alguns modelos internacionais a depender das intenções estratégicas da organização. A combinação e integração dos modelos são, por conseguinte, decorrente da maturidade e estágio gerencial de uma organização.

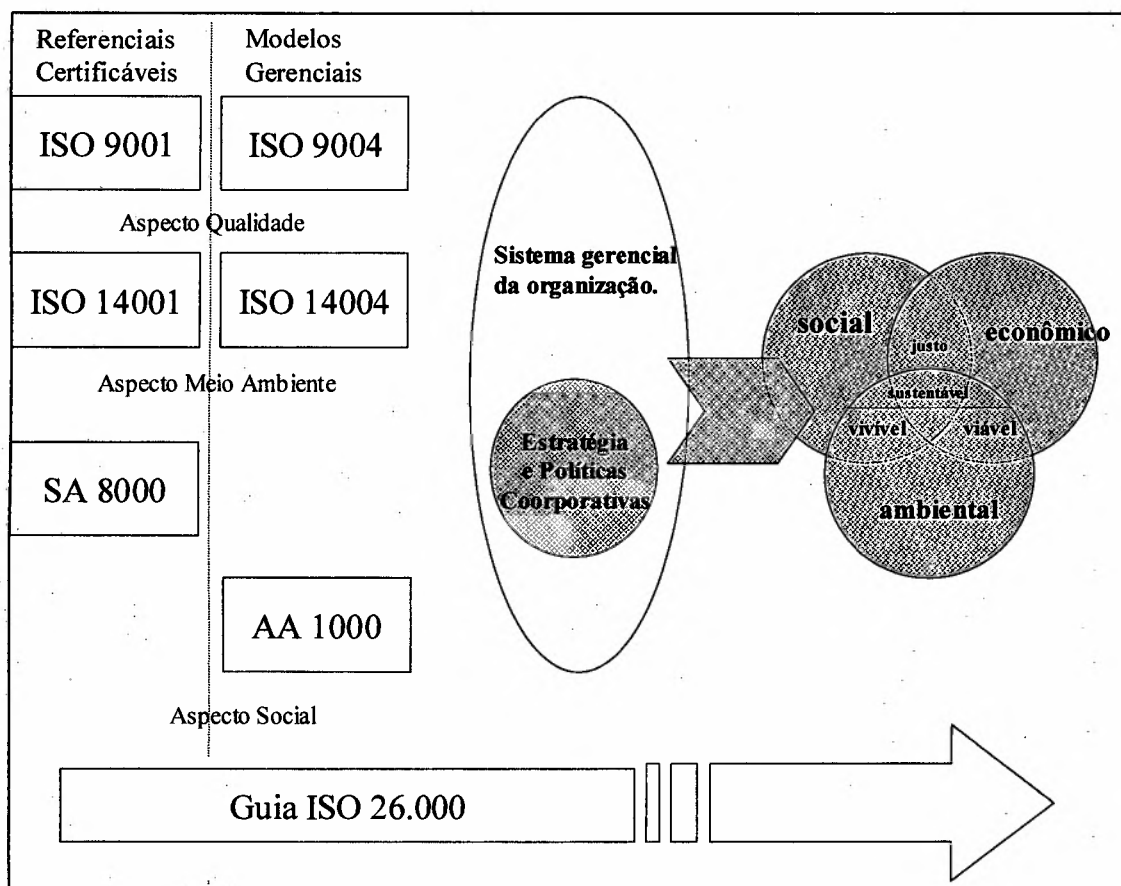
Note-se que o objetivo é o desenvolvimento sustentável, obtido pela tríplice atuação das esferas social, ambiental e econômica ou da simultaneidade das dimensões relativas a uma atuação justa, vivível e viável.

Quadro 2.11 – Divergências em torno da ISO 26.000

CATEGORIA DE STAKEHOLDER	POSICIONAMENTO TÍPICO	ORGANIZAÇÃO	POSICIONAMENTO OFICIAL
Empresas Multinacionais	Contrários a uma norma de gerenciamento ainda que nos moldes da ISO 14004. Acreditam que os custos de adequação não justificam os resultados. Aceiram, entretanto, uma norma “guarda-chuva” para orientar e organizar as práticas.	Siemens	As diferenças individuais das organizações, como o tamanho, cultura e setor, aliadas as diferenças regionais e regulamentares entre países requerem mais flexibilidade, uma norma nos moldes da ISO 14001 não atendem a flexibilidade necessária. (documento SIP CSR 2004-02 disponível em <a href="http://www.iso.org/sr">www.iso.org/sr</a> )
		IBM	Não apóia qualquer tentativa da ISO em “padronizar” a responsabilidade social em função dos seus próprios modelos serem bons, aliados a crença que o assunto é não padronizável. (posição oficial disponível no sítio <a href="http://www.iso.org/sr">www.iso.org/sr</a> )
Empresas países em desenvolvimento.	Apóiam uma norma que possa ser integrada as ISO 9.001 e ISO 14.001. O argumento central é a busca de legitimidade que favorece os produtos exportados na sua maioria commodities (celulose, madeira, aço, minério)	ABNT	O documento ABNT N34 – Relatório de Posicionamento brasileiro (disponível em <a href="http://www.abnt.org.br/GTRSC">www.abnt.org.br/GTRSC</a> ) sugere: Que o Conselho técnico da ISO (TMB) aprove e inicie os trabalhos no desenvolvimento de normas de Sistema de Responsabilidade Social Corporativa o mais rapidamente possível. Devido à ampliada credibilidade do mercado associada às normas da ISO, recomenda que as normas de Responsabilidade Social da ISO sejam desenvolvidas com base nas normas existentes (ISO 14001 e ISO 9001) e sejam coordenados e alinhados com outras iniciativas e requisitos da ISO, conforme apropriado. Assim como a série ISO 9000 e 14000, as normas de RSC da ISO deveriam ser capazes de operação na base de autodeclarações ou por meio de certificação independente.
ONGs	Apóiam com restrições uma norma “não certificável”, de maneira a não conflitar com suas próprias práticas.	SA – SOCIAL ACCOUNTABILITY	Teme que apesar das boas intenções da ISO em criar um guia e não uma norma certificável, as organizações certificadoras podem utilizar o documento para certificados não acreditados independente da vontade da ISO. (posição oficial no documento <i>Social Accountability International Position Statement on ISO and CSR</i> submetida a ISO por Alice Tepper Martin – Presidente por e-mail)
Trabalhadores	Descrença quanto às finalidades reais da norma. Temem que as próprias regras da OIT fiquem ofuscadas com a ISO 26.000	ILO (OIT) – Organização Internacional do Trabalho	“Recomendamos que o processo seja abortado” explica o e-mail da ILO para o secretário geral da ISO Alain Briden. As duas organizações marcharam para um MoU ( <i>memorandum of understanding</i> - memorando para acordo de entendimento) no qual é garantido a consistência entre as suas normas.
Governo	Posicionamento neutro, tendendo ao apoio para uma compatibilização com a série 14.000 e 9.000 o que facilitaria a harmonização com algumas regulamentações nacionais já existentes e baseadas nas duas normas.	ONU – GLOBAL COMPACT	“Seis organismos da UN – Nações Unidas participaram do primeiro encontro da ISO em Salvador continuarão o processo em cooperação da norma sob a coordenação do Global Compact”. Documento distribuído no final da reunião plenária da ISO em Salvador – Bahia.

Fonte: Barbieri; Cajazeira (2005)





**Fonte:** AFNOR (2004) apud Barbieri; Cajazeira (2005)

Figura 2.16 – Papel da ISO 26000 na Sustentabilidade.

### (i) Indicadores Ethos<sup>4</sup>

São ferramentas de autodiagnóstico para auxiliar as organizações a gerenciar seus impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, bem como, leva-los ao nível estratégico. Os indicadores permitem que as empresas façam um diagnóstico de desempenho em sete temas:

<sup>4</sup> Por ser um elemento vital neste trabalho, discutiremos em detalhes os processos e procedimentos dos Indicadores Ethos no item 2.5.

- valores, transparência e governança;
- público interno;
- meio ambiente;
- fornecedores;
- consumidores e clientes;
- comunidade;
- governo e sociedade.

Na terceira prateleira (figura 2.14) encontramos as normas gerenciais, associadas com o dia-a-dia de uma operação, basicamente transmite sob a forma de disciplina e procedimentos as estratégias e regulamentações para a base organizacional. Neste campo estão as normas de gerenciamento da qualidade, do meio ambiente e da responsabilidade social.

#### **(j) Normas Gerenciais**

Para o público não especializado é complexa a tarefa do entendimento das normas de gerenciamento. Existem normas específicas para a gestão da qualidade (série ISO 9000), normas para a gestão do meio ambiente (série ISO 14000), padrões para a gestão da saúde e segurança ocupacional (série OHSAS 18000) e padrões para Responsabilidade Social (SA 8000 e AA 1000) – ver quadro 2.12. Entretanto, as séries de sistemas de gerenciamento atualmente disponíveis na ISO são consideradas como dois dos grandes sucessos de modelos empresariais do final do século XX. Uma série é um conjunto de normas que visa regulamentar algum tema, por exemplo, a série ISO 9001 é composta de uma série de normas que discorrem sobre a regulamentação das relações cliente-fornecedor.

Barbieri (2004) alerta que a normalização internacional é um componente importante dos processos de liberação comercial, pois gera maior segurança para os importadores e os órgãos reguladores e fiscalizadores. Porém, a existência de diversas normas relativas a um mesmo assunto adotadas em diversos países atua de modo contrário, pois gera custos adicionais às empresas que quiserem vender seus produtos nesses países, face à diversidade de critérios, exigências e procedimentos de análises e verificação das diferentes normas.



Um produto que atenda a norma social exigida pelo importador de um país poderá não atender as normas de outros países, ou seja, o mesmo produto pode ser considerado socialmente correto num país e não em outro. O produtor irá incorrer em custos adicionais para adequar seu produto às diferentes normas, fato este que acaba funcionando como barreira técnica ao comércio internacional.

Portanto, a normalização, é uma forma de se facilitar o comércio entre os países, sendo constituída por uma série de regras definidas em comum acordo por todos os países sob a chancela de uma organização, a ISO que é responsável por criar e manter todas as normas, gerando credibilidade ao processo.

Quadro 2.12 - Compatibilidade entre Normas de Gerenciamento (NG)

Norma Gerencial	Escopo	Necessidade Organizacional (Vetor da Sustentabilidade)	Compatibilidade e Consistência	
			Cobre os tópicos comuns das NG?	Princípio Gerencial
NBR ISO 9001	Gestão da Qualidade: regulamenta as relações cliente e fornecedor.	Econômica	Sim	Orientação por processos.
NBR ISO 14001	Gestão Ambiental: Orienta a melhoria contínua por meio da mitigação dos impactos ambientais.	Ambiental	Sim	Melhoria Contínua.
NBR 16.001	Gestão Social: Orienta a melhoria contínua por meio da mitigação dos impactos socioambientais.	Social	Sim	Melhoria Contínua.
SA 8000	Regulamente as relações entre organizações e o seu ambiente interno.	Social	Sim	Adequação a Regulamentos e Legislação.
OHSAS 18001	Orienta a melhoria contínua do desempenho da saúde e segurança por meio da minimização dos riscos.	Social	Sim	Melhoria Contínua.
AA 1000	Regulamente as relações entre organizações e seu ambiente externo.	Social	Não	Relacionamento com Partes Interessadas.

Fonte: Cajazeira; Csillag; Rodrigues (2005)

Uma Norma de Gerenciamento (NG), do inglês (*Management System Standards – MSS*) é constituída de diversos elementos, que podem diferir uns dos outros em função da natureza fim que a norma se presta. O quadro 2.13 apresenta todos os elementos comuns necessários às NG, bem como, uma explicação dos pontos principais cobertos por tais elementos.

Quadro 2.13 - Elementos comuns necessários às NG

<b>Tópico Comum</b>	<b>Elementos Comuns em cada tópico</b>	<b>Típico assunto coberto pelo elemento</b>
1. Política	1.1 Política e Princípios	Política para demonstrar o compromisso de uma organização em atender aos requisitos relacionados com a norma, com a legislação pertinente e prover direção e princípios para a ação institucional. A Política também deve servir como espinha dorsal para estabelecer objetivos e metas.
2. Planejamento	2.1 Identificação de necessidades, requisitos e análises de pontos críticos.	Identificação dos pontos que devem ser controlados ou melhorados de maneira a satisfazer as partes interessadas aplicáveis. O termo “requisito” inclui a legislação.
	2.2 Seleção por significância	Priorização dos pontos levantados em 1.1
	2.3 Estabelecimento de objetivos e metas.	Identificação de objetivos e metas baseados em 2.2 e em linha com a política estabelecida e as revisões da direção.
	2.4 Identificação de recursos.	Identificação de recursos necessários e a disponibilidade de adequação humana, infra-estrutura e recursos financeiros.
	2.5 Identificação da estrutura organizacional, responsabilidade e autoridade.	Identificação dos papéis, responsabilidades, autoridades e suas inter-relações dentro da organização.
	2.6 Planejamento do processo operacional.	Arranjos e Planos para o processo operacional que podem incluir ações que afetem a elaboração de objetivos e metas (2.3).
	2.7 Continências e preparação para eventos previsíveis.	Arranjos necessários para o gerenciamento e execução de emergências previsíveis.
3. Implantação e Operação.	3.1 Controle Operacional	As medidas que o controle operacional necessita para implantar os planos e manter controle das atividades de acordo com as metas definidas.
	3.2 Gerenciamento dos Recursos Humanos	O gerenciamento dos empregados, contratados, temporários (incluindo qualificações e atividades como conscientização e treinamento).
	3.3 Gerenciamento de outros recursos.	O gerenciamento operacional e manutenção da infra-estrutura, utilidades, finanças, entre outras, que possam ter impacto no desempenho operacional.
	3.4 Documentação e seu controle.	Gerenciamento dos documentos essenciais para o sucesso da implantação e manutenção do gerenciamento do sistema.
	3.5 Comunicação	Os arranjos para a comunicação tanto dentro da organização quanto externamente.
	3.6 Relacionamento com fornecedores e contratados.	Formalização dos esquemas para todos os fornecedores de materiais e serviços que possam ter impacto no desempenho da organização.
4. Avaliação do desempenho.	4.1 Monitoramento e mensuração.	Os mecanismos pelos quais uma organização avalia o seu desempenho em uma base contínua.
	4.2 Análises e manuseio de não-conformidades.	A determinação das não-conformidades e as maneiras que elas são tratadas.
	4.3 Sistema de auditorias.	Auditorias do sistema de gerenciamento.
5. Melhoria	5.1 Ação corretiva.	Mecanismo para eliminar as causas detectadas de não-conformidades tanto no sistema gerencial quanto no processo operacional.
	5.2 Ação preventiva.	Mecanismos para tomar ações para eliminar potenciais causas de não-conformidades tanto no sistema gerencial quanto no controle operacional.
	5.3 Melhoria contínua.	Provisões feitas pela melhoria contínua do sistema gerencial.
6. Revisões pela direção	6.1 Revisões pela direção	Revisões pela direção no sistema para determinar seu nível atual de desempenho, para assegurar sua contínua adequação e efetividade, e para dar novos rumos quando for necessário.

**Fonte:** ISO guia 72 (2001) apud Cajazeira; Csillag; Rodrigues (2005)

Na quarta e última prateleira (figura 2.12) encontramos os padrões para comunicação e relatórios de desempenho para a sociedade. Esta modalidade busca aproximar a comunicação de desempenho socioambiental dos modelos consagrados da contabilidade.

Na década de 70, na França, foi expedida uma lei (*Loi 77-764*) obrigando a publicação do balanço social por todas as empresas com um mínimo de 300 empregados. No Brasil, o processo tem início em 1986, quando estatais (ex.: Vale do Rio Doce, Eletrobrás, Eletronorte, Embrapa, Petros e o Banco do Brasil) que tinham suas privatizações publicam balanços sociais querendo demonstrar os benefícios que acarretavam à sociedade, conforme esclarece Silva Pinto (2003).

#### **(k) Global Reporting Initiative (GRI)**

Consiste em uma iniciativa pioneira na proposta de incorporação de indicadores de sustentabilidade nos relatórios de atividades empresariais. O GRI fornece diretrizes para empresas que desejam apresentar um balanço econômico, social e ambiental. As Diretrizes apresentam princípios específicos sobre a elaboração de relatórios de sustentabilidade e facilitam a compatibilidade de relatórios de sustentabilidade, levando em conta os aspectos práticos da divulgação de informações por parte de organizações dos mais variados tipos.

Segundo o GRI (2004) as diretrizes não são um conjunto de princípios de conduta, bem como, um padrão de desempenho (uma cota de emissões para um poluente específico, por exemplo) ou um sistema de gestão. Também, não oferecem instruções sobre a elaboração dos sistemas internos de gestão de dados ou sistemas de relatórios para uma organização ou uma metodologia para se preparar relatórios, nem para monitorá-los ou verificá-los.

A decisão de elaborar um relatório e o autodeclarar de acordo com as Diretrizes é possível. Esta opção foi desenvolvida tendo como público-alvo organizações que estejam prontas para a elaboração de relatórios de alto nível e que busquem destacar-se como líderes nesta área. O número crescente de organizações com exigentes procedimentos de elaboração de relatórios desejam a capacidade de adotarem o padrão “de acordo com” o GRI, como um atestado de conformidade.

Autodeclarações assim devem respeitar os dois objetivos centrais da estrutura da GRI, a saber: a comparabilidade e a flexibilidade.

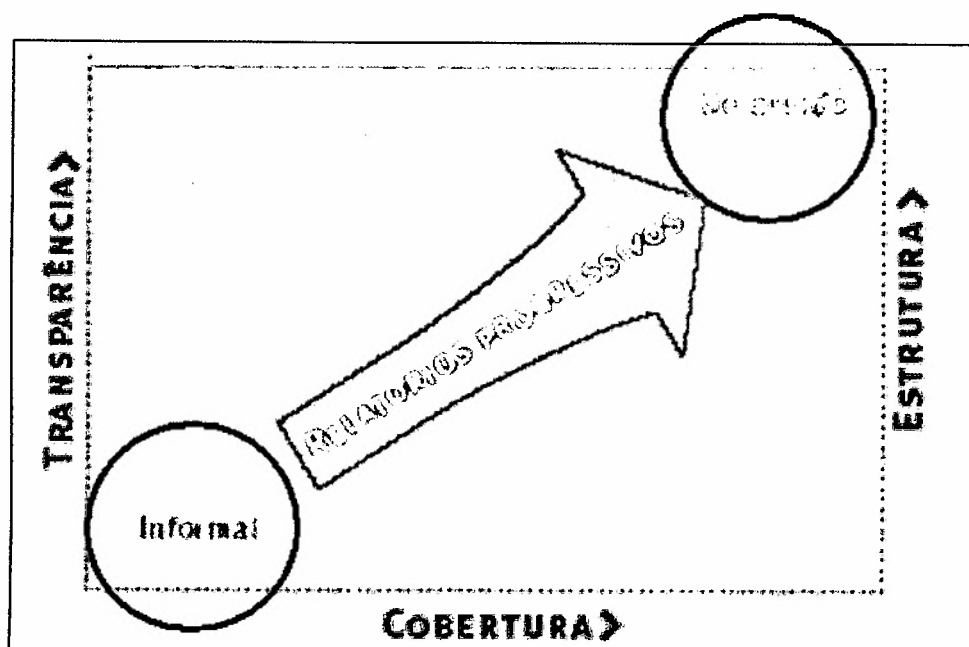
Quadro 2.14 – Estrutura GRI<sup>5</sup>

Global Reporting Initiative		
<b>1 – Visão e Estratégia</b>		
<b>2 – Perfil da Empresa</b>	2.1 a 2.9 – Perfil Organizacional 2.10 a 2.16 – Escopo do Relatório 2.17 a 2.22 – Perfil do Relatório	
<b>3 – Estruturas de Governança e Sistemas de Gestão</b>	3.1 a 3.8 – Estrutura e Governança 3.9 a 3.12 – Envolvimento dos Stakeholders 3.13 a 3.20 – Políticas e Sistemas de Gestão	
<b>5 – EC – Indicadores Econômicos</b>	Clientes, Fornecedores, Empregados, Investidores, Setor Público, Impactos Econômicos Indiretos	
<b>5 – EN – Indicadores Ambientais</b>	Materiais, Energia, Água, Biodiversidade, Emissões, Efluentes e Lixo, Fornecedores, Produtos e Serviços, Adequação às normas, Transporte, Geral	
<b>5 – Indicadores Sociais</b>	LA – Práticas Laborais e Trabalho Decente	Emprego, Relações Trabalho / Gerência, Saúde e Segurança, Treinamento e Educação, Diversidade e Oportunidade
	HR – Direitos Humanos	Estratégia e Gestão. Não-discriminação, Liberdade de Associação, Trabalho Infantil, Trabalho forçado, Práticas de Disciplina, Práticas de Segurança, Direitos Indígenas
	SO – Sociedade	Comunidade, Corrupção e Propina, Contribuições Políticas, Competição e Preços
	PR – Produto Responsável	Saúde e Segurança do Consumidor, Produtos e Serviços, Propaganda, Respeito à Privacidade

**Fonte:** GRI (2004, adaptação nossa)

As organizações relatoras que usarem a opção “de acordo com” (ver figura 2.17) devem deixar claras as razões para a omissão de qualquer indicador essencial em seus relatórios. A GRI (2004) reconhece que há muitas razões legítimas que justificam a omissão de algum indicador essencial, como, por exemplo, a proteção de informações sigilosas, a insuficiência dos sistemas de dados para gerar as informações ou a simples conclusão de que um determinado indicador não é relevante para o desempenho daquela organização. Se mais de um indicador for omitido por uma mesma razão, eles podem ser colocados numa só categoria e ligados a um mesmo texto explicativo.

<sup>5</sup> Os números da segunda coluna indicam os tópicos do relatório.



Fonte: GRI (2004, adaptação nossa).

Figura 2.17 – Evolução dos relatórios de sustentabilidade da informalidade ao “de acordo” com a diretriz GRI.

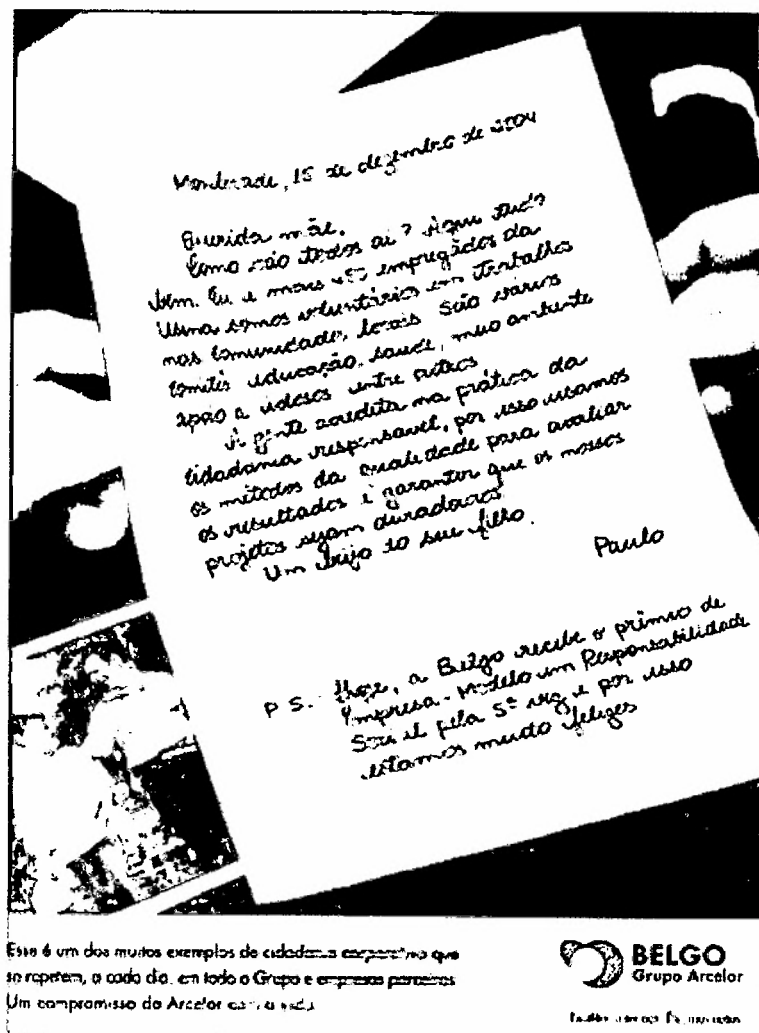
### (I) Balanço Social Ibase<sup>6</sup>

É um relatório inspirado no formato dos balanços financeiros. Expõe detalhadamente os números relacionados à responsabilidade social da organização. Pioneiro no Brasil, criado pelo sociólogo Herbert de Souza, o “Betinho”, atualmente, o modelo do Ibase é considerado o patamar mínimo para qualquer balanço social no Brasil – independente do formato final escolhido para o documento.

<sup>6</sup> Ver anexo C.

## 2.5 Inter-relações entre os Critérios de Excelência e a Responsabilidade Social.

A associação entre a Excelência e a Responsabilidade Social vem sendo buscada pelas empresas que ganharam o PNQ de forma sistêmica, ao menos no campo da comunicação e publicidade. Seguem alguns exemplos de anúncios veiculados em revistas nacionais que explicitam a relação.



Venezuela, 15 de dezembro de 2004

Querida mãe,

Como são todos aí? Agradeço  
 Vm. Eu e meus 45 empregados da  
 Belgo somos voluntários em trabalhos  
 nas comunidades locais. São vários  
 comitês educação, saúde, meio ambiente  
 apoio a idosos entre outros  
 A gente acredita na prática da  
 cidadania responsável, por isso usamos  
 os métodos da qualidade para avaliar  
 os resultados e garantir que os nossos  
 projetos sejam duradouros.

Um filho do seu filho.

Paulo

P.S. Hoje, a Belgo recebe o prêmio de  
 Empresa Modelo em Responsabilidade  
 Social pela 5ª vez e por isso  
 estamos muito felizes

Este é um dos muitos exemplos de cidadania corporativa que  
 se repetem, a cada dia, em todo o Grupo e empresas parceiras.  
 Um compromisso da Arcelor com a vida.

**BELGO**  
 Grupo Arcelor

Todas as ações da Arcelor

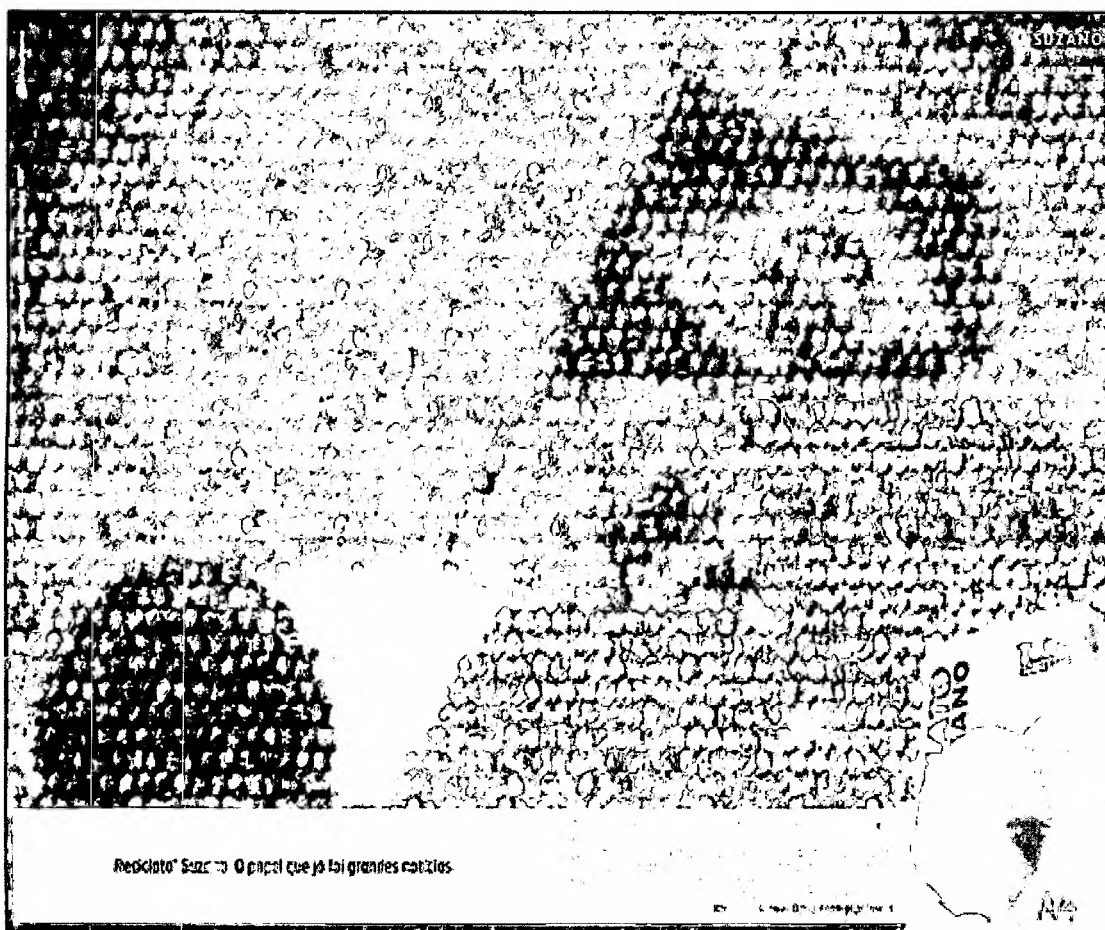
Fonte: GUIA EXAME (2004)

Figura 2.18 – Anúncio Belgo – Grupo Arcelor

Na figura 2.18 a vinculação da Belgo (vencedora PNQ em 2004) é explicitada tanto no conteúdo quanto no seu *slogan*: Excelência em aço! Ética nas Ações! No caso da Suzano (vencedora do PNQ em 2001 e 2005) a associação de seu produto Reciclato (figura 2.19) com a Responsabilidade Social introduz o conceito de excelência ao vincular a imagem vencedora




do Aírton Senna, bem como, reforça o discurso de inovação sustentável da empresa, conforme ilustra Vampel (2005, p.48) “A Suzano sai na frente ao lançar um produto que considera a preocupação com o meio ambiente e a inclusão social”



Fonte: REVISTA VEJA [2004?]

Figura 2.19 – Anúncio Reciclato – Suzano

No caso do anúncio da Serasa (vencedora do PNQ em 1995, 2000, 2005) a associação é explicitada de maneira veemente ao vincular diretamente os logotipos do PNQ com os selos da Revista Exame (Guia da Boa Cidadania, Melhores Empresas para Você Trabalhar) com uma visão positiva dos seus negócios, fugindo do estigma de empresa “dedo-duro” (ver figura 2.20).



# Serasa. Informação Positiva a Serviço do Cidadão.

O Serviço Gratuito de Orientação ao Cidadão oferecido pela Serasa atende anualmente, em todo o Brasil, inclusive no Pantanal (SP) e no Rio Simple (RJ), cerca de 2 milhões de pessoas físicas e jurídicas, fornecendo ao cidadão informações sobre suas pendências financeiras e toda a orientação necessária para regularizá-las.

Com o Guia Serasa de Orientação ao Cidadão, em seu quinto volume e 150.000 exemplares distribuídos gratuitamente em todo o Brasil - também disponível para consulta e download via Internet -, a Serasa informa e ao mesmo tempo orienta o cidadão em relação a temas importantes do seu cotidiano como educação financeira, segurança pública, qualidade de vida, terceira idade, navegação segura na Internet, entre outros.

E a informação positiva Serasa contribuindo para a qualidade de vida do cidadão, facilitando o acesso ao crédito e criando condições para o desenvolvimento sustentável do País.

1999 2000 2001 2002 2003

**SERASA**

A Serviço do Desenvolvimento do Brasil

5591 0137  
serasa.com.br

Fonte: GUIA EXAME (2005)

Figura 2.20 – Anúncio Serasa.

Quando olhamos os resultados das empresas eleitas como exemplares pelo *ranking* do Guia Exame (2004, p. 8), essa associação parece justa. Por exemplo, em 2004 a Suzano investiu 0,32% do seu faturamento bruto em projetos sociais, a Belgo 0,22%, sendo a 4ª e a 5ª colocada no Brasil, respectivamente.

Para se ter uma dimensão do investimento, a Avon, uma das líderes do ranking americano investiu 0,72%, considerando o abismo entre as duas economias os números nacionais parecem bons, já que, segundo a Revista Exame (2003, p.117) em 2003 a maior empresa



privada nacional era a Telemar com um faturamento de US\$ 6.303 milhões, nos Estados Unidos a maior em 2003 foi a Wal-Mart com um faturamento de US\$ 246.525 milhões.

Outro bom indício, ainda sem base acadêmica, é a grande quantidade de empresas ganhadoras do PNQ que constam como Empresa Modelo no *ranking* de Boa Cidadania da Revista Exame conforme ilustra o quadro 2.15.

Quadro 2.15 – Relações entre as últimas edições do Guia de Boa Cidadania e Ganhadores do PNQ

<b>Ranking Exame 2003</b>	<b>Ganhadora PNQ</b>	<b>Ranking Exame 2004</b>	<b>Ganhadora PNQ</b>	<b>Ranking Exame 2005</b>	<b>Ganhadora PNQ</b>
3M		Pão Açúcar		Basf	
Acesita		Acesita		Elektro	
Belgo	2004	Natura		Kraft	
CPFL	2005	Suzano	2001, 2005	Natura	
Multibrás		Belgo	2004	Perdigão	
Philips		Unilever		Philips	
Perdigão		Itaú		Serasa	1995, 2000, 2005
Serasa	1995, 2000, 2005	Basf		Suzano	2001, 2005
TRW		CPFL	2005	Unilever	
Natura		Perdigão		Weg	1997

**Fonte:** Preparado pelo autor com base nos Guia Exame (2003, 2004 e 2005) e nos Critérios de Excelência da FNQ (2006).

Curiosamente, não encontramos nenhuma ganhadora do PNQ quando o *ranking* é puramente financeiro, aliás, a relação de empresas vencedora da Melhor do Ano, pela Exame, usando o critério exclusivo de desempenho financeiro não é animador. Das 30 ganhadoras 40% não mais existem, faliram ou foram vendidas.

O quadro 2.16 atualiza as ganhadoras entre 1974 e 2003 com relação ao seu status atual.

Quadro 2.16 – Ranking Melhores e Maiores

Ano	Ganhadora	Situação Atual
1974	Metal Leve	Vendida para a Mahle (Alemã) em 1996.
1975	CBT	Fechou em 1994
1976	Conforja	Faliu e mudou de nome, rebatizada Uniforja.
1977	Andrade Gutierrez	Mantém-se nos negócios
1978	Guararapes	Hoje é a rede de Lojas Riachuelo.
1979	Nestlé	Diversificou a linha e produz mais de 1000 itens no Brasil.
1980	Metal Leve	Vendida para a Mahle (Alemã) em 1996.
1981	Duratex	Mantém-se nos negócios.
1983	CBA Votorantim	Mantém-se nos negócios.
1984	Consul	Hoje faz parte da Multibrás.
1985	Sid	Faliu.
1986	Mesbla	Faliu.
1987	Rhodia	Vendida.
1988	Santista	Adquirida pela Alpargatas.
1989	Gessy Lever	Hoje faz parte da Unilever.
1990	Elisabeth	Os acionistas, Steinbruch, hoje estão ligados à CSN.
1991	Brahma	Adquirida por uma multinacional após fusão com a Antártica.
1992	Método Engenharia	Mantém-se nos negócios.
1993	Fiat	Lidera o mercado nacional.
1994	Embraco	Cresceu e tornou-se uma empresa multinacional.
1995	Usiminas	Mantém-se nos negócios.
1996	Semp-Toshiba	Mantém-se nos negócios.
1997	TAM	Lidera o mercado nacional.
1998	Natura	Lidera o mercado nacional.
1999	Embraer	Uma das maiores empresas exportadoras do país
2000	Cimento Votorantim	Mantém-se no mercado.
2001	CSN	Mantém-se no mercado.
2002	Nestlé	Líder de Mercado.
2003	Mahle	É hoje uma das principais plataformas do Grupo no mundo.

**Fonte:** Revista Exame (2003)

Esta visita aos *rankings* da Revista Exame é ilustrativa, na medida que nos fornece algumas pistas sobre algumas das questões aqui já debatidas. A primeira vista, a idéia de Excelência vinculada aos resultados exclusivamente financeiros parece descartada, na medida que 40% das empresas ganhadoras do prêmio Melhores e Maiores pelo critério da contabilidade tradicional não mais existem, ademais, não encontramos ganhadores do PNQ na relação.

A relação entre ganhadoras do PNQ com os *rankings* de Cidadania e Melhores para Trabalhar, entretanto, é mais efetiva. Desde 1992, todas as ganhadoras do PNQ continuam a existir com desempenhos sustentados o que parece indicar que os argumentos de Collins e

Porras em Feitas para Durar, conforme ilustrado no quadro 1.2 são bastante pertinentes. O quadro 2.17 sumariza adesão das ganhadoras do PNQ com os *rankings* Exame cujo critério inclui aspectos socioambientais ou de inovação, e não exclusivamente financeiros.

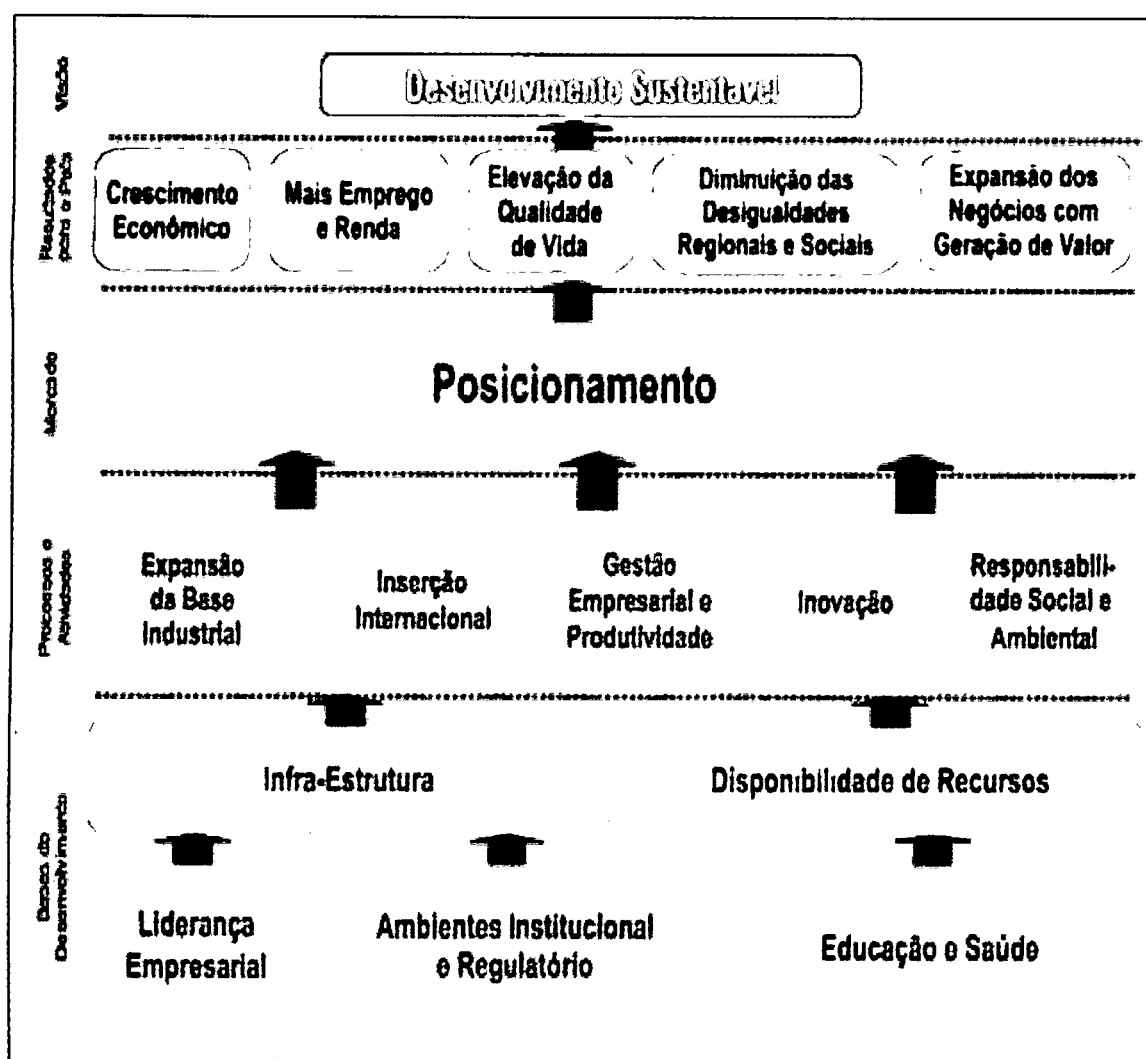
Quadro 2.17 – Ganhadoras do PNQ e Rankings da Revista Exame

<b>Ganhadora PNQ</b>	<b>Cidadania Corporativa</b>	<b>Melhores para Trabalhar</b>	<b>Inovação e Intra-Empreendedorismo.</b>
IBM (1992)		●	
Xerox (1993)		●	
Citibank – Consumer (1994)		●	
Serasa (1995)	●	●	●
Alcoa (1996)	●	●	
Citibank – Corporate (1997)		●	
Copesul (1997)	●	●	
Weg (1997)	●	●	
Siemens (1998)	●	●	●
Caterpillar (1999)	●	●	
Cetrel (1999)		●	
Serasa (2000)	●	●	●
Suzano Bahia Sul (2001)	●	●	●
Ir. Santa Casa da Misericórdia (2002)			
Politeno (2002)		●	
Gerdau – Aços Finos (2002)	●	●	
Joal Teitelbaum (2003)			
Dana – Gravataí (2003)		●	
Belgo Juiz de Fora (2004)	●	●	●
Suzano Petroquímica (2005)	●	●	
Serasa (2005)	●	●	●
Petroquímica União (2005)		●	
CPFL (2005)	●	●	

**Fonte:** Preparado pelo autor com base nos Guias Exame e nos Critérios de Excelência da FNQ (2006).

De fato, o desejo de associar os conceitos de Excelência com os da Responsabilidade Social, também é explicitado pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, cujo mapa Estratégico da Indústria (2007-2005) apresenta a visão sobre a agenda de desenvolvimento do setor e do País para os próximos dez anos.

O mapa (figura 2.21) apresenta como Visão estratégica o Desenvolvimento Sustentável e utiliza como patamar de apoio à visão, fatores objetos do nosso estudo, a saber, Gestão Empresarial e Produtividade e Responsabilidade Socioambiental.



Fonte: CNI (2005)

Figura 2.21 – Mapa estratégico da indústria (2007 – 2015)

Para obter evidências acadêmicas que, de fato, a busca de Excelência leva ao Desenvolvimento Sustentável, entretanto, não se pode limitar a cruzamentos entre *rankings*, e do desejo da CNI expresso em um Mapa Estratégico. É necessário suprir de base empírica e comprovação estatística que a relação existe. A idéia de desempenho está associada às comparações. É preciso buscar referencial apropriado para efeitos de comparação considerando-se a pertinência e a estratégia do que queremos mensurar.

No nosso estudo buscamos entender qual o desempenho das empresas ganhadoras do PNQ com relação à Sustentabilidade. Como já observamos, os caminhos para a Sustentabilidade passam pelas práticas e padrões da Responsabilidade Social. Ao mesmo tempo precisamos

analisar se os critérios de Excelência estão adequados aos mais recentes avanços da padronização da Responsabilidade Social, que por sua vez, também buscam se aproximar da praticidade do dia-a-dia empresarial, conforme já analisamos.

Utilizaremos como referencial de mensuração os Indicadores Ethos nesta pesquisa, é este padrão que vamos aplicar às empresas selecionadas do grupo de ganhadores do PNQ para análise do desempenho. As razões da nossa escolha serão descritas neste capítulo, bem como, uma análise de como os Critérios de Excelência avançaram com relação à Responsabilidade Social. Assim, esperamos estabelecer a base pela qual balizaremos este estudo, permitindo a criação das hipóteses para formar a base empírica desta dissertação.

#### **(a) Indicadores Ethos.**

Iniciado por um grupo de empresários liderados por Oded Grajew, um dos fundadores da indústria de brinquedos Grow, espelhado na atuação da BSR – *Business Social Responsibility*, nos Estados Unidos, fundaram no segundo semestre de 1998 o Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social (SILVA PINTO, 2003, p. 111).

Os indicadores Ethos foram criados como uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação da responsabilidade social na estratégia e no monitoramento geral da empresa.

Segundo o Instituto Ethos (2005) estudos comprovam a relação entre os Indicadores Ethos com iniciativas relevantes e aqui analisadas, tais como, o Pacto Global, as Metas do Milênio, o padrão GRI, a norma SA 8000 e a norma AA 1000.

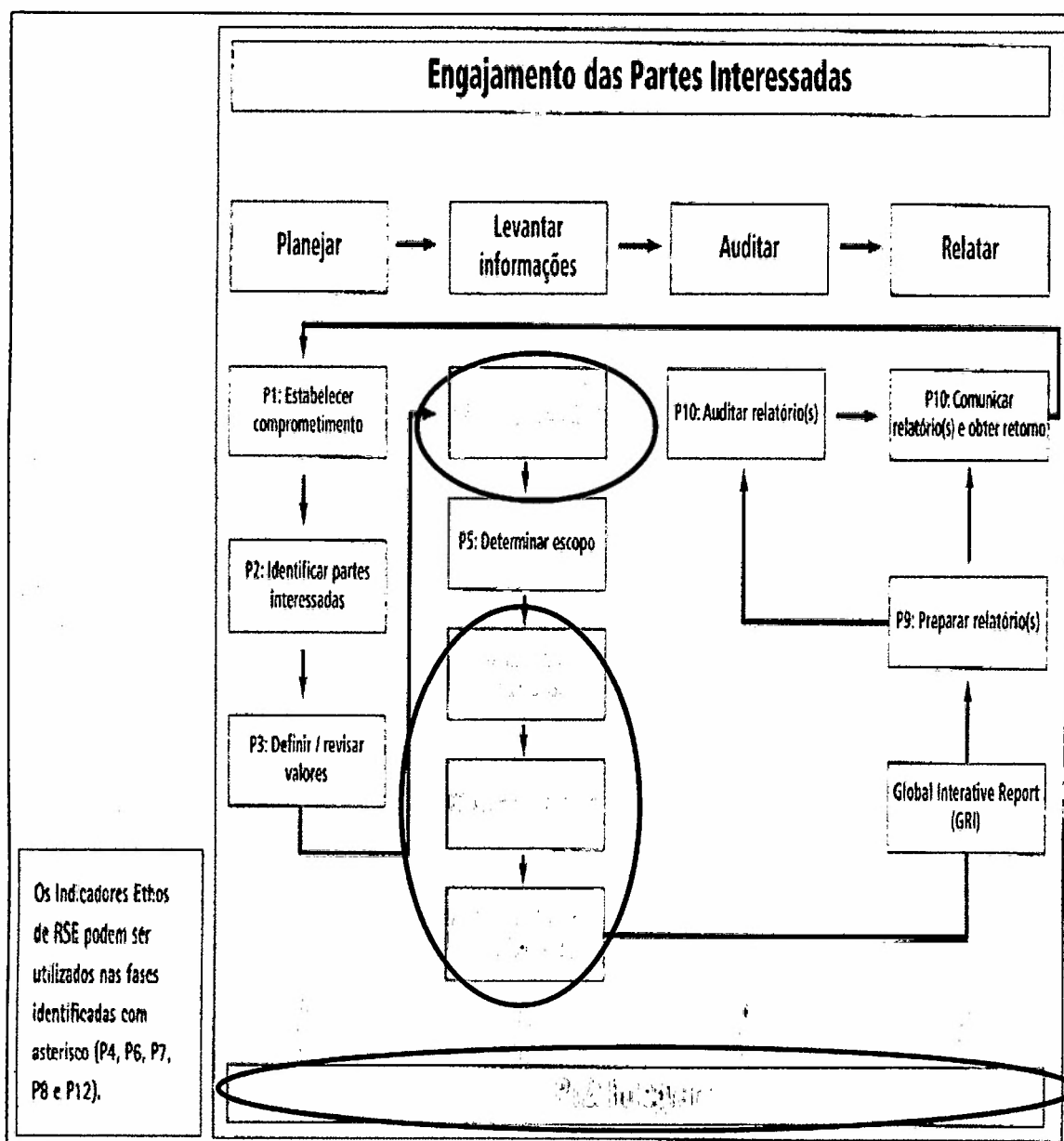
Um documento integral de interação entre os Indicadores Ethos e as diretrizes GRI está disponível para *download* na página da internet **[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)**.

As circunferências na figura 2.22 indicam em que fases do processo de engajamento de Partes Interessadas previstas pela norma AA 1000 os Indicadores Ethos se encaixam.

No caso da SA 8000 o quadro 2.18 estabelece as relações.

No caso dos Princípios do Pacto Global o quadro 2.19 estabelece as relações.

Assim, fica evidente que os Indicadores Ethos interagem com algumas das principais normas ou padrões internacionais, o que valida a ferramenta como instrumento de análise.



**Fonte:** Instituto Ethos (2005, p. 8, grifo nosso)

Figura 2.22 – Fluxo de Engajamento das Partes Interessadas da AA 1000 e compatibilidade com os Indicadores Ethos.

Quadro 2.18 – Relação SA 8000 e Indicadores Ethos.<sup>7</sup>

<b>Requisitos da Norma SA 8000</b>	<b>Indicadores Ethos (versão 2005)</b>
1. Trabalho Infantil	1 completo, 2 completo, 3.5, 3.6, 9.1, 9.6 e 23 completo.
2. Trabalho Forçado	1 completo, 2 completo, 3.5, 3.6, 24 completo.
3. Saúde e Segurança	13 completo.
4. Liberdade de Associação e negociação coletiva.	7 completo.
5. Discriminação	1 completo, 2 completo, 3.5, 3.6 e 13.6
6. Práticas Disciplinares	1 completo, 2 completo, 3.5, 3.6, 13.6
7. Horário de Trabalho	13.10, 13.12, 13.13, 13.14
8. Remuneração	12 completo.
9. Sistema da Gestão	1 completo, 2 completo, 22 completo, 23 completo, 24 completo, 25 completo, 13.7, 10 completo, 11 completo, 13.6, 13.10, 13.12, 13.13, 13.14

**Fonte:** Instituto Ethos (2005, p. 7)

Quadro 2.19 – Relação Pacto Global (Global Compact) e Indicadores Ethos.

<b>Área do Pacto Global</b>	<b>Princípio do Pacto Global</b>	<b>Indicadores Ethos (versão 2005)</b>
<b>Direitos Humanos</b>	1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente dentro da sua esfera de influência.	3.4, 3.5 e 3.6 do tema Valores, Transparência e Governança.
	2. As empresa devem certificar-se de que não são cúmplices de abusos e violações dos direitos humanos.	
<b>Direitos do Trabalho</b>	3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva	7, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 9, 9.1 e 9.2 do tema Público Interno.
	4. As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.	24 e 24.1 do tema Fornecedores.
	5. As empresas devem apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil.	10.1, 10.2 do tema Público Interno e 23, 23.1 do tema Fornecedores.
	6. As empresas devem eliminar a discriminação com respeito ao emprego e à ocupação.	11, 11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7, 11.8, 11.9, 11.10, 11.12 do tema Público Interno.
<b>Proteção Ambiental</b>	7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.	17, 17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 17.5 e 17.6 do tema Meio Ambiente.
	8. As empresas devem se engajar em iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.	20, 20.1, 20.2, 20.3, 20.5 e 20.6 do tema Meio Ambiente.
	9. As empresas devem incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.	21, 21.1, 21.2, 21.3, 21.4, 21.5 e 21.6 do tema Meio Ambiente.
<b>Contra a Corrupção</b>	10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.	32.1, 32.2, 33.1, 33.2, 33.3 do tema Governo e Sociedade.

**Fonte:** Construção própria a partir do Instituto Ethos (2005) e do Pacto Global.

<sup>7</sup> Os números da segunda coluna indicam as questões associadas aos temas do Ethos e podem ser lidas no anexo B.

A partir do lançamento dos indicadores Ethos em 2000, várias empresas têm aplicado o questionário e enviado as suas respostas voluntariamente para o Instituto. O desempenho das empresas é quantificado de acordo com as respostas preenchidas no questionário, as notas são calculadas com base em um sistema de pontuação em que os sete temas possuem um número equivalente de pontos. O número de empresas participantes vem aumentando a cada ano, conforme demonstrado na tabela 2.5.

Tabela 2.5 – Empresas participantes nos Indicadores Ethos

Ano	Empresas Participantes
2000	71
2001	120
2002	235
2003	323
2004	442

Fonte: Instituto Ethos (2005, p. 10)

A partir da etapa de aplicação dos Indicadores Ethos, as 10 organizações que atingem um patamar mais elevado formam um banco de dados denominado de “Benchmark” que permitem uma comparação com as melhores práticas nacionais (ver tabela 2.6).

Tabela 2.6 – Banco de Dados do Instituto Ethos

TEMA	Benchmark					Média Geral					Média por Porte <sup>8</sup>			
	00	01	02	03	04	00	01	02	03	04	G	M	P	M
Valores e Transparência	7,4	8,1	8,5	9,0	<b>9,38</b>	5,8	5,7	5,5	5,0	<b>4,97</b>	6,15	4,38	4,95	4,50
Público Interno	7,4	8,2	7,7	8,2	<b>8,79</b>	5,4	5,8	5,4	4,5	<b>4,13</b>	5,40	3,54	4,03	3,86
Meio Ambiente	7,6	8,5	8,9	8,6	<b>9,05</b>	3,6	5,2	5,2	4,5	<b>4,10</b>	5,54	3,49	4,15	3,23
Fornecedores	7,3	8,1	8,1	8,7	<b>8,90</b>	5,4	5,2	4,9	4,3	<b>3,77</b>	4,49	3,38	3,94	3,04
Consumidores e Clientes	8,7	9,1	9,0	9,9	<b>9,63</b>	7,1	7,3	6,9	6,1	<b>5,93</b>	7,21	5,26	6,24	5,27
Comunidade	8,9	9,1	9,3	9,5	<b>9,45</b>	5,7	5,9	5,7	4,5	<b>3,74</b>	5,56	2,98	4,43	3,51
Governo e Sociedade	7,5	8,8	8,6	9,2	<b>9,02</b>	5,6	6,2	6,0	5,0	<b>4,59</b>	5,54	3,51	4,08	3,65
Média	7,8	8,6	8,6	9,0	<b>9,17</b>	5,5	5,9	5,7	4,8	<b>4,46</b>	5,70	3,79	4,55	3,87

<sup>8</sup> G=grande, M=média, P=pequena e M=micro

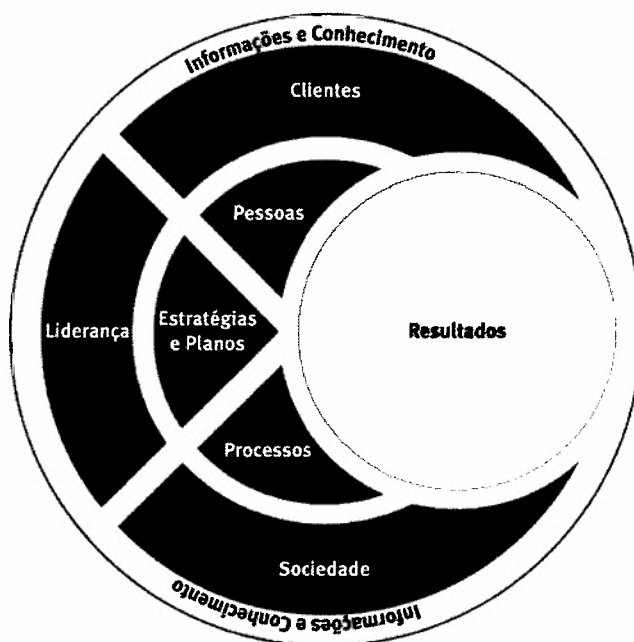


**Fonte:** Criação nossa com informações disponíveis no sítio <www.ethos.org.br> (acesso em 10 nov. 2005)

### **(b) Critérios de Excelência da FNQ**

O Modelo de Excelência do PNQ, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para avaliação, diagnóstico e desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

Os oito Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes: 1-Liderança; 2-Estratégias e Planos; 3-Clientes; 4-Sociedade; 5-Informações e Conhecimento; 6-Pessoas; 7-Processos e 8-Resultados. Esses 8 critérios são desdobrados em 24 itens conforme mostra o quadro 2.20.



**Fonte:** FNQ (2006, p. 19).

Figura 2.23 – Uma visão sistêmica da organização.

O Modelo de Excelência do PNQ® é representado pelo diagrama mostrado na figura 2.23 que simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O desenho sugere que os elementos do modelo, imersos num ambiente de informação

e conhecimento, se relacionam de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

O modelo sugere que a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender as necessidades e expectativas de seus clientes, bem como, a sociedade.

Note-se que outros critérios incluem assuntos ligados à RS, não se limitando ao critério Sociedade. Por exemplo: o item 6.3 Qualidade de vida, aborda temas relacionados com a Saúde e Segurança, fatores de bem-estar e clima organizacional, o item 1.1 Sistema de Liderança aborda a questão da Governança na organização e seu desdobramento com as partes interessadas.

Assim, segundo a FNQ (2006, p.19-20, grifo nosso) as necessidades e expectativas dos mercados devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e reter esses clientes.

Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, **entender e satisfazer as necessidades e expectativas da SOCIEDADE e das comunidades com as quais interage de forma ética, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das mesmas.**

Ainda de acordo com a FNQ, a Liderança de posse de todas essas informações, estabelece as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, devem analisar o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, para que se tomem as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional.

O critério estabelece que as Estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos

concorrentes. As estratégias são desdobradas em desdobradas em todos os níveis da organização em Planos de ação, de curto e longo prazo.

Até este momento, considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As Pessoas que compõem a força de trabalho, segunda a FNQ (Idib, 2006) devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando num ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os PROCESSOS, criando valor para os clientes, e visando aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros devem ser quantificados e monitorados.

Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os Resultados e avaliados o desempenho e as suas tendências em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos finais e de apoio, e a fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Finalmente, esses resultados, em forma de Informações e Conhecimentos, retornam para toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação (A). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis.

A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

Quadro 2.20 – Critério de Excelência da FNQ.

	<b>Critérios e Itens</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>1</b>	<b>Liderança</b>	<b>110</b>
1.1	Sistema de liderança	40
1.2	Cultura da excelência	40
1.3	Análise do desempenho da organização	30
<b>2</b>	<b>Estratégias e Planos</b>	<b>60</b>
2.1	Formulação das estratégias	30
2.2	Implementação das estratégias	30
<b>3</b>	<b>Clientes</b>	<b>60</b>
3.1	Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2	Relacionamento com clientes	30
<b>4</b>	<b>Sociedade</b>	<b>60</b>
4.1	Responsabilidade socioambiental	30
4.2	Ética e desenvolvimento social	30
<b>5</b>	<b>Informações e Conhecimento</b>	<b>60</b>
5.1	Gestão das informações da organização	20
5.2	Gestão das informações comparativas	20
5.3	Gestão dos ativos intangíveis	20
<b>6</b>	<b>Pessoas</b>	<b>90</b>
6.1	Sistemas de trabalho	30
6.2	Capacitação e desenvolvimento	30
6.3	Qualidade de vida	30
<b>7</b>	<b>Processos</b>	<b>110</b>
7.1	Gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2	Gestão do relacionamento com os fornecedores	30
7.3	Gestão econômico-financeira	30
<b>8</b>	<b>Resultados</b>	<b>450</b>
8.1	Resultados econômico-financeiros	100
8.2	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3	Resultados relativos à sociedade	60
8.4	Resultados relativos às pessoas	60
8.5	Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6	Resultados relativos aos fornecedores	30
	<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Fonte: FNQ, 2006, p.23.

Os critérios de Excelência da FNQ buscam incorporar em seus requisitos as técnicas mais atualizadas e bem-sucedidas de administração de organizações. Cada ciclo completo tem duração de três anos e é composto pelas seguintes etapas:

- fase I – redação: Análise pelo Comitê de Critérios formados por especialistas representantes de diversas partes interessadas. No ciclo de 2006 fizeram parte do comitê os seguintes expertos, representando suas entidades e categorias (quadro 2.21).

- fase II – comentários: Consulta pública via internet, análise independente da academia e de empresas usuárias dos critérios.
- fase III – validação: Avaliações piloto, consolidação pelo Comitê Temático e aprovação pelo Conselho da Fundação.

Quadro 2.21 – Comitê de Critérios de Avaliação da FNQ.

Nome	Entidade	Categoria
Paulo Sérgio A. Valladares <sup>9</sup>	Petrobras (RJ)	Indústria - Estatal
Carlos Amadeu Schauff	Compumax (SP)	Softwares em Gestão Qualidade
Cesarino Carvalho Júnior	Eaton (SP)	Indústria – Multinacional
Eduardo Guaragna	Copesul (RS)	Empresa Vencedora
Francisco Paulo Uras	CQA (SP)	Consultoria
Joaquim Emanuel Santini	Unicamp (SP)	Academia
Jorge E. R. Cajazeira	Suzano (BA)	Empresa Vencedora
	ISO/ABNT	Organismo Normalizador
Mauro Sérgio Paganotti	Rhodia (SP)	Indústria – Multinacional
Ricardo Motta	MR (SP)	Consultoria
Rodolfo Cardoso	IME (RJ)	Academia
Caio Márcio Becker Soares	Governo (MG)	Prêmios Estaduais

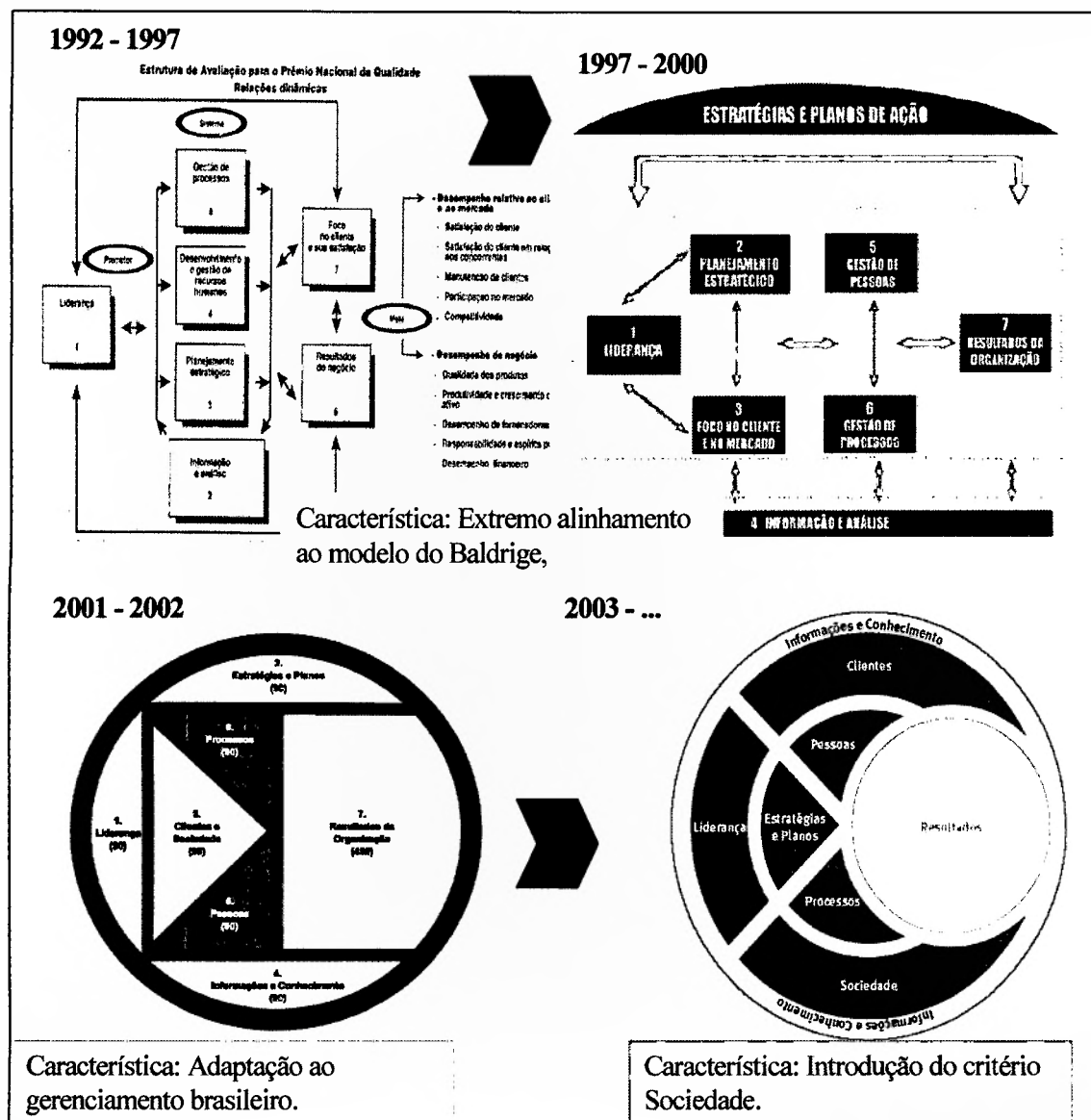
**Fonte:** FNQ (2005, p. 62)

Por exemplo, no ciclo revisional de 2005, cujos critérios valem para 2006, podemos citar como duas alterações substanciais dos critérios: o item 5.3 – Gestão do capital intelectual – passou a ser denominado “Gestão dos ativos intangíveis”, para caracterizar melhor a sua abrangência.

O item 1.2 – Cultura para a Excelência – passou a solicitar como é desenvolvida a inovação na organização, para alinhamento com os conceitos mais recentes de inovação, incluindo os desenvolvimentos recentes do Fórum de Inovação da FGV/EAESP.

<sup>9</sup> Relator.

A figura 2.24 ilustra as alterações no modelo do PNQ ao longo dos seus ciclos revisionais.



**Fonte:** Construído pelo autor FNQ (2006, p. 19).

Figura 2.24 – Evolução Critérios de Excelência da FNQ<sup>10</sup>.

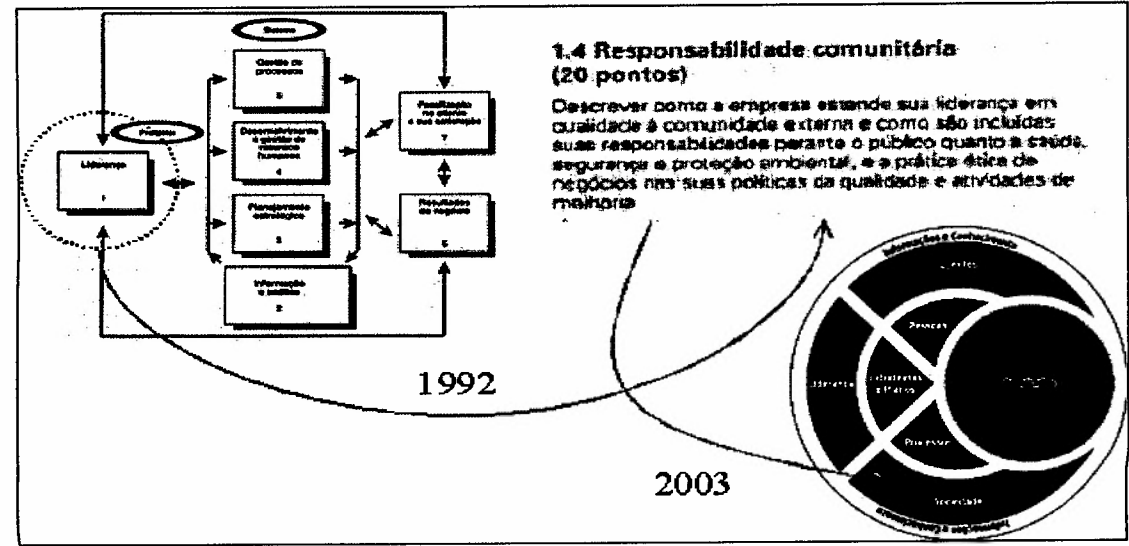
Entretanto, foi em 2002, que a FNQ com base “nas tendências relativas à normalização da Responsabilidade Social e a realização do I Fórum Empresarial com lideranças empresariais da economia brasileira” (Idib, p. 10) que a FNQ fez a sua mais dramática alteração em seus critérios. A inclusão do critério Sociedade envolvendo Ética e Responsabilidade Social.

<sup>10</sup> As setas vermelhas indicam aumento da complexidade.

A inclusão do critério Sociedade incorpora a idéias de que uma empresa existe para satisfazer aos seus clientes e às suas partes interessadas, numa visão mais abrangente e alinhada às tendências internacionais. Em particular, o critério alarga os requisitos anteriores (1992) que se limitavam à solicitação:

**1.4 – Responsabilidade comunitária (20 pontos):** Descrever como a empresa estende sua liderança em qualidade à comunidade externa e como são incluídas suas responsabilidades perante o público quanto à saúde, segurança e proteção ambiental, e a prática ética de negócios nas suas políticas da qualidade e atividades de melhoria. (FNQ, 1992-2005, Critérios de Excelência 1992).

Em 2006, a versão dos requisitos quanto à sociedade estão sumarizadas no quadro 2.22. Notadamente a FNQ salta de um modelo com base nos conceitos arcaicos de RS, com ênfase nas idéias de Friedman para um modelo com base no Desenvolvimento Sustentável. Naquela época, conforme demonstrado na figura 2.19 o PNQ seguia exatamente (ou literalmente traduzia) os requisitos do Baldrige (USA). Note que o requisito em 1992 limita a ação da RS no campo da saúde, segurança, ética e meio ambiente, ainda assim, como uma influência da liderança da empresa, sem reflexo nas práticas. A figura 2.25 ilustra esta evolução.



Fonte: (FNQ, 1992-2005, Critérios de Excelência 1992; 2003, construção nossa).

Figura 2.25 – Evolução Critérios de Excelência da FNQ.



## Quadro 2.22 – Critério Sociedade

### 4 - SOCIEDADE

(60 pontos)

Este Critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e pela sua atuação social e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

#### 4.1 Responsabilidade socioambiental (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade, promove ações visando o desenvolvimento sustentável e envolve as partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.

4.1.1 Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência? Descrever os principais métodos e metas para eliminar ou minimizar os impactos negativos.

4.1.2 Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações e outras informações relativas à responsabilidade socioambiental consideradas relevantes são comunicados à sociedade?

4.1.3 Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais?

4.1.4 Como a organização seleciona e promove ações que envolvem a preservação dos ecossistemas, a conservação de recursos não-renováveis e a minimização do uso de recursos renováveis com vistas ao desenvolvimento sustentável? Citar as principais ações promovidas.

4.1.5 Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e outras partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

#### 4.2 Ética e desenvolvimento social (30 pontos)

Solicita-se informar como a organização gerencia seus negócios de maneira ética, direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, implementa políticas não discriminatórias e avalia e zela por sua imagem perante a sociedade.

4.2.1 Como a organização trata as questões éticas e busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?

4.2.2 Como é estimulado o comportamento ético das pessoas da força de trabalho? Apresentar os compromissos éticos estabelecidos.

4.2.3 Como são identificadas as necessidades e expectativas das comunidades?

4.2.4 Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, envolvendo e incentivando a sua força de trabalho e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional ou setorial? Apresentar os critérios estabelecidos para seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados. Citar as principais ações implementadas.

4.2.5 Como é avaliado o grau de satisfação das comunidades para com a organização?

4.2.6 Como a organização adota e implementa políticas não discriminatórias? Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.

4.2.7 Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade?

**Fonte:** FNQ (2006, p. 33-34)

A verificação de que esta evolução reflete o estado da arte atual em RS é escopo das discussões deste trabalho nos capítulos 4 e 5.



## **2.6 Hipóteses da pesquisa**

**Problema 1:** As organizações ganhadoras do PNQ, consideradas como exemplos de empresas com gestão Classe Mundial, independente de seu porte ou ramo de atividade, se comparadas com o padrão médio brasileiro e suas melhores práticas, apresentam desempenho superior nos três grandes temas associados à Responsabilidade Social: o meio ambiente, o social e o econômico? (ver tópico 1.2.a)

### **Hipótese 1:**

As organizações ganhadoras do PNQ estudadas têm desempenho superior ao padrão médio brasileiro tomando-se por base a aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e comparando-se os resultados ao seu banco de dados.

**Problema 2:** A forma que os critérios de Excelência da FNQ orientam as empresas que o utilizam para nortear a sua gestão na busca da Sustentabilidade estão alinhadas aos recentes padrões de Responsabilidade Social? (ver tópico 1.2.b)

### **Hipótese 2:**

Os critérios de Excelência da FNQ que orientam as empresas que na busca da Sustentabilidade estão alinhadas aos recentes padrões de Responsabilidade Social.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O objeto de estudo deste trabalho é o comportamento das empresas ganhadoras do PNQ perante uma avaliação pelos Indicadores de Responsabilidade Social do Instituto Ethos.

Este trabalho envolveu dois tipos de pesquisa: a explanatória e a descritiva. Na fase conceitual valeu-se da pesquisa explanatória, ou seja, especificamente o levantamento bibliográfico objetivando aumentar a compreensão sobre o tema, bem como, entender as tendências no campo da Responsabilidade Social.

A segunda etapa utilizou a pesquisa descritiva quantitativa, que teve como foco principal a comprovação das hipóteses para a amostra em questão. Neste caso aplicamos o questionário com os Indicadores Ethos nas empresas Suzano Papel e Celulose, Serasa, Cetrel e Joal, todas ganhadoras do PNQ. As razões da escolha dessa amostra estão registradas no tópico 3.2 deste capítulo.

Conforme já explicamos o questionário de avaliação da empresa está dividido em sete grandes temas:

- valores, transparência e governança;
- público interno;
- meio ambiente;
- fornecedores;
- consumidores e clientes;
- comunidade;
- governo e sociedade.

Na pesquisa deste trabalho as empresas foram analisadas por meio de dois tipos de indicadores conforme detalhado no anexo B. O primeiro tipo permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa. É representado no anexo B por quatro quadros contíguos apresentando

estágios de determinada prática, cujo nível de desempenho evolui da esquerda para a direita, o que permite à empresa situar-se facilmente na escala. O quadro mais à direita corresponde ao melhor desempenho naquela prática, e pressupõe que a empresa já atingiu um nível de excelência naquele indicador.

O segundo tipo de indicadores é no formato binário (sim ou não) relacionado ao primeiro grupo. Contém elementos de validação e aprofundamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa e contribui para a compreensão de quais práticas devem ser incorporadas à gestão dos negócios.

Para efeitos comparativos usamos o padrão do Instituto Ethos de 2004, pois no momento da pesquisa os dados relativos aos indicadores de 2005 ainda não estavam concluídos. Segundo o Instituto Ethos (2005) quanto ao preenchimento dos indicadores é importante notar alguns detalhes metodológicos conforme explicaremos a seguir.

#### **(a) Indicadores de Profundidade**

Apenas um dos quatro quadros deverá ser escolhido (ver anexo C), devendo-se optar por aquele que mais se aproxima da realidade da empresa. Nesta avaliação, considere que cada nível pressupõe o cumprimento do nível anterior, e que o quadro mais à direita corresponde ao melhor desempenho naquela prática, o que representa amadurecimento e plena integração da responsabilidade social aos processos de gestão da empresa.

Na hipótese de nenhum dos quadros corresponder à realidade da empresa, deve-se assinalar um dos seguintes motivos:

- Não havíamos tratado antes deste assunto.
- Não vemos aplicação disto em nossa empresa.

Assinalando a segunda opção, a empresa deve apresentar uma justificativa no espaço reservado para comentários. Ao preencher essa alternativa, as adicionais correspondentes serão automaticamente consideradas como não aplicáveis.

### (b) Indicadores Binários

Os indicadores binários (sim ou não) devem ser obrigatoriamente preenchidos, exceto nos casos em que o indicador de profundidade correspondente não for aplicável à realidade da empresa respondente. O quadro 3.1 apresenta os indicadores Ethos de profundidade, bem como, os dados da população e do grupo de 10 melhores (*benchmark*) fornecidos pelo Instituto Ethos.

Quadro 3.1 – Indicadores de profundidade, pontuação máxima e dados do *benchmark*.

TEMAS		Pontos Possíveis	Dados População	
			Média do Banco de Dados	Média do Grupo Benchmarking
<b>1. VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA</b>		<b>345,00</b>	<b>4,96</b>	<b>9,40</b>
AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA	Compromissos Éticos	57,50		9,44
	Enraizamento na Cultura Organizacional	57,50		9,69
	Governança Corporativa	57,50		9,21
RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE	Diálogo com Partes Interessadas	57,50		9,68
	Relações com a Concorrência	57,50		9,50
	Balanco Social	57,50		8,85
<b>2. PÚBLICO INTERNO</b>		<b>345,00</b>	<b>4,12</b>	<b>8,83</b>
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO	Relações com o Sindicato	38,33		9,57
	Gestão Participativa	38,33		9,96
RESPEITO AO INDIVÍDUO	Compromisso com o Futuro das Crianças	38,33		9,72
	Valorização da Diversidade	38,33		9,21
TRABALHO DECENTE	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	38,33		8,39
	Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	38,33		9,22
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade	38,33		9,21
	Comportamento Frente a Demissões	38,33		7,99
	Preparação para a Aposentadoria	38,33		6,19
<b>3. MEIO AMBIENTE</b>		<b>345,00</b>	<b>4,08</b>	<b>9,05</b>
RESPONSABILIDADE FRENTE ÀS GERAÇÕES FUTURAS	Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental	86,25		8,86
	Educação Ambiental	86,25		9,45
GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL	Gerenciamento do Impacto Ambiental	86,25		9,00
	Minimização de Entrada e Saídas de Materiais	86,25		8,87
<b>4. FORNECEDORES</b>		<b>345,00</b>	<b>3,72</b>	<b>8,80</b>
SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES	Critério de Seleção e Avaliação de Fornecedores	69,00		9,48
	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva	69,00		8,80
	Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo)	69,00		8,43
	Relações com Trabalhadores Terceirizados	69,00		8,25
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	69,00		9,05
<b>5. CLIENTES E CONSUMIDORES</b>		<b>345,00</b>	<b>5,93</b>	<b>9,63</b>
DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO	Política de Comunicação Comercial	115,00		9,77
	Excelência do Atendimento	115,00		9,98
	Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços	115,00		9,14
<b>6. COMUNIDADES</b>		<b>345,00</b>	<b>3,72</b>	<b>9,45</b>
RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL	Gerenciamento do Impacto na Comunidade de Entorno	86,25		9,17
	Relações com Organizações Locais	86,25		9,47
AÇÃO SOCIAL	Financiamento da Ação Social	86,25		9,95
	Envolvimento da Empresa com a Ação Social	86,25		9,22
<b>7. GOVERNO E SOCIEDADE</b>		<b>345,00</b>	<b>4,00</b>	<b>8,80</b>
TRANSPARÊNCIA PÚBLICA	Contribuições para Campanhas Políticas	86,25		7,52
	Práticas Anticorrupção e Propina	86,25		9,34
LIDERANÇA SOCIAL	Liderança e Influência Social	86,25		9,87
	Participação em Projetos Sociais Governamentais	86,25		8,47

**Fonte:** Instituto Ethos (2005, adaptação nossa)

Cada tema vale 300 pontos, cada indicador de profundidade vale 300 dividido pelo número de indicadores do tema. O estágio um vale 1/4 do valor do indicador, o estágio dois vale 2/4 do valor do indicador, o estágio três vale 3/4 do valor do indicador e o estágio quatro, o valor integral do indicador. Os indicadores adicionais valem 45 pontos por tema. Cada indicador adicional vale 45 pontos dividido pelo número de indicadores adicionais de cada tema. Portanto, como são sete temas, os valores totais dos indicadores adicionais valem, ao todo, sete vezes 45 pontos, ou 315 pontos. Somados 2100 mais 315 pontos chegamos à pontuação máxima de 2415 pontos, que, por regra de três, pode ser equivalente à nota dez (ver anexo A). As características do universo da pesquisa (banco de dados Instituto Ethos - 2004) estão estruturadas no quadro 3.2

Quadro 3.2 – Caracterização do banco de dados do Instituto Ethos.

Informações		Banco de dados Ethos	Grupo de <i>benchmark</i>
Número de empresa		442	10
Distribuição por região:	Centro-Oeste	3%	0%
	Nordeste	18%	10%
	Norte	3%	10%
	Sudeste	67%	70%
	Sul	9%	10%
Distribuição por porte:	Micro	8%	0%
	Pequena	9%	20%
	Média	56%	20%
	Grande	27%	60%

Fonte: Instituto Ethos (2005b, adaptação nossa)

A classificação das empresas brasileiras por porte está demonstrada no quadro 3.3.

Quadro 3.3 – Classificação por porte das empresas brasileiras.

<b>M – Microempresa</b>	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até nove empregados.
<b>P– Pequena Empresa</b>	Na indústria de 20 a 29 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
<b>ME – Média Empresa</b>	Na indústria de 100 até 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
<b>G – Grande Empresa</b>	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Fonte: Boletim Estatístico [do] SEBRAE. Brasília, 2004.

### 3.2 Características da amostra.

Optou-se pelas empresas selecionadas para este estudo por meio da técnica não probabilística autogerada, ou seja, não se fez uma listagem das empresas ganhadoras do PNQ para um sorteio randômico. Basicamente, o critério de seleção foi:

- (a) as organizações utilizam sem lacunas os critérios do PNQ com base anual, ou seja, a cada ano buscam incorporar as alterações nos critérios. Isto é particularmente importante no caso do critério Sociedade que foi introduzido a partir de 2003.
- (b) as organizações representam todas os portes e modalidades de empresas ganhadoras, a saber:
  - Suzano Bahia Sul – manufatura, grande porte;
  - Serasa – serviço, grande porte;
  - Cetrel – manufatura, médio porte;
  - Joal – serviço, pequeno porte.
- (c) as organizações representam diversas regiões geográficas e suas particularidades:
  - Suzano – unidades no interior de São Paulo (Moji das Cruzes) e interior da Bahia (Mucuri);
  - Serasa – unidade na capital do estado, a cidade de São Paulo;
  - Cetrel – unidade em Camaçari, distrito industrial de Salvador (BA);
  - Joal – unidade em Porto Alegre (RS).
- (d) as organizações são objeto de alguma controvérsia de caráter socioambiental, a saber:
  - Suzano – polêmica quanto ao plantio de eucalipto e seus impactos.
  - Serasa – acusada de estar defendendo unilateralmente o interesse dos Bancos.
  - Cetrel – acusada de passivo ambiental em Camaçari (depósitos clandestinos de lixo tóxico).
  - Joal – acusada de ser voltada exclusivamente à Classe A em Porto Alegre.

Para caracterização da amostra, segue um sumário com o perfil das empresas estudadas.

### **(a) Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A.**

A indústria de papel e celulose é uma indústria antiga no Brasil. De fato, existem registros de que fábricas de papel se haviam estabelecido no Rio de Janeiro na década de 1830 e na década seguinte, conforme demonstra Suzigan (2000). A primeira fábrica de papel, considerada de porte significativo na época, foi estabelecida em São Paulo em 1883. A fábrica estava equipada com duas máquinas de fabricar papel e outras instalações auxiliares, utilizando 350 HP de força hidráulica. Empregava 230 operários e produzia 2.000 toneladas anuais (equivale hoje a um dia de produção de uma fábrica de porte médio).

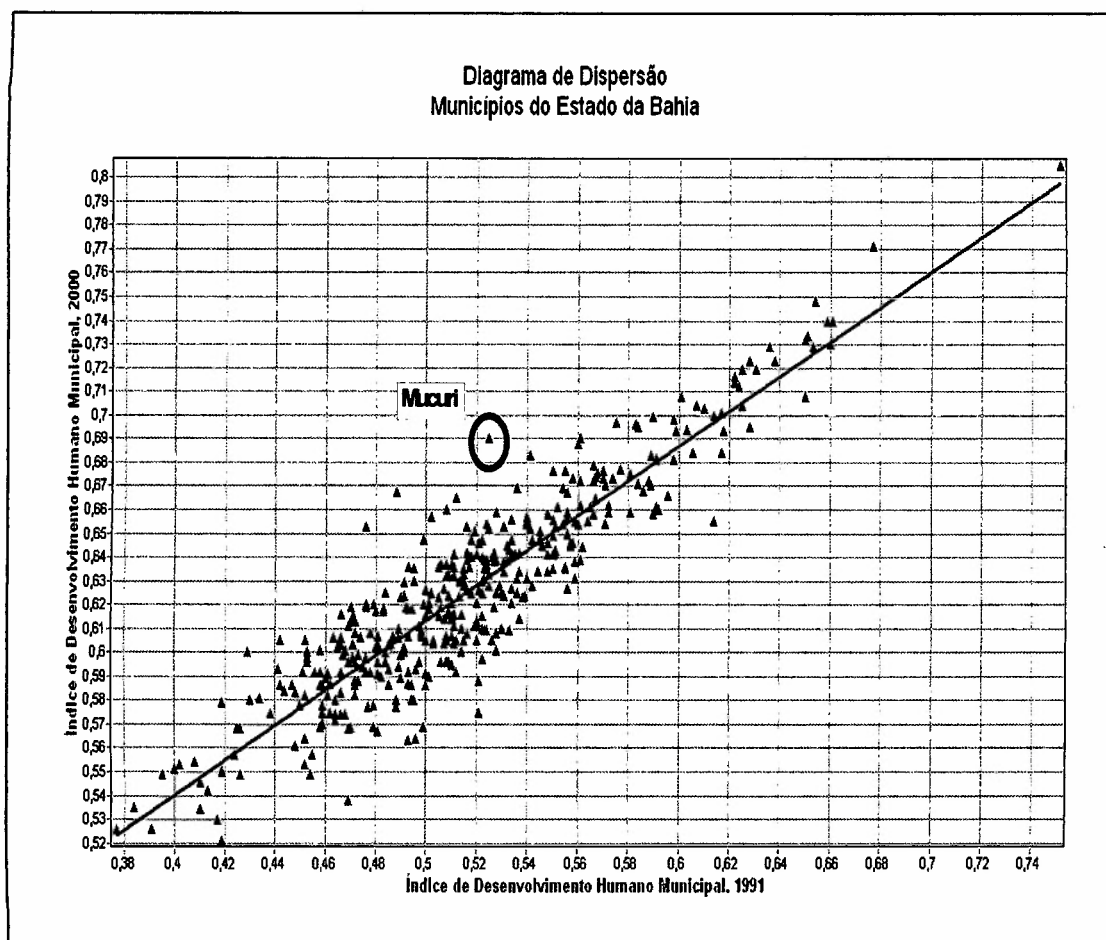
A empresa é a Companhia Melhoramento de São Paulo, hoje com 114 anos, a mais velha de um rol de empresas ainda em operação no Brasil, tais como, a Klabin (105 anos) e a Suzano Papel e Celulose (81 anos). Apesar de antiga a indústria de celulose e papel no Brasil é considerada por diversos setores da sociedade organizada como retrógrada e socioambientalmente agressiva. Um manifesto publicado pelo Jornal do Brasil, de 5 de agosto de 2004, pela ONG “Rede Alerta contra o Deserto Verde” alardeia os aspectos “devastadores” dos fabricantes de celulose:

“[...] as monoculturas de árvores, em especial de eucaliptos e pinus (que não são florestas), talvez tenham sido a de maior impacto socioambiental nas regiões do Vale do Jequitinhonha, do Vale do Aço, no Norte e no Centro de Minas, Sul da Bahia e norte do Espírito Santo, com a implantação predatória de complexos dos setores siderúrgicos e de celulose”.(REDE ALERTA ..., 2004).

Dados colhidos por Souza (2003) afirmam, em contrapartida, que a atividade do eucalipto pode gerar um emprego direto para cada 4 hectares cultivados. Em alguns municípios, os índices alcançados do IDH entre 1991 e 2000 respectivamente são superiores ao do próprio estado. Por exemplo, em Mucuri, cidade na qual a Suzano concentra grande parte de sua plantação de eucalipto, no período de 1991-2000, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) cresceu 31,43%, passando de 0,525 em 1991 para 0,690 em 2000. No estado da Bahia a cidade teve o maior crescimento de IDH conforme ilustra a figura 3.1.

A dimensão que mais contribuiu para este crescimento foi a Educação, com 63,8%, seguida pela Longevidade, com 19,0% e pela Renda, com 17,2%. Neste período, o hiato de

desenvolvimento humano (a distância entre o IDH do município e o limite máximo do IDH, ou seja,  $1 - \text{IDH}$ ) foi reduzido em 34,7%.



**Fonte:** Souza (2003).

Figura 3.1 – Diagrama de crescimento do IDH no Estado da Bahia com todos os seus municípios.

Quanto às acusações ambientais, Souza (2003) explica:

O eucalipto não seca o solo: comparações feitas entre espécies de eucalipto e outras espécies florestais mostram que os plantios de eucalipto no Brasil consomem a mesma quantidade de água que as florestas nativas. Sua maior eficiência no aproveitamento da água garante maior produtividade quando comparado a outras culturas agrícolas (com 1 litro de água produz-se 2,9 gramas de madeira de eucalipto; com a mesma quantidade de água produz-se apenas 1,8 grama de açúcar, 0,9 grama de grãos de trigo e 0,5 grama de grãos de feijão), ademais, o eucalipto não empobrece o solo: pesquisas independentes já mostraram os efeitos benéficos do eucalipto sobre diversas



propriedades do solo, como estrutura, capacidade de armazenamento de água, drenagem e aeração, entre outras. A remoção de nutrientes (nitrogênio - N, fósforo - P, potássio - K e cálcio - Ca) para eucalipto com 8 anos foi de 110, 11, 95 e 50 kg/ha/ano, respectivamente; enquanto a cana-de-açúcar removeu 208, 22, 200 e 153 kg/ha/ano, respectivamente.

De fato, a plantação de eucalipto substituiu as pastagens degradadas que substituíram a mata nativa após a corrida madeireira ocorrida com a abertura da BR 101 em 1974. Ademais, todas as plantações da empresa atendem aos critérios do FSC – Forest Stewardship Council, considerado o estado da arte em gestão socioambiental de florestas.

A história da Suzano Papel e Celulose começa quando Leon Feffer chegou ao Brasil em 1921, após passar uma infância e adolescência na Rússia. Começou a trabalhar como mascate, revendendo diversos tipos de mercadorias a varejistas de pequenas cidades. Foi assim que percebeu que o mercado de papel era uma boa promessa e passou a dedicar-se exclusivamente à atividade, até abrir a sua própria firma em 1923.

Diz a lenda familiar, contada hoje pelos seus netos, que arrematou um lote de papel queimado e com a mercadoria devidamente aparada e reparada investiu em seu negócio passando do comércio de papéis, para a tipografia e fábrica de envelopes.

Já era um comerciante próspero quando se desfez da própria residência, da sede própria da empresa e até das jóias da família para construir a sua primeira fábrica de papel. Assim surgiu em 1941, a fábrica A da Suzano, no bairro do Ipiranga, o resto é história (SUZANO, 2004a).

A Bahia Sul Celulose foi constituída em 1987, quando a Companhia Suzano com o intuito de aumentar sua escala de produção, formou uma *joint venture* com a CVRD – Companhia Vale do Rio Doce para a criação de uma empresa produtora de celulose e papel localizada no extremo sul do Estado da Bahia.

O início das operações de celulose ocorreu em 1992 e das operações de papel em 1993. A Bahia Sul obteve registro de companhia aberta em abril de 1992. Até 2001, a Companhia Suzano detinha 50,0% das ações ordinárias e 40,8% das ações totais do capital social da Bahia Sul e em maio de 2001, adquiriu, com um investimento de R\$718,7 milhões, todas as ações

da CVRD de emissão da Bahia Sul, aumentando, assim, a sua participação no capital ordinário para 100% e no capital social total para 73%.

Em 30 de junho de 2004, por meio de um artifício contábil a Bahia Sul incorporou a controladora Companhia Suzano e alteramos nossa denominação social para Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A.

Como parte dessa estratégia, a Companhia Suzano concluiu em novembro de 2003 uma oferta de ações preferenciais, bem como aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa da BOVESPA em maio de 2003. Após a incorporação, a Suzano Bahia Sul iniciou as negociações de suas ações no dia 5 de agosto de 2004, já inseridas no Nível I de Governança Corporativa da BOVESPA.

O nível de governança da Bovespa tem correlação direta com o princípio da transparência, sendo este um dos pilares da RS. Com efeito as Companhias Nível 1 se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.

Assim, as principais práticas agrupadas no Nível 1 são: manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital; realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital; melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação das demonstrações contábeis e de revisão especial de auditoria; informar negociações de ativos e derivativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa; disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos; apresentação das demonstrações do fluxo de caixa.

Em 2005 a empresa foi relacionada pelo índice de Sustentabilidade da FGV/IBOVESPA e foi listada pela segunda vez consecutiva como Empresa Modelo de Cidadania Empresarial pelo Guia Exame.

O quadro 3.4 traça a linha do tempo da Suzano para entendimento da sua jornada empresarial.

Quadro 3.4 – Jornada Empresarial da Suzano.

Ano	Produção	Marcos
1923		Constituição da Leon Feffer & Cia cujo objetivo era revender papéis nacionais e importados.
1939		Início da fase industrial com a instalação da primeira máquina de papel, no bairro paulistano do Ipiranga, utilizando celulose importada.
1954		Iniciaram-se os estudos de pesquisa para a fabricação de celulose de eucalipto.
1956		Alterada a razão social para Cia Suzano de Papel e Celulose.
1960	35.000 t/a	Consolidação da pesquisa e operacionalização do papel de eucalipto.
1974	140.000 t/a	Entrada pioneira de uma empresa papelreira no setor petroquímico pela compra de participações na Polibrasil e Polipropileno S.A.
1980	250.000 t/a	Pioneirismo no setor na abertura do capital por meio da subscrição pública no valor de Cr\$ 800 milhões.
1982		Inovação no campo da energia ao substituir o óleo combustível por biomassa (redução de 63 mil t anuais de óleo).
1986	420.000 t/a	Atualização do parque industrial inserindo-o nos padrões mais avançados de controle ambiental.
1987		Constituição da Bahia Sul Celulose S.A. em associação com a Cia. Vale do Rio Doce para produção de 500 mil t/ano de celulose. O custo orçado equivale a US\$ 1,4 bilhão. A Suzano detém 55% do capital votante.
1992	920.000 t/a	Início da operação da Bahia Sul.
1995	1.000.000 t/a	A Bahia Sul é pioneira mundial na ISO 14001.
1997	1.023.000 t/a	Aumento da participação no setor petroquímico na compra em Leilões do Programa de Desestatização na Politeno e Polipropileno.
2000	1.100.000 t/a	A Bahia Sul recebe o Prêmio de Desempenho Ambiental do Milênio da ONU.
2001	1.150.000 t/a	A Suzano assume o controle de 100% das ações ordinárias da Bahia Sul.
		A Bahia Sul vence o Prêmio Nacional da Qualidade.
2004	1.200.000 t/a	Fusão da Suzano com a Bahia Sul formando a Suzano Bahia Sul Celulose e Papel S.A.
		Anúncio do projeto de expansão de Mucuri totalizando-se US\$ 1,2 bilhão de investimento e levando a produção para 2.300.000 t/a de celulose.
		Prêmio Inovação e Intra-Empreendedorismo da Exame.
		Certificação das plantações da Bahia e Espírito Santo pelo FSC.
		Empresa Modelo de Cidadania – Revista Exame
		Inclusão entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar após o processo de fusão.
		A unidade SPP-Nemo ganha o Prêmio Paulista da Qualidade na categoria máxima, troféu Governador do Estado.
		Assume a liderança mundial do Comitê de Responsabilidade da ISO.
2005	1.700.000 t/a	Adquire 50% do controle da Ripasa.
		Empresa Modelo de Cidadania – Revista Exame.
		Vence o PNQ com a divisão Petroquímica do Grupo.
		Prêmio Inovação e Intra-Empreendedorismo da Exame.
		Listada pelo Índice FGV/IBOVESPA de Sustentabilidade

Fonte: Suzano (2003, 2004, 2004a, adaptação nossa)

O quadro 3.5 sumariza os dados do Balanço Social da Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A.

Quadro 3.5 - Dados sumários do Balanço Social conforme Ibase (ver anexo C).

Receita Líquida (RL) de vendas (2004): R\$ 2.639.934,00
Lucro Líquido (2004): R\$ 602.959,00
Margem Líquida (2004): 22,8%
Margem Ebitda (%): 39,4%
Total de Investimentos Sociais Internos: 5,19% sobre RL
Total de Investimentos Sociais Externos: 7,72% sobre RL
Total dos Investimentos em Meio Ambiente: 0,58% sobre RL
Número de empregado: 3.425
Número de terceiros: 5.123
Empregados acima de 45 anos: 660 (19,3%)
Número de mulheres que trabalham na empresa: 405 (11,8%)
Cargos de chefia ocupados por mulheres: 7,12%
Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais: 159 (4,6%)
Número de reclamações e críticas de consumidores:
No Procon: 0
Na Justiça: 0
Na empresa: 1.291 atendidas 100%
<b>Distribuição valor adicionado:</b>
24,5% Governo
20,4% Colaboradores
9,9% Acionistas
12,5% Terceiros
32,7% Retido
<b>Selos e Certificados:</b>
Guia Exame Boa Cidadania: Empresa modelo 2003, 2004.
As Melhores Empresas para Você Trabalhar: 204
Adesão ao Global Compact
ISO 14.001
SA 8.000
ISO 9.001
OHSAS 18.001
FSC – FOREST STEWARDSHIP COUNCIL
Selo Abrinq – Empresa Amiga da Criança

**Fonte:** Suzano - Relatório Anual 2004.

## **(b) Serasa**

A Serasa, sociedade por ações de capital fechado, com 58 instituições financeiras como acionistas é especializada em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócio. Está presente em todos os setores da economia para os quais estende, também, sua atuação como Autoridade Certificadora e de Registro, nas diversas modalidades de certificados digitais nos meios eletrônicos.

Os seus principais produtos são:

- informações: banco de dados sobre consumidores, com cadastro, negativos e dados comportamentais para avaliar o risco de crédito de pessoas físicas e empresas (*rating*), informações sobre protestos, concordatas, falências, cheques sem fundos. Maior banco de dados do país sobre emitentes de cheques sem fundos e sustados;
- classificação de risco: sistema que atribui pontuação aos consumidores e empresas visando a probabilidade de inadimplência em determinado tempo;
- decisão/gestão: sistema de decisão e gerenciamento do risco de crédito que permite adequação às políticas da empresa cliente;
- soluções em TI: certificação digital e terceirização de infra-estrutura.

A empresa atua em todo o território nacional com 70 instalações. A Serasa atua com alta diversificação e pluralidade de mercados, produtos e tecnologias, a concorrência é exercida por algumas empresas de grande porte, inclusive multinacionais, e por muitos serviços de informações prestada por pequenas empresas com atuação específica e localizada.

Criticada por ser na prática um instrumento a disposição dos interesses dos banqueiros que funciona como um *dedo-duro* na vida dos cidadãos, disponibilizando sem a anuência desses suas informações cadastrais, a empresa argumenta que na “medida em que trabalha para o aumento da confiança e segurança nos negócios, a Serasa também contribui para o

crescimento e a democratização da oferta de crédito, com redução de *spreads*, o que resulta em incentivo à produção e à geração de empregos.” (SERASA, 2004, p. 23)

O quadro 3.6 traça a linha do tempo da Serasa para entendimento da sua jornada empresarial e o 3.7 um sumário do seu Balanço Social.

Quadro 3.6 – Jornada Empresarial da Serasa

Ano	Marcos
1968-1978	Fundada em 26 de junho de 1968 por diversas instituições financeiras
	Foco na padronização e análise de balanços e o apontamento do risco com antecedência, além de negativos públicos.
	Em 1978 atinge a marca de 600 funcionários.
1978-1990	Implantada a informatização com a aquisição de computadores de grande porte.
	Produtos oferecidos: ficha cadastral e consulta à central de restrições.
	Foco nos bancos, havia algumas dezenas de empresas clientes.
1991	Início do Processo de Qualidade; instituído o planejamento estratégico.
1995	Tornou-se a primeira organização de origem brasileira a receber o PNQ.
	Passou a publicar o relatório anual
1996	Processo de certificação dos processos com base na ISO 9001.
2000	Venceu pela segunda vez o PNQ.
2002	Venceu o prêmio Ibero-americano da Qualidade.
	Tornou-se autoridade certificadora (AC) e Registradora (AR) fornecendo todos os tipos de Certificados Digitais em operações no mercado brasileiro.
	Certificada pela BS 7799: 1999 – Gestão da Segurança da Informação.
	Inauguração da sede Serasa.
2003	A sede Serasa recebeu, fato inédito no Brasil, a certificação NBR 9050:94, que garante a acessibilidade e livre trânsito de pessoas com todos os tipos de deficiência.
2005	Vence o PNQ pela terceira vez.

**Fonte:** Serasa (2004, construção nossa).

Quadro 3.7 - Dados sumários do balanço social conforme Ibase (ver anexo C).

Receita Líquida (RL) de vendas (2004): R\$ 401.280,00  
 Lucro Líquido (2004): R\$ 59.120,00  
 Margem Líquida (2004): 14,7%  
 Margem Ebitda (%): Não disponível.  
 Total de Investimentos Sociais Internos: 15,68 sobre RL.  
 Total de Investimentos Sociais Externos: 7,72% sobre RL  
 Total dos Investimentos em Meio Ambiente: 0,58% sobre RL  
 Número de empregado: 2.073  
 Número de terceiros: 150  
 Empregados acima de 45 anos: 209 (10,1%)  
 Número de mulheres que trabalham na empresa: 1.068 (51,5%)  
 Cargos de chefia ocupados por mulheres: 42%  
 Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais: 76 (3,7%)  
 Número de reclamações e críticas de consumidores:  
 No Procon: 0  
 Na Justiça: 0  
 Na empresa: 42.491; solucionadas 100%

**Distribuição valor adicionado:**

36% Governo  
 38% Colaboradores  
 8% Acionistas  
 12% Retido

**Selos e Certificados:**

Guia Exame Boa Cidadania: Empresa modelo 2001, 2002, 2003 e 2005.  
 As Melhores Empresas para Você Trabalhar: 1999, 2000, 2001, 2002, 2005  
 ISO 9.001  
 NBR 9050  
 BS 7799

**Fonte:** Serasa - Relatório Anual 2004.

**(c) Cetrel**

A Cetrel S.A. – Empresa de Proteção Ambiental foi criada no dia 14 de outubro de 1977, iniciando a operação dos seus sistemas de proteção ambiental em 29 de junho de 1978, juntamente com as indústrias do pólo petroquímico de Camaçari, maior complexo industrial integrado da América Latina.

A Cetrel é uma empresa privada que atua exclusivamente no Pólo Industrial de Camaçari, prestando diversos serviços de engenharia ambiental. A empresa (CETREL, 2005) dispõe de uma completa infraestrutura de proteção ambiental, composta por 10 sistemas de grande porte, cujos investimentos representam aproximadamente US\$ 260 milhões.

A empresa trabalha em praticamente todos os ramos da engenharia ambiental, cobrindo um escopo complexo: tratamento de efluentes e resíduos industriais, incineração de resíduos perigosos, monitoramento ambiental, consultoria e projetos ambientais e diagnósticos e análises laboratoriais na área de meio ambiente. Cerca de 30% dos seus funcionários possuem nível superior. Cajazeira; Csillag (2004) notam que como uma estatal na sua criação a empresa apresentava em 1993 resquícios típicos de empresa pública, tais como:

- desorganização administrativa: A estrutura contemplava 23 cargos de chefias, organograma vertical e burocratização das linhas de comando.
- ausência de um modelo gerencial com foco na qualidade.
- inexistência de automação.
- baixo desempenho operacional, inclusive não adequação da legislação ambiental.
- sistema de manutenção arcaico.
- falta de equipamentos básicos para monitoramento ambiental do Pólo de Camaçari.

Em função da incapacidade do estado em investir os recursos necessários para tornar a Cetrel eficiente a empresa foi colocada na lista de privatização como exigência do BNDES. Em fevereiro de 1991, a empresa foi privatizada, passando as indústrias do complexo à condição de acionistas majoritárias. Hoje, as empresas do pólo possuem 71,48% das ações, ficando o governo do Estado da Bahia com o restante. O uso de PNQ como elemento norteador da gestão alimentou o seu desempenho financeiro superior a partir de 2001, a receita total de 2002 foi cerca de 50% maior que a de 1999, sendo 24% de novos produtos. A avaliação do PNQ em 1998, no qual a empresa não foi premiada, alertava que o mercado de clientes cativos do Pólo era um empecilho ao desempenho superior. O quadro 3.8 traça a linha do tempo da Cetrel para entendimento da sua jornada empresarial.



A Cetrel é uma empresa de médio porte no tocante à sua força de trabalho (192 integrantes) e ao faturamento (obteve, em 2004, uma receita bruta de cerca de R\$ 92 milhões), embora no âmbito da engenharia ambiental seja a maior do Brasil, no que diz respeito às capacidades instaladas desses sistemas. Os padrões de qualidade, segundo a Cetrel (2005) são originados em modelos de tecnologia da gestão definidos pela empresa e com base em alguns pilares.

- Tecnologia Empresarial Odebrecht – adotado pela Cetrel a partir de 2005. Trata-se de um conjunto de crenças e valores focado nas pessoas e no intra-empresendedorismo.
- Sistema Integrado de Gestão – certificado pelas Normas ISO 9001; ISO 14001 e OHSAS 18001.
- Sistema de Gestão da Cetrel – fundamentado nos oito Critérios de Excelência do PNQ, tendo sido reconhecido pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade com a conquista do PNQ/1999.
- Sistema de Qualidade do Laboratório – certificado pela por meio do Inmetro, em 1998.
- Agenda 21 Cetrel – formada por 23 capítulos e fundamentada na Agenda 21 da ONU, tendo sido homologada pelas partes interessadas, em 2001.
- Sistema de Gestão de Responsabilidade Social – certificada pela SA 8000 em 2005.

Quadro 3.8 – Jornada Empresarial da Cetrel

Ano	Marco	Jornada
1993		Nomeação de Carlos Eugênio Meneses para diretor superintendente.
1996	ISO 14001	Ao assumir a Diretoria Superintendência, Carlos Eugênio desenvolveu 4 linhas de ação prioritárias: (a) capacitação técnica, (b) estudo dos processos, (c) prevenção da poluição e (d) sistema da gestão.
1998	Prêmio Qualidade Bahia	A jornada da Cetrel para a excelência durou 10 anos e foi iniciada em 1996 com a automação da empresa. Nos momentos críticos houve cortes de custos e pessoas, mas a convicção da jornada era sustentada pela equipe.
1999	PNQ	A perda do PNQ em 1998 (foi finalista) levou a empresa a buscar um modelo comercial mais agressivo. A empresa se lançou no mercado de serviços conquistando clientes importantes, na avaliação o fato de ter clientes cativos no pólo prejudicou a sua pontuação.
2000	Gestão Integrada: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001	A busca da área de serviços levou a Cetrel a quebrar com a sua estrutura focada exclusivamente no Pólo de Camaçari. Hoje a empresa tem atuação nacional, em 2002 foi aberta a filial de São Paulo.
2001	Agenda 21	Uma das razões do sucesso da Cetrel é atribuída à disciplina da melhoria contínua, aos poucos a gestão incorporou ferramentas de vanguarda, ano a ano, tais como, <i>balanced scorecard</i> , comparações com referências internacionais, remuneração por habilidades.
2002	Expansão comercial.	O uso de tecnologia de forma pioneira no Brasil pode ser exemplificado por meio da aplicação dos incineradores líquidos (Suíça) e sólidos (Estados Unidos).

Fonte: Cetrel (2005, adaptação nossa)

O quadro 3.9 apresenta um sumário do Balanço Social da Cetrel.

Quadro 3.9 - Dados sumários do Balanço Social conforme Ibase (ver anexo C).

Receita Líquida (RL) de vendas (2004): R\$ 81.400.000,00  
 Prejuízo Líquido (2004): - R\$ 9.000.000,00<sup>1</sup>  
 Margem Líquida (2004): não disponível  
 Margem Ebitda (%): 22  
 Total de Investimentos Sociais Internos: não disponível  
 Total de Investimentos Sociais Externos: não disponível  
 Total dos Investimentos em Meio Ambiente: não disponível  
 Número de empregado: 192  
 Número de terceiros: 150  
 Empregados acima de 45 anos: não disponível  
 Número de mulheres que trabalham na empresa: não disponível  
 Cargos de chefia ocupados por mulheres: 5%  
 Nº de portadores de deficiência ou necessidades especiais: < 1%  
 Número de reclamações e críticas de consumidores:  
 No Procom: 0  
 Na Justiça: 0  
 Na empresa: 9 solucionadas 100%

**Distribuição valor adicionado:**

Não disponível.

**Selos e Certificados:**

As Melhores Empresas para Você Trabalhar: 2002  
 ISO 9001  
 ISO 14001  
 ISO 17025  
 OHSAS 18001  
 SA 8000  
 Agenda 21

**Fonte:** Cetrel (2005).

**(d) Joal Teitelbaum**

O EEJT - Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum é uma empresa familiar sendo que suas funções de liderança são todas preenchidas por pessoas da família. Segundo o relato de Teitelbaum (2003) a empresa foi fundada em 24 de outubro de 1961 e dedica-se há 41anos à

<sup>1</sup> Lucro bruto de R\$ 16,3 milhões.

construção de imóveis residenciais e comerciais exclusivamente na sistemática de Preço de Custo – grupo fechado, sendo um dos pioneiros na modalidade no Brasil.

Por ser uma empresa familiar e com 15 empregados apenas, incluindo os donos, a empresa passou a ser um caso emblemático de cultura para a excelência. O salto para a excelência ocorreu na Joal quando a empresa realiza em 1998 o seu primeiro ciclo de avaliação do Nível 1 do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Já em 1999 a empresa conquista o troféu bronze do Prêmio Qualidade RS (PQRS), em 2000 vence o Prêmio CNI de Ecologia, em 2001 o troféu prata do PQRS. Em 2002 vence o PQRS na categoria ouro e em 2003 a categoria diamante e o Prêmio Nacional da Qualidade.

Acompanhando o seu desenvolvimento gerencial o seu desempenho de vendas também foi acelerado a partir de 1998. Em 1961 a empresa tinha sede em uma única sala localizada em antiga edificação, hoje ocupa uma área de 750m<sup>2</sup> incluindo uma cobertura no Centro Profissional Érico Veríssimo, em Porto Alegre.

As empresas de construção civil, de um modo geral, não desenvolvem tecnologia. Assim, a Joal; se diferencia dos seus concorrentes, já que, a empresa evolui pelos mecanismos gerenciais, ao mesmo tempo em que inova no desenvolvimento de tecnologias mais limpas:

- técnica do PCD (Processo Continuado de Desenvolvimento) – Sistema PODER (Projeto – Organização Operacional, Operacional – Dosagem – Execução – Reparos). Criada em 1994 engloba os procedimentos operacionais referentes a todas as fases dos empreendimentos, inclusive a pós-ocupação;
- técnica do Projeto INOCON (Inovações na Construção) – Pólos de Irradiação. Criada em 1997, é responsável pela integração entre todas as partes interessadas no processo construtivo, incluindo a ação social;
- técnica do Processo CONSERVE (Construção a Serviço da Ecologia, 1995). Objetiva compatibilizar as obras de engenharia com o meio

ambiente, assim como, a reciclagem de resíduos. Vencedora do Prêmio CNI de Ecologia;

- *Just in Time* – Unificação dos processos em busca da agilidade e eficiência.

Como reflexo de sua contínua ação junto a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) desde 1976 até 1994, representando nesta entidade o Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum, o principal executivo realizou diversas atividades que refletiam e ainda refletem nos princípios do EEJT. Com a consciência da necessidade de elaboração de princípios que regessem a ética entre as Empresas de Construção Civil no País, foi um dos idealizadores e criadores do Código de Ética da Construção Civil da CBIC.

O EEJT já realizava o PC-MAT (Programa de Melhoria nas Condições do Meio Ambiente de Trabalho) em suas obras antes deste se tornar obrigatório pela NR-18, demonstrando sua preocupação constante com o dia-a-dia no canteiro de obras, proporcionando condições de habitabilidade, como refeitório limpo, equipado com refrigerador, bebedouro e organizado, vestiário e EPIs, além da formação de grupos de trabalho para melhoria de índices de desperdício, conservação de energia e conscientização do pessoal de nível técnico e operacional. Além disso, todo o funcionário que entra nas obras do EEJT recebe aulas de Segurança do Trabalho, racionalização de energia e Coleta Seletiva de Lixo.

Destacam-se as práticas do EEJT considerando-se o porte da organização (TEITELBAUM, 2003):

- reconhecida em 2000 e 2002 com o Prêmio CNI - Etapa Nacional / Categoria Ecologia, fato inédito na construção civil brasileira.
- o percentual da receita investida em ações comunitárias atingiu nesse último ano o valor de aproximadamente 1,8% da receita líquida.
- há mais de quatro anos a Taxa de Frequência de Acidentes de Trabalho vem se mantendo em zero, enquanto que o valor do referencial do setor chega a 40,1 acidentes por milhão de horas trabalhadas, por isso, o Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum

venceu em 2002 o Prêmio Top Ser Humano, promovido pela ABRH/RS, feito inédito na construção civil.

Devido ao porte e a estrutura familiar os dados para compor o balanço social não foram suficientes.

Quanto a acusação de ser elitista, aparentemente esta é mesmo uma estratégia da empresa, a julgar pela sofisticação da sua revista trimestral “Best Home”, assim como, aos seus anúncios publicitários (ver figura 3.2). A empresa, entretanto, constrói imóveis com dois quartos considerados de bom padrão, sem ser, necessariamente, de alto luxo.



Fonte: JOAL TEITELBAUM, Revista Best Home, 2005.

Figura 3.2 – Anúncio e capa da 6ª edição da Revista *Best Home*.

### 3.3 Aplicação do questionário

Optou-se pela entrevista estruturada realizada pelo autor deste trabalho durante o segundo semestre de 2005. As entrevistas foram realizadas em dois blocos. O primeiro referia-se às questões gerais da empresa e ao levantamento de informações estruturadas, tais como, Relatórios da Gestão do PNQ, Balanços Sociais, Relatórios Anuais, Revistas Informativos, artigos e apresentações institucionais.

O segundo bloco de entrevistas envolveu as respostas ao questionário do Instituto Ethos, versão 2004. Quando era uma prática da empresa a resposta ao Ethos regularmente optou-se pela análise dos dados fornecidos ao Ethos pela própria empresa, este foi o caso da Suzano e da Serasa.

No caso do Instituto Ethos, a entrevista teve caráter exploratório buscando o entendimento da ferramenta dos Indicadores e buscando as bases comparativas.

As entrevistas tiveram duração média de 4 horas e foram realizadas na própria empresa com as seguintes pessoas entrevistadas (quadro 3.10), e seus respectivos cargos:

Quadro 3.10 – Empresa, local, pessoas e cargos entrevistados.

<b>Empresa</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>	<b>Pessoa</b>	<b>Cargo</b>
Serasa	São Paulo (SP)	6 out.	Eduardo Kasuo	Assessor Qualidade
Instituto Ethos	São Paulo (SP)	12 set.	Tarcila Ursini	Gerente Uniethos
Cetrel	Camaçari (BA)	10 out.	Francisco Alves	Gerente Comunicações
Joal Teitelbaum	Porto Alegre (RS)	25 out.	Cláudio Teitelbaum	Diretor da Qualidade
Suzano	Mucuri (BA)	19 out.	Gustavo Poppe	Gerente de Relações com Investidores. <sup>2</sup>

**Fonte:** Construção nossa.

Os dados obtidos nas entrevistas não são de domínio público e muitas vezes fazem parte da estratégia empresarial da organização. A viabilidade da pesquisa só foi garantida pela excelente relação que o autor mantém com a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, o

<sup>2</sup> Como o autor é funcionário da empresa as informações foram colhidas diretamente do questionário respondido para o índice de sustentabilidade FGV/IBOVESPA e preenchimento dos Indicadores Ethos com base na pesquisa da revista EXAME – Guia da Boa Cidadania Corporativa.

Instituto Ethos e as empresas vencedoras, ao longo dos anos como examinador e na participação e condução de comitês especializados.

### 3.4 Técnicas utilizadas para análise dos dados

Freqüentemente devemos tomar decisões sobre populações, com base em amostras das mesmas. Tais decisões são chamadas de decisões estatísticas e, em geral, se baseiam em parâmetros oriundos de uma distribuição amostral com média e desvio padrão calculados. Nesses casos aplica-se a variável padronizada  $Z$  cuja distribuição é normal com média 0 e variância 1. Essa estatística com base na média e no desvio padrão é chamada de paramétrica (Spiegel, 1978).

Decorre que a amostra do nosso estudo durante o processo de mensuração, ou seja, atribuição de valores aos indicadores Ethos, decorrem de mensurações ordinais, ou seja, os elementos são graduais. Assim (ver anexo B) o Estágio 4 > Estágio 3 > Estágio 2 > Estágio 1, o que implica uma análise não paramétrica, segundo Siegel (1975, p. 32).

Ainda segundo Siegel (p. 19) uma prova não-paramétrica “é uma prova cujo modelo não especifica condições sobre os parâmetros da população da qual se extraiu a amostra”, nestes casos, podemos substituir a esperança (ou média) por uma outra medida de tendência central, que independe de parametrização para ser calculada. Pode-se usar, por exemplo, a *Mediana* definida como o valor de  $x$  para o qual (Spiegel, 1978, p. 120):

$$P(X \leq x) = P(X \geq x) = \frac{1}{2}$$

Para desenvolver o nosso estudo utilizamos diversos testes e provas estatísticas, que bem se aplicam a escala ordinal.

#### (a) Teste de Aderência

Utilizaremos o método dos probabilistas russos Kolmogorov e Smirnov para testar a hipótese (Siegel, p.52) de que um conjunto de dados provém de uma distribuição especificada, no caso

do estudo, estamos interessados em verificar se os valores da amostra podem razoavelmente ser considerados como provenientes de uma população com distribuição Normal.

Bussab; Moretin (2004, p. 405) explicam que com base em uma amostra  $X_1, \dots, X_n$  de uma população  $P$ , sobre a qual estamos considerando uma variável aleatória  $X$ , designemos por  $f(x)$  a função densidade e por  $F(x)$  a função de distribuição acumulada. O objetivo é testar se a amostra observada veio de uma distribuição de probabilidades especificada, ou seja:

$$H_0: F(x) = F_e(x), \text{ para todo } x.$$

O teste de Kolmogorov e Smirnov é com base no máximo valor absoluto das diferenças:

$$F(x_i) - F_e(x_i), i = 1, \dots, n$$

Formalmente a estatística a ser usada no teste é:

$$D = \max_{1 \leq i \leq n} |F(x_i) - F_e(x_i)|$$

O valor encontrado deve ser comparado com um valor crítico, fixado um nível de significância do teste. Se  $D$  (Também chamada KS em homenagem aos criadores) for maior que o valor crítico, rejeita-se  $H_0$ .

### **(b) Gráfico $q \times q$**

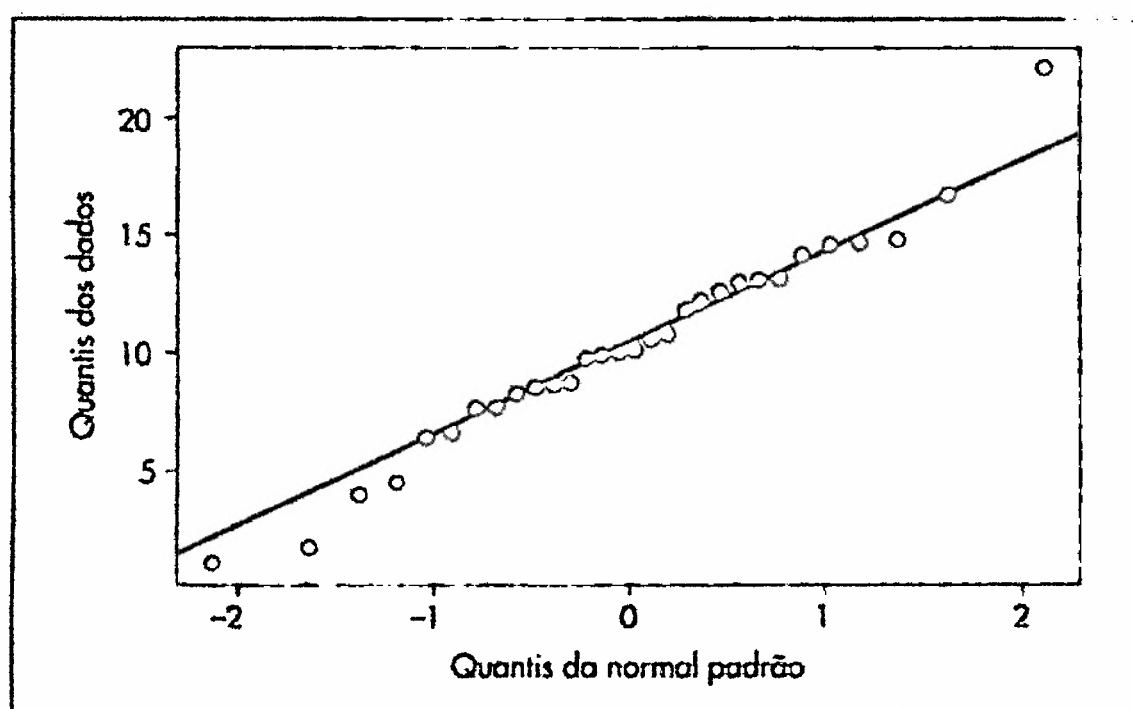
Podemos comparar os quantis (empíricos) dos dados com os quantis da normal, por meio de um gráfico  $q \times q$ , com o objetivo de verificar que os pontos se distribuem ao redor de uma reta. A figura 3.3 ilustra um exemplo cujos dados são representativos de uma amostra cujo valor máximo das diferenças é  $D=0,104$ , para  $\alpha=0,05$  e valor crítico 0,242, ou seja, os dados são de uma distribuição normal ( $D \leq 0,242$ ).

### **(c) Teste para igualdade de variâncias**

Muitos procedimentos estatísticos, incluindo a ANOVA, assumem que as amostras vindas de populações com médias e medianas distintas possuem variâncias iguais. Aplicaremos o teste de Levene (distribuições contínuas mas não normais) em conjunto com o teste de Bartlett para



verificar a validade da premissa das variâncias iguais pois não sabemos exatamente as distribuições das amostras.



**Fonte:** Bussab; Moretin (2004, p. 407)

Figura 3.3 – Quantis da normal padrão contra quantis de dados de um experimento.

#### (d) *p*-Valor

A probabilidade de significância, ou nível descritivo, ou ainda *p*-valor de um teste é a indicação da probabilidade de ocorrer valores da estatística mais extremos do que o observado, sob a hipótese de  $H_0$  ser verdadeira. A tabela 3.1 ilustra a escala de Fisher para *p*-valor.

Tabela 3.1 – Escala de significância de Fisher.

<i>p</i> -Valor	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001
Natureza evidência	Marginal	Moderada	Substancial	Forte	Muito forte	Fortíssima

**Fonte:** Bussab; Moretin (2004, p. 343)

### (e) Estatística não-paramétrica

De acordo com Siegel (p. 2) Um problema comum da inferência estatística consiste em determinar se as diferenças observadas entre duas amostras significam que sejam realmente diferentes entre si as populações submetidas à amostragem. Neste estudo, por exemplo, estamos interessados em verificar as diferenças entre as empresas ganhadoras do PNQ e os referenciais comparativos dos Indicadores Ethos.

Siegel (p. 3) explica que:

“[...] nos cálculos de provas paramétricas, somamos, multiplicamos e dividimos os conjuntos de valores obtidos da amostra. Quando esses processos são usados em conjunto de valores não numéricos, ou não seja possível uma ordenação de dados. Por exemplo, se uma prova paramétrica se refere à diferença entre duas médias, seu equivalente não-paramétrico poderá referir-se à diferença entre medianas, já que o cálculo da mediana requer apenas contagem.”

### (f) Estatística não-paramétrica: Prova U de Mann-Whitney

Passamos a descrever um teste que não faz suposições a respeito da forma das distribuições, esse teste “chamado de Wilcoxon ou de Mann-Whitney” segundo Bussab; Moretin (2004, p. 376) pertence a categoria *livres de distribuição*. A prova U é aplicada para comprovar se dois grupos independentes foram ou não extraídos da mesma população. Trata-se de uma das mais poderosas provas não paramétricas conforme Siegel (p. 131) e constitui uma alternativa útil para a prova paramétrica t quando não podemos assumir a normalidade da distribuição no teste de aderência (ver item 'a'). Ainda Siegel (1975) explica que: sendo  $n_1$  = o número de casos no menor grupo de dois grupos independentes, e  $n_2$  = o número de casos no maior grupo, para aplicar o teste U, em primeiro lugar combinam as observações ou escores de ambos os grupos, relacionando-os por ordem crescente.

Então:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \text{ ou, equivalentemente } U = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R_2, \text{ onde:}$$

$R_1$  = soma dos postos atribuídos ao grupo tamanho de amostra  $n_1$

$R_2$  = soma dos postos atribuídos ao grupo tamanho de amostra  $n_2$

A distribuição amostral de  $U$ , sob  $H_0$  é conhecida, assim podemos determinar a probabilidade associada à ocorrência, sob  $H_0$ , de qualquer valor de  $U$  tão extremo quanto o valor observado. Na medida que  $n_1$  e  $n_2$  aumentam ( $n_2 > 20$ ), a distribuição amostral de  $U$  tende rapidamente para a Normal, com:

$$\text{Média} = \frac{n_1 n_2}{2}$$

$$\text{Desvio-padrão} = \sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

Isto é, quando  $n_2 > 20$ , podemos determinar a significância de um valor observado de  $U$  mediante Siegel (1975, p. 137) “que tem distribuição praticamente normal com média zero e variância unitária”, com efeito:

$$z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

#### **(g) Regressão linear simples.**

Pode-se demonstrar que o coeficiente de correlação  $R$  pode ser escrito como:

$$R = \rho(X, Y) = \frac{\text{Cov}(X, Y)}{\sigma(X)\sigma(Y)}, \text{ com } -1 \leq \rho(X, Y) \leq 1$$

O coeficiente de correlação é uma medida de relação linear entre  $X$  e  $Y$ . Quando  $\rho(X, Y) = \pm 1$  existe uma correlação perfeita entre  $X$  e  $Y$ , pois  $Y = a.X + b$ . (BUSSAD; MORETTIN, 2004).

#### **(h) ANOVA e Kruskal-Wallis**

Em muitas situações é preciso testar a significância de diferença entre três ou mais médias amostrais, ou, equivalentemente, testar a hipótese de nulidade, de que as médias amostrais são

todas iguais. Segundo Spiegel (1978) problemas como este podem ser resolvidos utilizando-se uma importante técnica conhecida como análise de variância, com base na distribuição F (em honra ao matemático R.A. Fisher). A variabilidade entre médias amostrais, ou seja, uma “distância” entre a média de cada grupo e a média global quando agrupadas em uma única tabela, é conhecida com o nome de **ANalysis Of VAriance – ANOVA**, cujo modelo está representado na tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Tabela de Análise de Variância (ANOVA)

<b>Fator de Variação</b>	<b>Grau Liberdade</b>	<b>Soma quadrados</b>	<b>Quadrados Médios</b>	<b>Estatística F</b>
Entre	1	SQEnt	QMENT	QMENT/ S <sup>2</sup>
Dentro	n-2	SQDen	QMDen (ou S <sub>e</sub> <sup>2</sup> )	
Total	n-1	SQTot	QMTot (ou S <sup>2</sup> )	

**Fonte:** Bussab; Moretin (2004, p. 421)

Na primeira coluna temos as descrições das diferentes somas de quadrados, tecnicamente indicados por fontes de variação. Os graus de liberdade da segunda coluna estão associados às respectivas somas dos quadrados. Pode-se demonstrar que proporção da variação explicada pelo modelo, chamado de *coeficiente de explicação*, é dada por:

$$R^2 = \frac{SQEnt}{SQTot}$$

Ou seja,  $R^2 = \text{Variação Explicada} \div \text{Variação Total}$ , por exemplo:  $R^2=0,78$  significa que 0,22 ou 22% da variação total permanecem não-explicados. Isso pode ser devido a flutuações aleatórias ou a alguma variável adicional não considerada.

Para validarmos o teste ANOVA na medida que a distribuição amostral é não-normal utilizaremos o procedimento Kruskal-Wallis para efetuar o teste  $H_0: \eta_1 = \eta_2 = \eta_3$  versus  $H_1$ : nem todas as medianas são iguais, onde  $\eta_x$  é uma população de medianas.

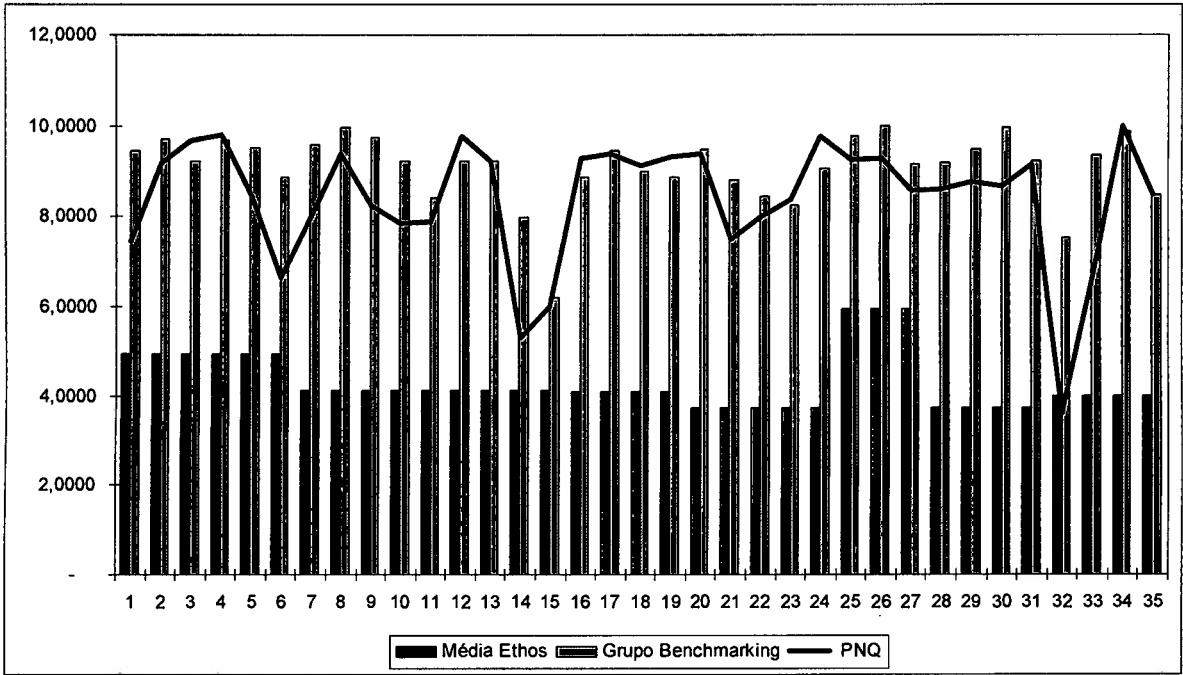
4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados com os experimentos de campo, bem como a análise e interpretação dos dados.

4.1 Confrontando os indicadores das empresas estudadas com o banco de dados do Instituto Ethos.

Os dados resultantes da nossa pesquisa, ou seja, as aplicações dos Indicadores Ethos nas empresas estudadas, estão sumarizadas na tabela 4.1.

O gráfico (figura 4.1) ilustra a seqüência dos dados visando uma observação meramente visual do comportamento da amostra, e aponta com alguma facilidade para a conclusão de que as empresas ganhadoras do PNQ possuem um desempenho superior à média do banco de dados Ethos e similar ao desempenho do grupo de *benchmark*.



Fonte: Construção nossa.

Figura 4.1 – Comportamento gráfico do experimento.

Tabela 4.1 – Dados sumários da pesquisa.

TEMAS		Média Ganhadoras PNQ	Nota Obtida na Pesquisa				Dados População	
			SERASA	CETREL	JOAL	SUZANO	Média do Banco de Dados	Média do Grupo Benchmarking
<b>1. VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA</b>		<b>8,54</b>	<b>9,48</b>	<b>7,70</b>	<b>8,34</b>	<b>8,64</b>	<b>4,96</b>	<b>9,40</b>
AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA	Compromissos Éticos	7,47	7,50	7,38	7,50	7,50		9,44
	Enraizamento na Cultura Organizacional	9,18	10,00	7,50	9,48	9,74		9,69
	Governança Corporativa	9,67	10,00	9,81	8,88	10,00		9,21
RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE	Diálogo com Partes Interessadas	9,81	10,00	9,74	9,74	9,74		9,68
	Relações com a Concorrência	8,45	9,35	7,26	9,67	7,50		9,50
	Balanco Social	6,66	10,00	4,49	4,77	7,36		8,85
<b>2. PÚBLICO INTERNO</b>		<b>7,95</b>	<b>8,54</b>	<b>7,79</b>	<b>6,57</b>	<b>8,92</b>	<b>4,12</b>	<b>8,83</b>
DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO	Relações com o Sindicato	8,02	7,50	7,30	7,26	10,00		9,57
	Gestão Participativa	9,38	10,00	10,00	7,50	10,00		9,96
RESPEITO AO INDIVÍDUO	Compromisso com o Futuro das Crianças	8,23	10,00	6,72	6,72	9,48		9,72
	Valorização da Diversidade	7,85	9,74	10,00	6,93	4,73		9,21
TRABALHO DECENTE	Política de Remuneração, Benefícios e Carreira	7,88	7,40	7,26	7,17	9,67		8,39
	Cuidados com a Saúde, Segurança e Condições de Trabalho	9,76	9,87	9,88	9,41	9,88		9,22
	Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e Empregabilidade	9,20	10,00	9,74	7,30	9,74		9,21
	Comportamento Frente a Demissões	5,29	2,37	7,08	4,63	7,08		7,99
	Preparação para a Aposentadoria	6,00	10,00	2,17	2,17	9,67		6,19
<b>3. MEIO AMBIENTE</b>		<b>9,26</b>	<b>9,17</b>	<b>9,38</b>	<b>8,51</b>	<b>10,00</b>	<b>4,08</b>	<b>9,05</b>
RESPONSABILIDADE FRENTE ÀS GERAÇÕES FUTURAS	Comprometimento da Empresa com a Causa Ambiental	9,27	7,50	10,00	9,57	10,00		8,86
	Educação Ambiental	9,38	10,00	10,00	7,50	10,00		9,45
GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL	Gerenciamento do Impacto Ambiental	9,11	9,17	7,50	9,78	10,00		9,00
	Minimização de Entrada e Saídas de Materiais	9,29	10,00	10,00	7,17	10,00		8,87
<b>4. FORNECEDORES</b>		<b>8,60</b>	<b>9,50</b>	<b>8,39</b>	<b>7,43</b>	<b>9,06</b>	<b>3,72</b>	<b>8,80</b>
SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES	Critério de Seleção e Avaliação da Fornecedores	9,38	10,00	10,00	10,00	7,50		9,48
	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva	7,50	7,50	7,50	5,00	10,00		8,80
	Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo)	7,96	10,00	7,50	4,35	10,00		8,43
	Relações com Trabalhadores Terceirizados	8,38	10,00	7,50	8,00	8,00		8,25
	Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores	9,77	10,00	9,44	9,81	9,81		9,05
<b>5. CLIENTES E CONSUMIDORES</b>		<b>9,03</b>	<b>9,05</b>	<b>7,27</b>	<b>9,87</b>	<b>9,91</b>	<b>5,93</b>	<b>9,63</b>
DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO	Política de Comunicação Comercial	9,23	9,84	7,22	9,86	10,00		9,77
	Excelência do Atendimento	9,28	10,00	7,26	10,00	9,84		9,98
	Gerenciamento dos Denos Potenciais dos Produtos e Serviços	8,57	7,32	7,32	9,76	9,88		9,14
<b>6. COMUNIDADES</b>		<b>8,67</b>	<b>10,00</b>	<b>8,20</b>	<b>6,59</b>	<b>9,88</b>	<b>3,72</b>	<b>9,45</b>
RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL	Gerenciamento do Impacto na Comunidade de Entorno	8,59	10,00	9,76	4,94	9,64		9,17
	Relações com Organizações Locais	8,75	10,00	7,50	7,50	10,00		9,47
AÇÃO SOCIAL	Financiamento da Ação Social	8,67	10,00	7,34	7,34	10,00		9,95
	Envolvimento da Empresa com a Ação Social	9,13	10,00	9,67	9,35	7,50		9,22
<b>7. GOVERNO E SOCIEDADE</b>		<b>7,82</b>	<b>9,17</b>	<b>6,65</b>	<b>8,05</b>	<b>7,42</b>	<b>4,00</b>	<b>8,80</b>
TRANSPARÊNCIA PÚBLICA	Contribuições para Campanhas Políticas	3,59		2,50		4,67		7,52
	Práticas Anticorrupção e Propina	6,71	10,00	7,26	4,57	5,00		9,34
LIDERANÇA SOCIAL	Liderança e Influência Social	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00		9,87
	Participação em Projetos Sociais Governamentais	8,48	7,50	6,85	9,57	10,00		8,47

Fonte: Construção própria.

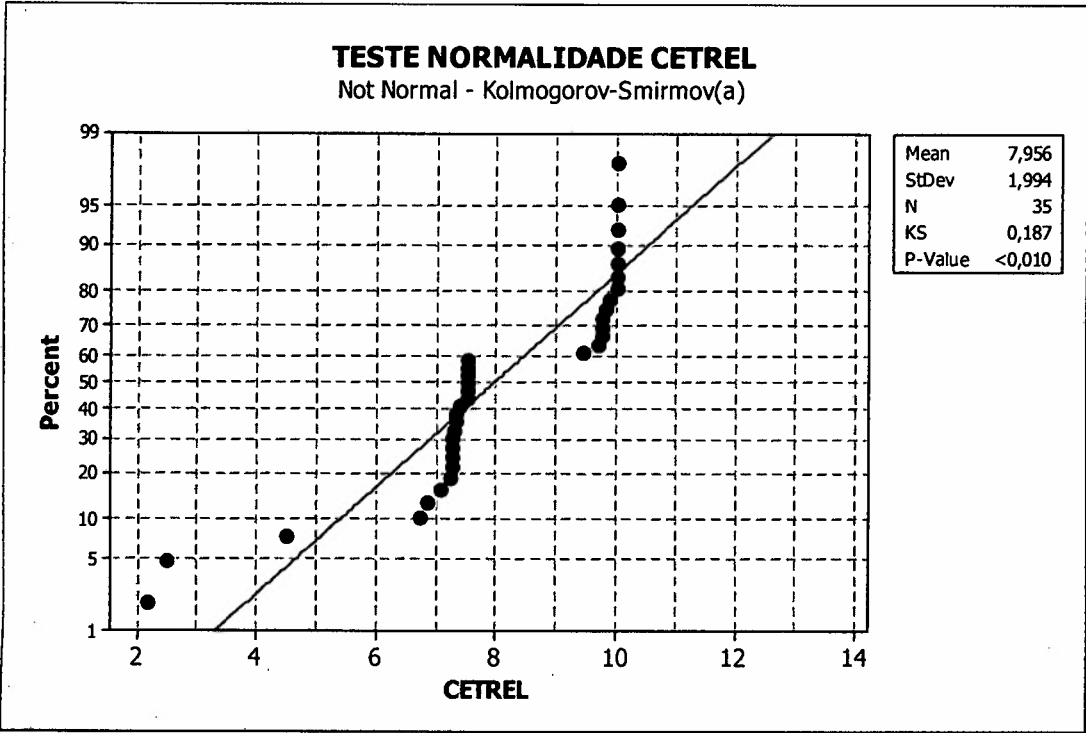
Note-se que existem pontos de discrepância, particularmente nos indicadores:

- (a) nº 6 - balanço social: neste caso a nota é prejudicada pelo fato de que nem a Joal, tampouco a Cetrel elaboram anualmente um balanço social.
- (b) nº 14 – compromisso frente às demissões: aqui apenas a Suzano oferece serviços de recolocação e financia a manutenção de benefícios aos demitidos independente do nível hierárquico.
- (c) nº 32 – contribuições para campanhas políticas: decorre que os dados das ganhadoras do PNQ, neste item em particular, estão prejudicados na medida que 50% consideram o indicador não aplicável, ou seja, simplesmente a Serasa e a Joal não fazem financiamento de campanhas políticas de qualquer natureza. O indicador é, também, especialmente complicado para a Suzano que como fabricante de papel acaba concedendo descontos ou pequenas doações para campanhas de candidatos em suas cidades circunvizinhas. Devido ao caráter diminuto de diversas doações, uma ou duas resmas de papel, o estágio 3 do indicador 32 (ver anexo B) é de difícil adaptação processual na medida que é praticamente impossível a comprovação do destino final do uso do papel em função das diversas aplicações possíveis.

Para uma conclusão detalhada e definitiva, entretanto, vamos utilizar as técnicas estatísticas para uma análise mais criteriosa dos resultados. Os cálculos foram realizados com o programa Minitab - Release 14.20 – *Statistical Software* (licença nº EC6002863)

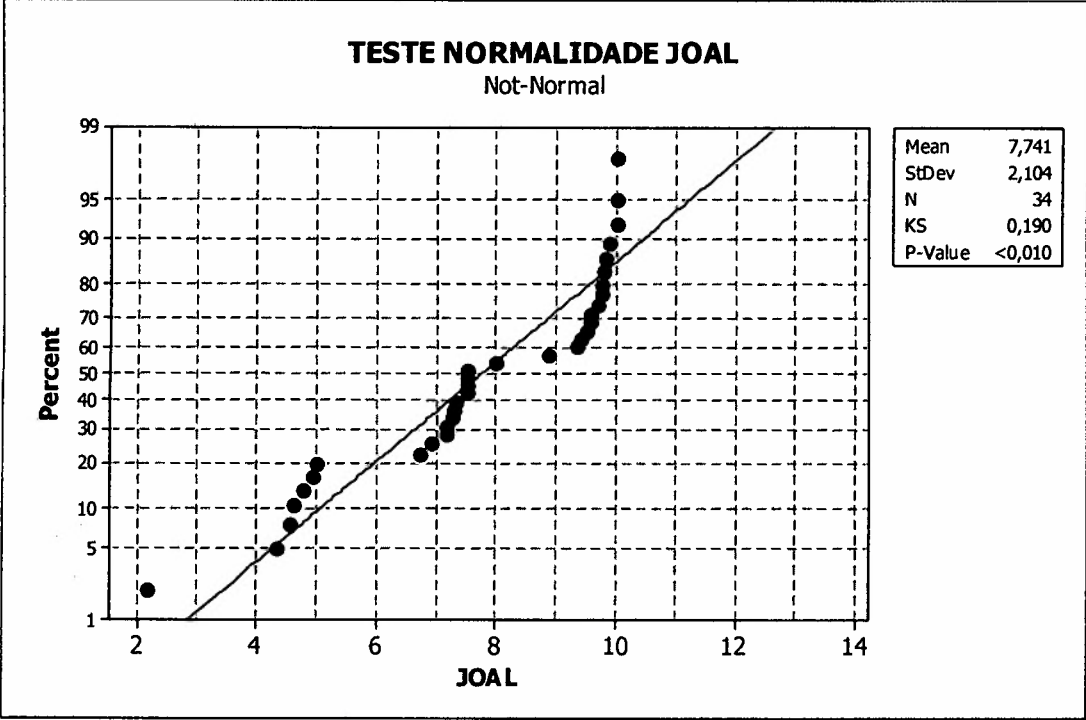
#### **(a) Teste de normalidade**

Utilizaremos os procedimento de Kolmogorov e Smirnov. Os resultados (figuras 4.2, 4.3, 4.4, 4.5) apontam para a não normalidade de todas as amostras (Suzano, Serasa, Cetrel e Joal), pois  $p\text{-valor} < 0,010$ .



Fonte: Construção própria usando o programa Minitab.

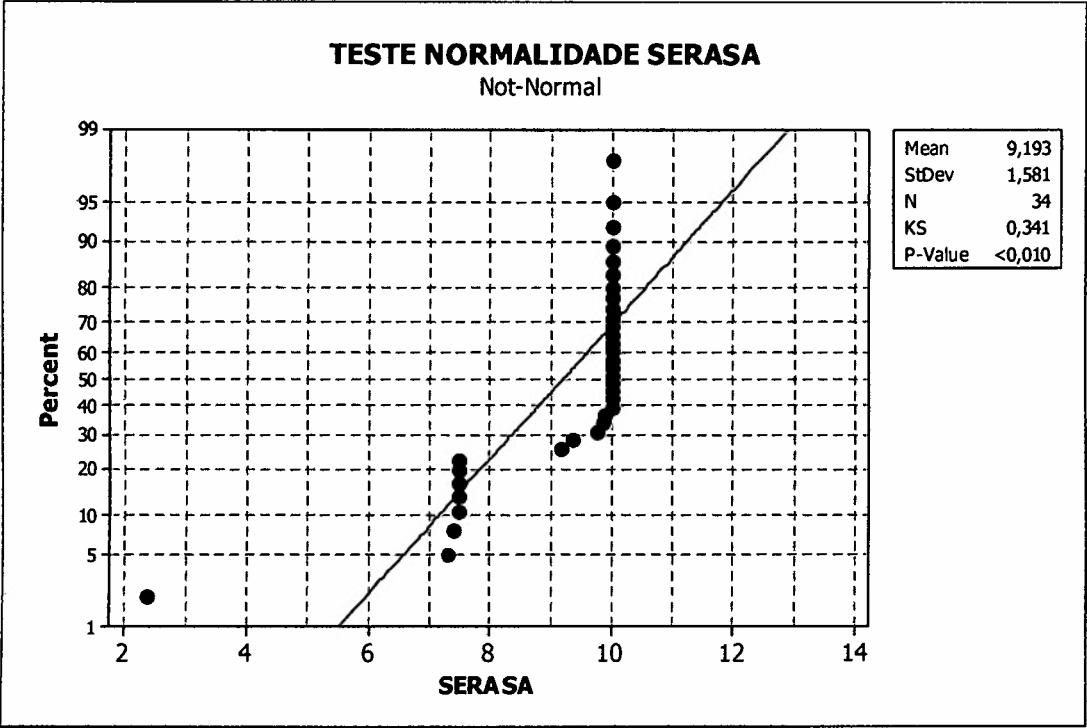
Figura 4.2 – Teste Normalidade da Cetrel.



Fonte: Construção própria usando o programa Minitab.

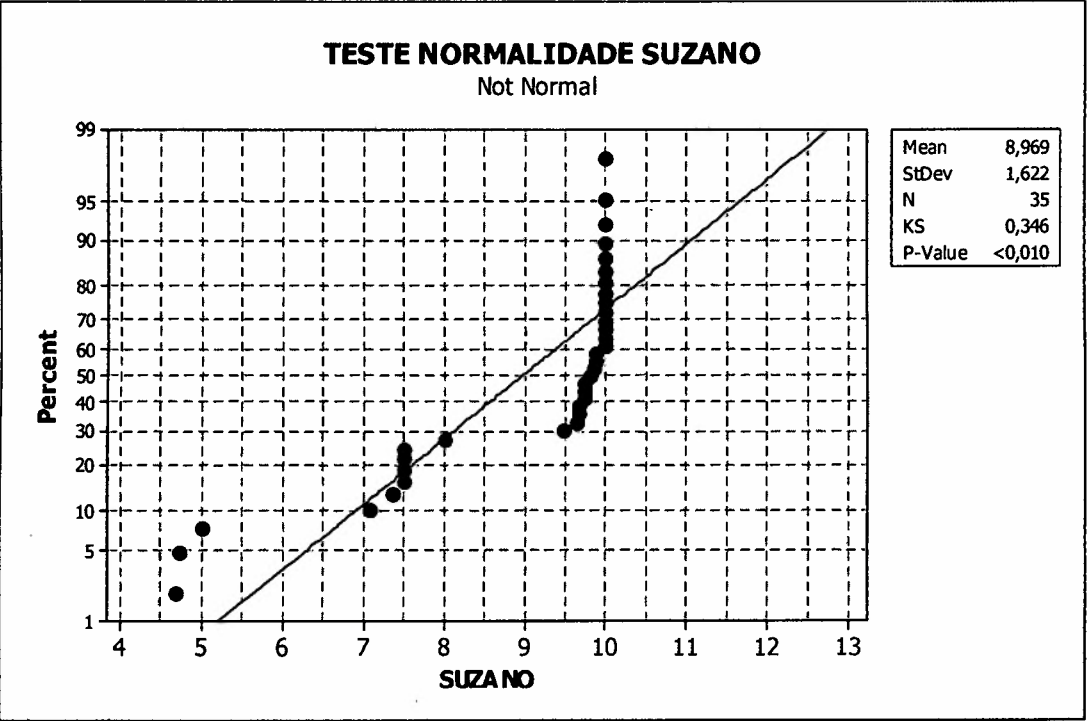
Figura 4.3 – Teste Normalidade da Joal.





Fonte: Construção própria usando o programa Minitab.

Figura 4.4 – Teste Normalidade da Serasa.



Fonte: Construção própria usando o programa Minitab.

Figura 4.5 – Teste Normalidade da Suzano.

(b) Análise de variância.

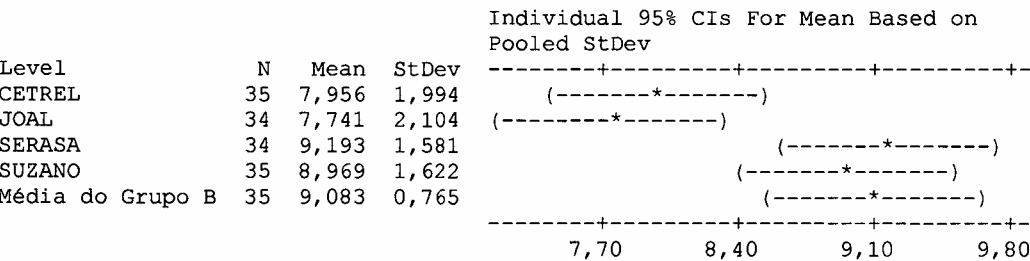
Embora os testes de normalidade apresentem distribuições não normais, a ANOVA possibilita uma visão geral das distribuições permitindo mais tarde a utilização dos testes não-paramétricos com mais facilidade.

**b.1) Análise de variância entre os dados da amostra e do Grupo de Benchmark.**

**One-way ANOVA: CETREL; JOAL; SERASA; SUZANO; Média do Grupo Benchmark**

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	4	64,50	16,12	5,73	0,000
Error	168	473,12	2,82		
Total	172	537,62			

S = 1,678    R-Sq = 12,00%    R-Sq(adj) = 9,90%



Pooled StDev = 1,678

Test for equal variance: Levene's test = 0,27 p-Value= 0,844 (variâncias iguais)

Os dados demonstram claramente que as distribuições da Suzano e Serasa se aproximam ou superam a média do Grupo de Benchmark, sendo as duas empresa superiores em desempenho à Cetrel e Joal (F=5,72 p=0,000).

Confirmação não-paramétrica:

**Wilcoxon Signed Rank CI: CETREL**

		Estimated	Achieved	Confidence	
		Median	Confidence	Lower	Upper
CETREL	35	8,44	95,0	7,35	8,63✓

**Wilcoxon Signed Rank CI: JOAL**

		Estimated	Achieved	Confidence	
		Median	Confidence	Lower	Upper
JOAL	34	8,03	95,1	7,17	8,59✓

**Wilcoxon Signed Rank CI: SERASA**

		N	N*	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval	
						Lower	Upper
SERASA	34	1		9,81	95,1	8,75	10,00√

**Wilcoxon Signed Rank CI: SUZANO**

		N	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval	
					Lower	Upper
SUZANO	35		9,66	95,0	8,66	9,87√

**Kruskal-Wallis Test on SERASA and JOAL**

JOAL	N	Median	Ave Rank	Z
2,17	1	10,000	24,0	0,66
4,35	1	10,000	24,0	0,66
4,57	1	10,000	24,0	0,66
4,63	1	2,370	1,0	-1,68
4,77	1	10,000	24,0	0,66
4,94	1	10,000	24,0	0,66
5,00	1	7,500	6,0	-1,17
6,72	1	10,000	24,0	0,66
6,93	1	9,740	11,0	-0,66
7,17	2	8,700	13,5	-0,59
7,26	1	7,500	6,0	-1,17
7,30	1	10,000	24,0	0,66
7,34	1	10,000	24,0	0,66
7,50	4	10,000	19,5	0,43
8,00	1	10,000	24,0	0,66
8,88	1	10,000	24,0	0,66
9,35	1	10,000	24,0	0,66
9,41	1	9,870	13,0	-0,46
9,48	1	10,000	24,0	0,66
9,57	2	7,500	6,0	-1,68
9,67	1	9,350	10,0	-0,76
9,74	1	10,000	24,0	0,66
9,76	1	7,320	2,0	-1,58
9,78	1	9,170	9,0	-0,87
9,81	1	10,000	24,0	0,66
9,86	1	9,840	12,0	-0,56
10,00	3	10,000	24,0	1,18
Overall	34		17,5	

H = 20,46    DF = 26    P = 0,769

H = 26,86    DF = 26    P = 0,417    (adjusted for ties) NOT EQUAL√

**b.2) Análise de variância entre os dados da Suzano e Serasa e do Grupo de Benchmark.**

Repetindo-se a ANOVA sem as empresas de porte pequeno e médio observamos que:

**One-way ANOVA: SERASA; SUZANO; Média do Grupo Benchmark**

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	2	0,86	0,43	0,23	0,797

Error 101 191,81 1,90  
Total 103 192,67

S = 1,378 R-Sq = 0,45% R-Sq(adj) = 0,00%

				Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev			
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+-----			
SERASA	34	9,193	1,581	(-----*-----)			
SUZANO	35	8,969	1,622	(-----*-----)			
Média do Grupo B	35	9,083	0,765	(-----*-----)			
				-----+-----+-----+-----+-----			
				8,70 9,00 9,30 9,60			

Pooled StDev = 1,378

Test for equal variance: Levene's test = 0,32 p-Value= 0,810 (variâncias iguais)

O desempenho da Suzano, Serasa e grupo de Benchmark não diferem, pois  $p > 0,05$  para  $F=0,23$ .

Confirmação não-paramétrica:

**Wilcoxon Signed Rank CI: Média do Grupo Benchmarking**

		N	Estimated Median	Achieved Confidence	Confidence Interval	
					Lower	Upper
Média do Grupo Benchmarking		35	9,188	95,0	8,955	9,390√

**(c) Análise não-paramétrica**

**c.1) Teste Mann-Whitney para os dados da Suzano e Serasa**

**Mann-Whitney Test and CI: SERASA; SUZANO**

	N	Median
SERASA	34	10,000
SUZANO	35	9,810

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,000  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,000;0,260)  
W = 1300,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,1888  
The test is significant at 0,1581 (adjusted for ties)

Como  $p>0,05$  concluí-se que os desempenhos da Suzano e da Serasa são equivalentes.

**c.2) Teste Mann-Whitney para os dados da Cetrel e Joal**

**Mann-Whitney Test and CI: CETREL; JOAL**

	N	Median
CETREL	35	7,500
JOAL	34	7,500

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,090  
95,0 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,240;0,570)  
W = 1280,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,5130  
The test is significant at 0,5116 (adjusted for ties)

Como  $p > 0,05$  concluí-se que os desempenhos da Joal e Cetrel são equivalentes.

Aqui, cabe-nos um questionamento, as diferenças encontradas entre Joal e Cetrel, e, Suzano e Serasa são consistentes com o banco de dados do Ethos?

**(d) Análise da consistência entre os portes e resultados correlatos**

Com base nos dados do Instituto Ethos com relação aos portes organizacionais, realizamos a ANOVA para verificar se existem diferenças entre as empresas de Grande, Médio e Pequeno porte no banco de dados do Ethos (ver tabela 2.6 do Capítulo 2).

**d.1) One-way ANOVA: ETHOS Grande Porte; ETHOS Médio Porte; ETHOS Pequeno Porte**

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	2	13,587	6,794	9,55	0,001
Error	18	12,805	0,711		
Total	20	26,393			

S = 0,8435    R-Sq = 51,48%    R-Sq(adj) = 46,09%

				Individual 95% CIs For Mean Based on Pooled StDev	
Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+	
ETHOS Grande Por	7	5,7414	0,9212		(-----*-----)
ETHOS Médio Port	7	3,7871	0,7735	(-----*-----)	
ETHOS Pequeno Po	7	4,5471	0,8291	(-----*-----)	

Para  $F=9,55$  e  $p<0,05$  verifica-se que há diferenças entre o desempenho das empresas do banco de dados do Ethos em função do porte.

Aplicando-se o teste não-paramétrico entre as empresas do banco de dados do Ethos de Grande e Médio porte, encontramos:

**d.2) Mann-Whitney Test and CI: ETHOS Grande Porte; ETHOS Médio Porte**

	N	Median
ETHOS Grande Porte	7	5,540
ETHOS Médio Porte	7	3,510

Point estimate for ETA1-ETA2 is 2,030  
95,9 Percent CI for ETA1-ETA2 is (0,980;2,660)  
W = 76,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0033  
The test is significant at 0,0033 (adjusted for ties)

Como ( $p < 0,05$ ) concluí-se que existem diferenças entre as empresas de Médio e Grande porte do Instituto Ethos, o que é coerente com os resultados obtidos entre Serasa e Suzano, e, Joal e Cetrel.

Aplicando-se o teste Mann-Whitney para as empresas do banco de dados do Ethos de Pequeno e Médio porte, encontramos:

**d.3) Mann-Whitney Test and CI: ETHOS Médio Porte; ETHOS Pequeno Porte**

	N	Median
ETHOS Médio Porte	7	3,510
ETHOS Pequeno Porte	7	4,150

Point estimate for ETA1-ETA2 is -0,660  
95,9 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-1,460;0,300)  
W = 38,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0736

Como ( $p > 0,05$ ) concluímos que não há diferenças entre os dois grupos, assim como não houve diferenças entre a Cetrel (médio porte) e a Joal (pequeno porte) no teste c.2.

**(e) A pontuação do PNQ estima a pontuação dos Indicadores Ethos?**

Para esta análise é preciso conhecer a pontuação das empresas no PNQ simultaneamente à aplicação dos Indicadores Ethos. Ocorre que a pontuação do PNQ é confidencial. Entretanto, devido a facilidade do autor em trabalhar em uma organização com diversas empresas subsidiárias que aplicam anualmente nos critérios do Ethos e simultaneamente fazem suas

auto-avaliações pelo PNQ, e utilizando-se dos dados passados na pesquisa e que foram considerados sigilosos foi possível montar a tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Critérios do PNQ e Indicadores Ethos.

Empresa	Critério do PNQ (%)								Pontos nos Indicadores Ethos	Pontos no PNQ
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Empresa A	0,55	0,43	0,50	0,55	0,40	0,70	0,57	0,52	7,55	531,83
Empresa B	0,57	0,60	0,50	0,90	0,43	0,57	0,64	0,66	8,96	627,20
Empresa C	0,60	0,60	0,55	0,70	0,65	0,60	0,60	0,70	9,19	651,00
Empresa D	0,25	0,25	0,40	0,50	0,50	0,40	0,30	0,40	6,70	375,50
Empresa E	0,35	0,38	0,40	0,50	0,30	0,40	0,38	0,45	5,70	413,60
Empresa F	0,20	0,18	0,25	0,50	0,40	0,43	0,25	0,30	7,00	303,00

Fonte: Construção própria sobre dados do Grupo Suzano e empresas visitadas.

Para excluir o efeito de duplicidade expurgaremos os pontos relativos ao Critério Sociedade do PNQ (critério 4, valor 60 pontos), neste caso (ver tabela 4.2):

Tabela 4.2 – Dados desconsiderando-se os pontos do critério Sociedade.

Empresa	A	B	C	D	E	F
Pontos nos Indicadores Ethos	7,55	8,96	9,19	6,70	5,70	7,00
Pontos no PNQ	498,83	573,20	609,00	345,50	383,60	273,00

Fonte: Construção própria sobre dados do Grupo Suzano e empresas visitadas.

Aplicando-se a técnica de Regressão Linear pelo Minitab, a análise do resíduo demonstra que que possuem distribuição aproximadamente normal (gráfico *pxp* na Figura 4.6)

**Regression Analysis: Indicadores Ethos versus Pontos no PNQ**

The regression equation is

Indicadores Ethos = 3,80 + 0,00831 Pontos no PNQ

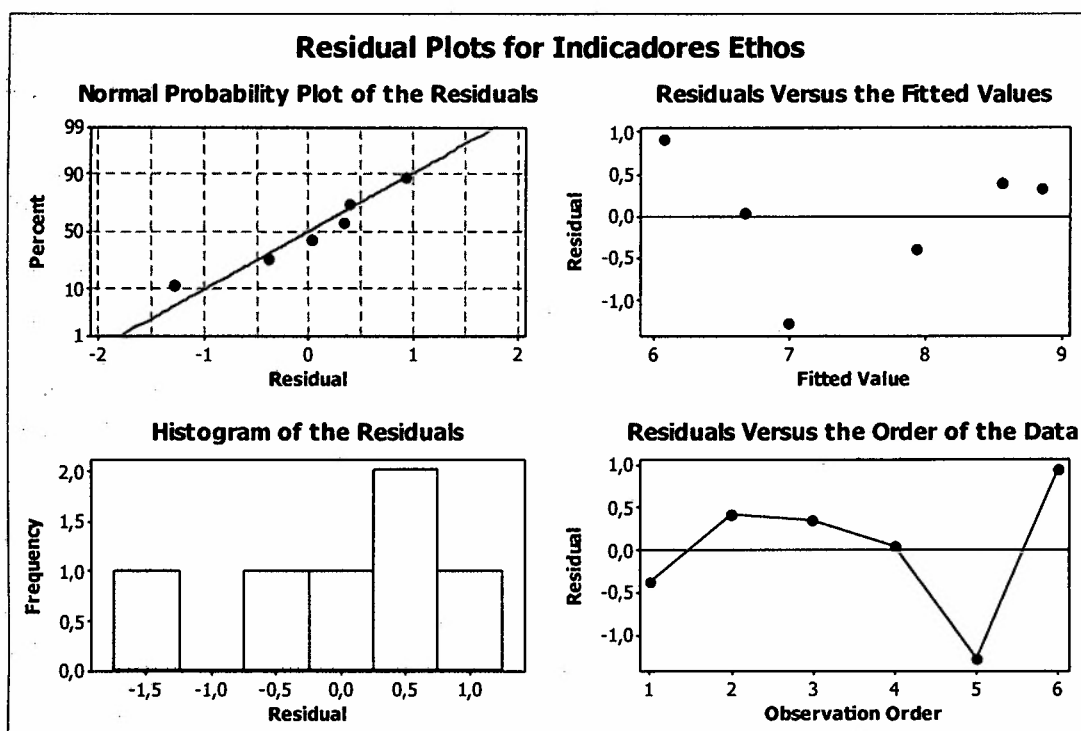
Predictor	Coef	SE Coef	T	P
Constant	3,803	1,331	2,86	0,046
Pontos no PNQ	0,008305	0,002871	2,89	0,044

S = 0,858559 R-Sq = 67,7% R-Sq(adj) = 59,6%

## Analysis of Variance

Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	6,1700	6,1700	8,37	0,044
Residual Error	4	2,9485	0,7371		
Total	5	9,1185			

Ou seja, com  $R^2$  de 67,7% é possível estimar os Indicadores Ethos a partir da pontuação do PNQ, mesmo sem inserir o critério Sociedade. Isso permite inferir que usando os critérios do PNQ para melhor a gestão simultaneamente se consegue uma melhoria também no desempenho da Responsabilidade Social.



**Fonte:** Construção própria usando o programa Minitab.

Figura 4.6 – Análise residual da regressão linear



## **5. DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão analisados os dados expostos no capítulo 4 relacionando-os com as discussões anteriores apresentadas no capítulo 2.

Revivemos aqui os objetivos deste trabalho:

- (a) estudar quatro organizações ganhadoras do PNQ à luz da sua atuação no âmbito da Responsabilidade Social e mensurar os seus indicadores de sustentabilidade. Comparar os resultados obtidos com uma base de dados que representem a média e as melhores práticas nacionais;
- (b) analisar a evolução dos Critérios de Excelência do PNQ quanto aos itens relacionados com a Responsabilidade Social e verificar se eles estão alinhados aos atuais padrões de Responsabilidade Social.

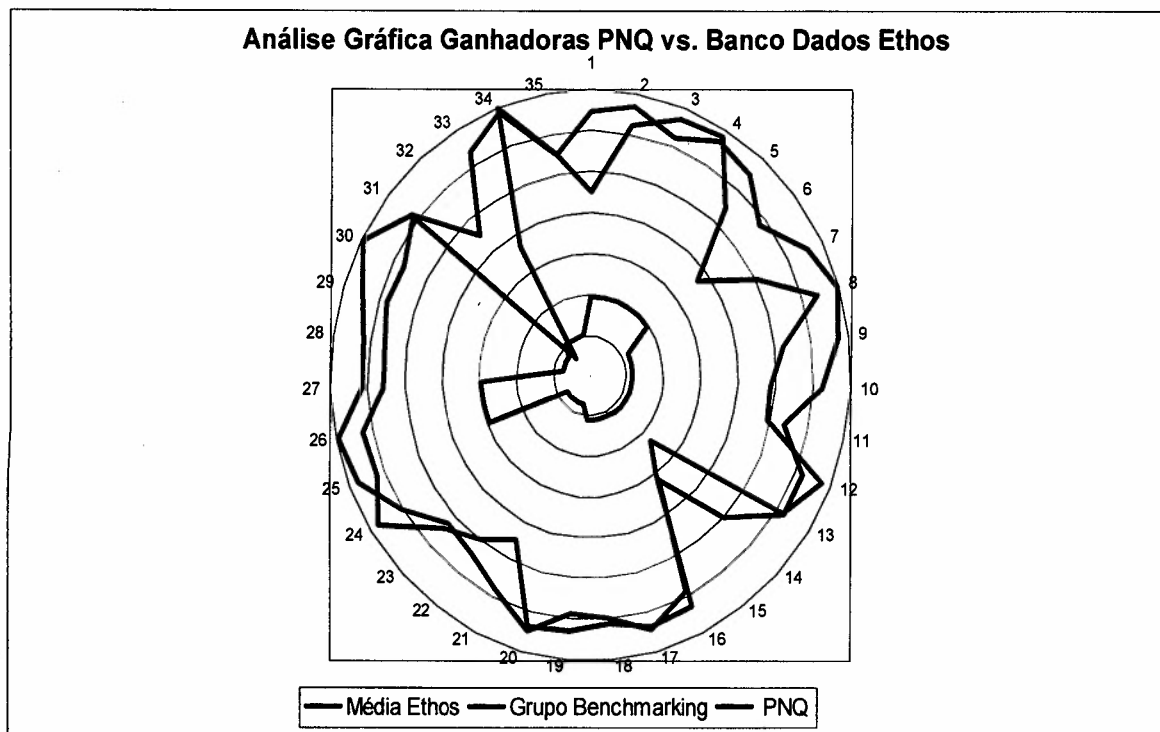
### **5.1 Inferências levantadas por meio dos resultados.**

Com base no objetivo (a), a revisão bibliográfica apontou que os caminhos da busca da Excelência, por meio dos Critérios do PNQ, vêm incorporando ao longo dos anos os requisitos da Responsabilidade Social na busca pela Sustentabilidade.

Por outro lado, conforme mostrado, a dificuldade das organizações em mensurarem os seus caminhos para a Sustentabilidade em virtude da complexidade dos modelos de indicadores de sustentabilidade, levou aos poucos, que os princípios da qualidade e sua abordagem empresarial fossem inseridos nos modelos de Responsabilidade Social, que já apresentavam sinais de aproximação com a linguagem da qualidade, como por exemplo, a norma SA 8000.

Esta tendência denominada de Indicadores da Responsabilidade Social é, de fato, a expressão da aproximação dos conceitos de RS com os de desenvolvimento sustentável, em linha com as normas da qualidade e seus princípios da melhoria contínua.

A convergência entre a busca da Excelência e da Sustentabilidade foi evidenciada em nosso experimento, quando comparados os resultados da base de dados dos Indicadores Ethos com uma amostragem de empresas ganhadoras do PNQ, conforme demonstra a figura 5.1 e cujas discrepâncias já foram analisadas no capítulo de Resultados.



**Fonte:** Construção nossa.

Figura 5.1 – Gráfico radar comparando desempenho da média do Instituto Ethos, do grupo de *Benchmark* e a média das empresas ganhadoras do PNQ.

As ganhadoras do PNQ apresentam um desempenho aproximado aos das empresas do Grupo de Benchmark, exceto para o indicador nº 32. Decorre que os dados das ganhadoras do PNQ, neste item em particular, estão prejudicados na medida que 50% consideram o indicador não aplicável, ou seja, simplesmente a Serasa e a Joal não fazem financiamento de campanhas políticas de qualquer natureza. O indicador é, também, complicado para a Suzano que como fabricante de papel acaba concedendo descontos ou pequenas doações para campanhas de candidatos em suas cidades circunvizinhas. Devido ao caráter diminuto de diversas doações, uma ou duas resmas de papel, o estágio 3 do indicador 32 é de difícil adaptação processual na

medida que é praticamente impossível a comprovação do destino final do uso do papel em função das diversas aplicações possíveis.

A análise de variância, confirmada pelo teste Kruskal-Wallis entre os dados da amostra e o grupo de *Benchmark* demonstra que existem diferenças entre o comportamento das empresas de grande porte (Suzano e Serasa) e das empresas de pequeno e médio porte (Joal e Cetrel)<sup>1</sup>. Sendo que o desempenho da Serasa e Suzano se aproximam do desempenho dos *benchmarks*. O quadro 5.1 resume os dados paramétricos da ANOVA. Note-se que as amostras apresentam variâncias iguais pelo método de Levene.

Quadro 5.1 – Resumo da ANOVA e análise não-paramétrica

Empresa	Números Indicadores	Média	Wilcoxon <sup>2</sup>		Desvio Padrão
			mín	máx	
Joal	34	7,741	7,17	8,59	2,104
Cetrel	35	7,956	7,35	8,63	1,994
Suzano	34	8,969	8,75	10,00	0,765
Serasa	34	9,193	8,66	9,78	1,581
Grupo <i>Benchmark</i>	35	9,083	8,95	9,39	0,765
Estatística F		p-Valor		R <sup>2</sup>	
5,73		0,000		0,12	

Fonte: Construção nossa a partir dos dados do capítulo 4.

Uma segunda ANOVA entre a Serasa, Suzano e Grupo *Benchmark* demonstra que não existe variação estatística entre os três grupos. Conforme quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Resumo da ANOVA – Empresas de Grande Porte

Estatística F	p-Valor	R <sup>2</sup>
0,23	0,797	0,45

Fonte: Construção nossa a partir dos dados do capítulo 4.

Decorre que os dados das amostras não possuem distribuição normal, sendo necessário a aplicação de modelos não-paramétricos para confirmar as constatações da ANOVA. Neste

<sup>1</sup> Kruskal-Wallis com H=20,46; DF=26 e P=0,417 confirmam as mesmas diferenças.

<sup>2</sup> Intervalo de confiança não-paramétrico com base na mediana e com  $\alpha = 95\%$ .

caso o teste Mann-Whitney efetuado entre a Suzano e Serasa, e, Joal e Cetrel, apontam para a mesma conclusão da ANOVA (quadro 5.3), ou seja, os desempenhos da Suzano e Serasa não diferem entre si, assim como, os desempenhos da Cetrel e Joal. Lembramos que conforme analisado no capítulo 3 – Metodologia, os testes não-paramétricos usam a mediana e não a média como medida de análise central.

Quadro 5.3 – Testes não-paramétricos entre amostras.

<b>Empresa</b>	<b>Mediana</b>	<b>Diferença</b>	<b>p-Valor</b>
Suzano	9,810	95% entre (0,000; 0,260)	0,1888
Serasa	10		> 5%
Cetrel	7,500	95% entre (-0,249;0,570)	0,5130
Joal	7,500		> 5%

**Fonte:** Construção nossa a partir dos dados do capítulo 4.

Os dados obtidos com as empresas do PNQ conferem com o comportamento padrão do banco de dados do Instituto Ethos, conforme sumarizado no quadro 5.4, ou seja, existem diferenças entre Grande e Médio Porte, entretanto, não há diferenças entre Pequeno e Médio Porte.

Quadro 5.4 – Testes não-paramétricos entre banco de dados Ethos.

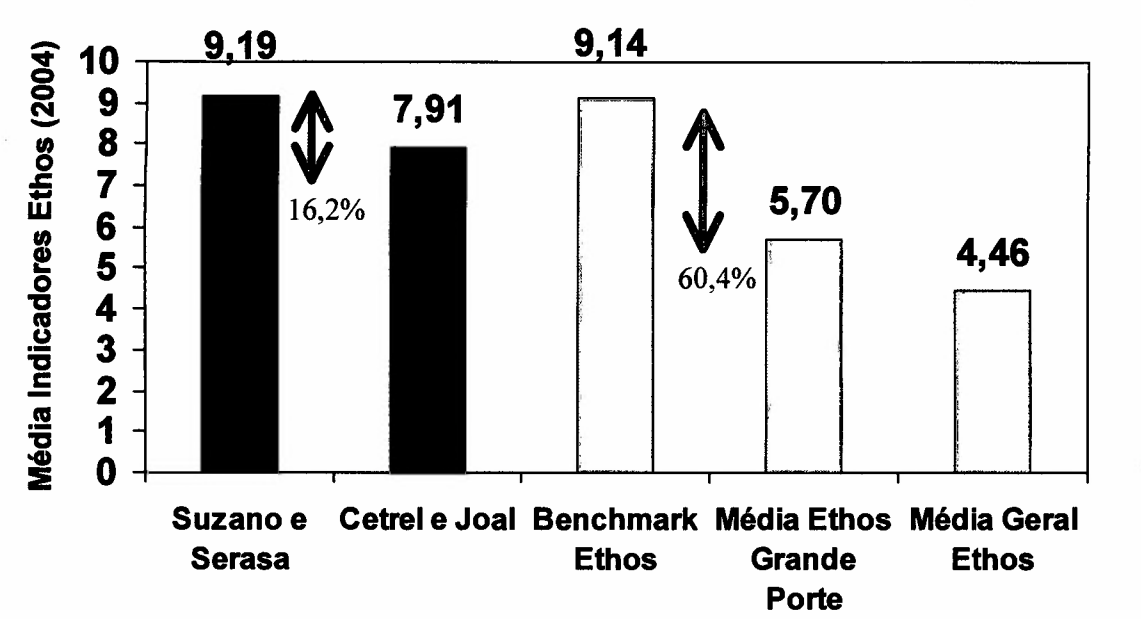
<b>Empresa</b>	<b>Mediana</b>	<b>Diferença</b>	<b>p-Valor</b>
Grande Porte	5,540	95% entre (0,980; 2,660)	0,0,0033
Médio Porte	3,510		< 5%
Médio Porte	3,510	95% entre (-1,460;0,300)	0,0736
Pequeno Porte	4,150		> 5%

**Fonte:** Construção nossa a partir dos dados do capítulo 4.

Os resultados encontrados confirmam os estudos de pesquisas anteriores, como Webb e Thomas (2002); Voss et al (2000); Taylor e Adair (1994), que perceberam que a aplicação de modelos sistêmicos em empresas de pequeno e médio porte é mais difícil em função da escassez de recursos financeiros e humanos para implantar práticas muito refinadas.

Os efeitos positivos do uso dos critérios do PNQ são, entretanto, benéficos e independente do porte organizacional na busca da Sustentabilidade. A figura 5.2 demonstra claramente esse efeito.

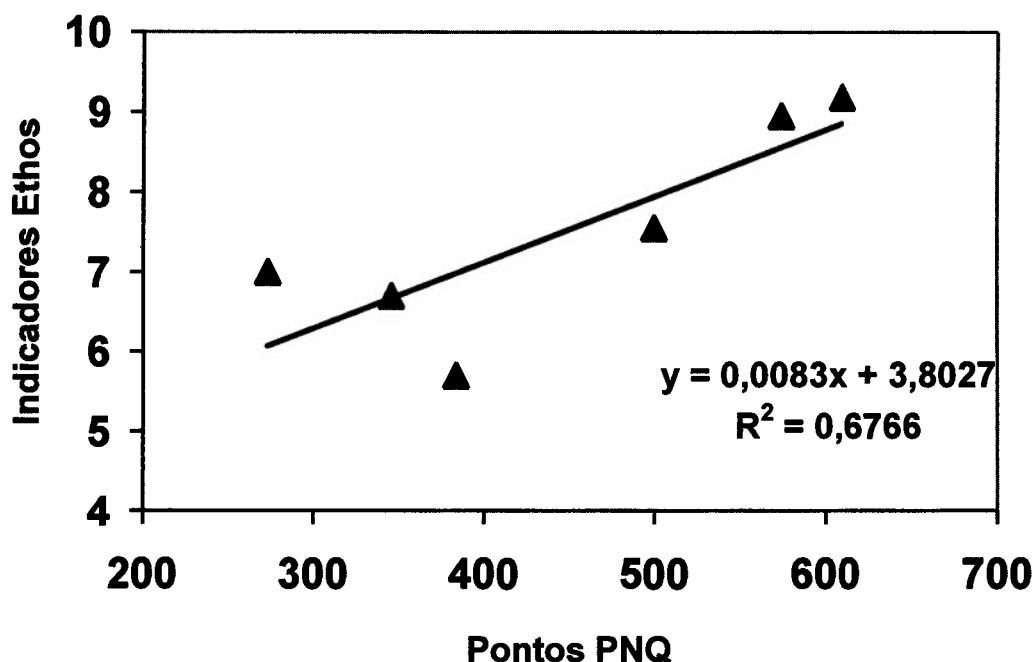
Percebe-se que o impacto do uso dos critérios do PNQ eleva a média geral com relação ao banco de dados do Ethos, inserindo mesmo as empresas de pequeno e médio porte em um patamar superior ao da média das empresas de **grande porte** do Instituto Ethos. Ademais, a diferença entre Serasa e Suzano vs. Cetrel e Joal é de 16,2%, enquanto que a diferença entre o grupo *Benchmark* e a média das grandes empresas Ethos é de 60,4%.



Fonte: Construção nossa.

Figura 5.2 – Impacto do uso de critérios do PNQ com relação aos referenciais do Ethos.

Com relação ao objetivo (b) é possível inferir que os critérios do PNQ fornecem um conjunto de ferramentas gerenciais que levam a um desempenho positivo nos Indicadores Ethos da Responsabilidade Social. O estudo de correlação entre os pontos do PNQ e os Indicadores Ethos, retirados os pontos relativos ao item Sociedade, para evitar a duplicidade dos mesmos fatores que poderiam influenciar a análise, demonstra uma correlação significativa com  $R^2$  de 67,7%,  $F=8,37$  e  $p$ -valor de 0,044 ( $< 5\%$ ). (Ver figura 5.3)



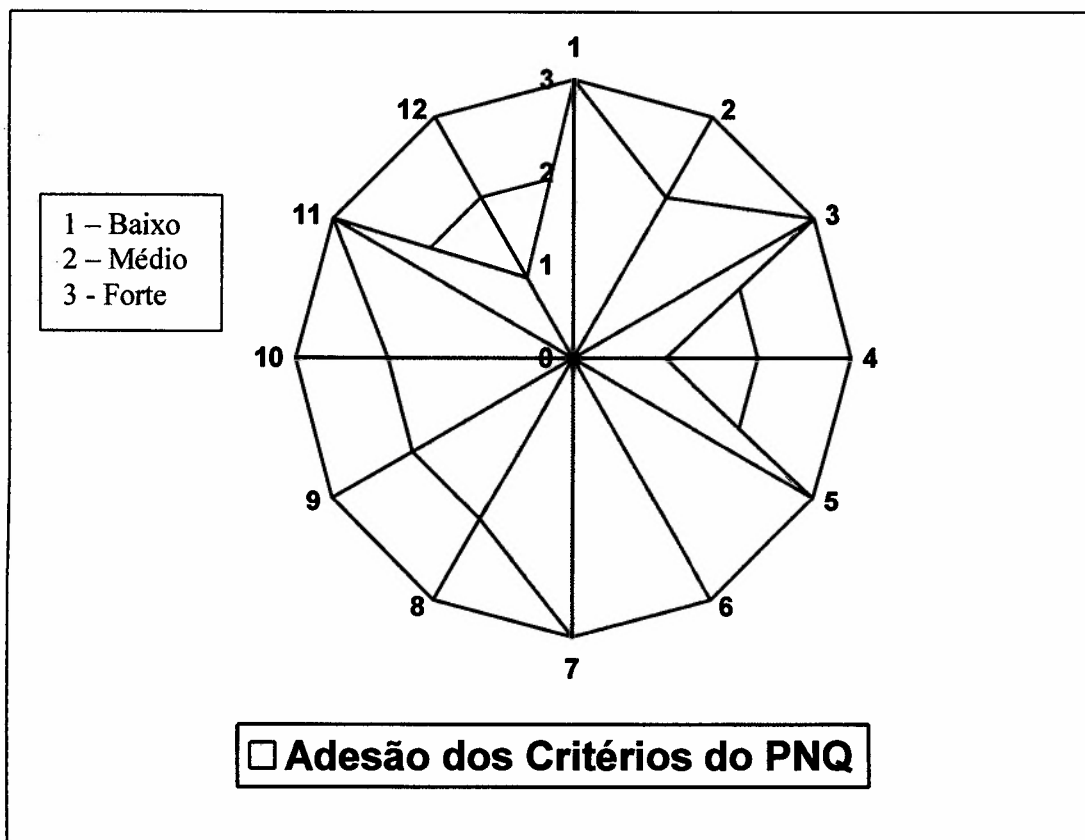
**Fonte:** Construção nossa.

Figura 5.3 – Correlação Pontos PNQ vs. Indicadores Ethos.

A norma NBR 16.001:2004, no seu item 3.3.3, estabelece 12 temas principais da Responsabilidade Social, o quadro 5.5 verifica o alinhamento entre os critérios do PNQ e esses temas, bem como, as correlações com os principais e atuais padrões levantados na revisão bibliográfica.

Vale mencionar que os critérios do PNQ não são prescritivos, ou seja, eles partem de uma pergunta: Como? A FNQ (2006, p. 21) esclarece que a palavra “**Como**” solicita a descrição das *práticas de gestão*, os respectivos *padrões de trabalho* (incluindo os responsáveis), os métodos utilizados para o *controle* (verificação do cumprimento dos *padrões de trabalho*) e os graus de disseminação, continuidade e integração dessas práticas.

A figura 5.4 visa colocar os dados relativos ao quadro 5.5 em forma gráfica.



**Fonte:** Construção nossa.

Figura 5.4 – Adesão dos critérios do PNQ aos temas recentes da RS.

Quadro 5.5 – Correlações entre os Critérios do PNQ e Temas atuais da RS.

Tema	Critério do PNQ	Correlação	Referência
1- Boas práticas de Governança	1.1.3 Como é implementada a <i>governança</i> na <i>organização</i> , visando manter a confiança e proteger os interesses de todas as <i>partes interessadas</i> ? Apresentar a estrutura e demais elementos que compõem a <i>governança</i> da <i>organização</i> .	Alto	Indicadores Ethos
			Indicadores GRI
			Normas ISO
2 - Combate a pirataria, sonegação, fraude e corrupção	4.2.1 Como a organização trata as questões éticas e busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e com as partes interessadas?	Médio Compromisso contra a sonegação e pirataria não explícito.	Indicadores Ehos
3 - Práticas leais de concorrência			Indicadores GRI
			Pacto Global
4 - Direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil.	4.2.6 Como a organização adota e implementa políticas não discriminatórias? Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.	Alto	Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
			Pacto Global
			Normas OIT
			SA 8000
5 - Direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa, benefícios básicos e combate aos trabalhos forçados.	6.1.6 Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de <i>excelência</i> ? 6.3.3 Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas? Citar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado.	Baixo Não explicita o combate aos trabalhos forçados e a livre barganha.	Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
			Pacto Global
			Normas OIT
			SA 8000
6 - Promoção da diversidade e combate à discriminação.	4.2.6 Como a organização adota e implementa políticas não discriminatórias? Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.	Alto	Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
			Pacto Global
			Normas OIT
			SA 8000
7 - Compromisso com o desenvolvimento profissional.	6.2 Capacitação e Desenvolvimento (completo)	Alto	Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
			Pacto Global
			Normas OIT
			SA 8000
8 - Promoção da saúde e segurança.	6.3.1 Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia? Descrever os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los.	Alto	Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
			Pacto Global
			Normas OIT
			SA 8000
9 - Promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento.	4.1.4 Como a organização seleciona e promove ações que envolvem a preservação dos ecossistemas, a conservação de recursos não-renováveis e a minimização do uso de recursos renováveis com vistas ao desenvolvimento sustentável? Citar as principais ações promovidas.	Médio.  Não explicitado a promoção de padrões sustentáveis de consumo.	OHSAS 18001
			Indicadores Ehos
			Indicadores GRI
10 - Proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras.			Pacto Global
11 - Ações sociais de interesse público.	4.2.4 Como a <i>organização</i> direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, envolvendo e incentivando a sua <i>força de trabalho</i> e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional ou setorial? Apresentar os critérios estabelecidos para seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados. Citar as principais ações implementadas.	Alto	Indicadores Ethos
			Indicadores GRI
			AA 1000
12 - Diálogo com a sociedade	4.2.5 Como é avaliado o grau de satisfação das comunidades para com a <i>organização</i> ?	Baixo Requisitos de diálogo com stakeholder não solicitado.	AA 1000

**Fonte:** Construção nossa sobre as normas NBR 16.001:2004 e Critérios do PNQ (2006)



## 5.2 Tendências e generalizações

A afirmação de que os critérios do PNQ agem como propulsores na busca do Desenvolvimento Sustentável está refletida em diversos trabalhos e *rankings* publicados no Brasil. Por exemplo o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, a partir de metodologia desenvolvida pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES) da FGV-EAESP listou 28 empresas para compor a sua primeira carteira, das empresas listadas, a Belgo Mineira, Copesul, CPFL Energia, Suzano Bahia Sul e WEG, são ganhadoras do PNQ. (BOVESPA, 2005)

As empresas-modelo do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa de 2005, 30% são ganhadores do PNQ (Suzano, Serasa e Weg) e apresentam desempenho compatível com os números obtidos na nossa pesquisa com relação às demais 222 empresas inscritas da edição do guia (ver tabela 5.1).

Tabela 5.1 – Dados comparativos do Guia Exame de Boa Cidadania

Indicador Exame	Serasa	Suzano	WEG	Empresas Inscritas <sup>3</sup>
Valores e Transparência	9,5	9,0	7,5	6,9
Funcionários	9,5	7,5	7,0	5,9
Meio Ambiente	9,5	9,5	9,5	5,8
Fornecedores	8,5	8,0	8,5	4,3
Consumidores e Clientes	9,5	9,5	8,5	7,3
Comunidade	9,0	8,5	6,0	7,0
Governo e Sociedade	5,5	5,0	4,5	4,3
<b>Média</b>	<b>8,7</b>	<b>8,1</b>	<b>7,4</b>	<b>6,0</b>

Fonte: Guia Exame (2005)

Observa-se que o desempenho médio das ganhadoras do PNQ é de 8,1 contra 6,0 aos das empresas inscritas pelo Guia EXAME, o que está bem próximo e confirma os dados da nossa pesquisa, no caso, as ganhadoras do PNQ tiveram média 8,55 contra uma média do Instituto Ethos de 5,70.

<sup>3</sup> Total: 222 empresas.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo foi estruturado da seguinte forma: no tópico 6.1 comparamos os resultados com as hipóteses do estudo, depois analisamos as contribuições do nosso estudo para a área da Administração de Empresas, seguem as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

6.1 Comparações entre resultados e as hipóteses.

A hipótese geral que guiou este trabalho foi de que *“as organizações ganhadoras do PNQ estudadas têm desempenho superior ao padrão médio brasileiro tomando-se por base a aplicação dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e comparando-se os resultados ao seu banco de dados.”*

Em linguagem estatística:

**h.1** Usando o teste U de Mann-Whitney (alternativa não paramétrica ao teste t de Student) há diferenças entre o grupo de empresas estudadas e a média do banco de dados do Instituto Ethos, ou seja  $p < 5\%$ .

Os testes demonstraram que existe diferença estatística entre o grupo dos Ganhadores do PNQ e a média do banco de dados do Instituto Ethos, ou seja,  $p = 0,022 < 5\%$

Mann-Whitney Test and CI: PNQ; ETHOS

	N	Median
PNQ	7	8,600
ETHOS	7	4,080

Point estimate for ETA1-ETA2 is 4,420  
95,9 Percent CI for ETA1-ETA2 is (3,330;4,950)  
W = 77,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0022  
The test is significant at 0,0021 (adjusted for ties)

**h. 2 Usando o teste U de Mann-Whitney (alternativa não paramétrica ao teste t de Student) não há diferenças entre as empresas de porte equivalente ganhadoras do PNQ e as do grupo de Benchmark do banco de dados do Instituto Ethos, ou seja,  $p \geq 5\%$ .**

Os testes demonstraram que não existe diferença estatística entre o grupo Ganhadores PNQ de grande porte e o grupo de *Benchmark* do Instituto Ethos, ou seja,  $p=0,7981 \geq 5\%$

**Mann-Whitney Test and CI: SERASA SUZANO; MELHORES**

	N	Median
SERASA SUZANO	7	9,2800
MELHORES	7	9,0500

Point estimate for ETA1-ETA2 is 0,0800  
95,9 Percent CI for ETA1-ETA2 is (-0,5398;0,6801)  
W = 55,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,7983  
The test is significant at 0,7981 (adjusted for ties)

Os testes mostraram que existem diferenças entre as empresas de Joal e Cetrel e os grupos de pequenas e médias do PNQ, ou seja, o desempenho das empresas estudadas é superior às empresas de seu porte no banco de dados do Ethos, ou seja,  $p=0,0022 < 5\%$

**Mann-Whitney Test and CI: JOAL CETREL; PORTE EQUIVALENTE ETHOS**

	N	Median
JOAL CETREL	7	7,910
PORTE EQUIVALENTE ETHOS	7	4,150

Point estimate for ETA1-ETA2 is 3,370  
95,9 Percent CI for ETA1-ETA2 is (2,450;4,420)  
W = 77,0  
Test of ETA1 = ETA2 vs ETA1 not = ETA2 is significant at 0,0022

O Instituto Ethos não forneceu os dados estratificados do seu grupo de *benchmark*, assim, não foi possível comparar as empresas de porte médio e pequeno do grupo de *benchmark* com as empresas de porte semelhante do PNQ.

**h.3. Os critérios do PNQ versão 2006 estão alinhados às práticas recentes levantadas na revisão bibliográfica deste trabalho.**

Os dados apontam que existe uma correlação entre os pontos do PNQ e a nota do Instituto Ethos, por meio da relação:

**Indicadores Ethos = 3,80 + 0,00831 Pontos no PNQ, com um  $R^2$  de 67,7%.**

Utilizando-se a NBR 16.001:2004 como parâmetro observamos que existe um alinhamento conceitual de 69,4% entre os Critérios do PNQ e os requisitos mais atuais da RS, considerando-se o gráfico apresentado na figura 5.4. Curiosamente, o valor 69,4% é muito próximo da variação explicada estatística (valor de  $R^2$ ) de 67,7%.

Assim, com base nos dados analisados é possível inferir que a Responsabilidade Social nas empresas Classe Mundial no Brasil estão alinhado com os objetivos da RS, não caracterizando um discurso efêmero para abrilhantar o mito da Excelência.

## **6.2 Contribuições do estudo para a Administração de Empresas**

Este estudo pretendeu contribuir para aumentar a compreensão das relações entre a busca da Excelência e o Desenvolvimento Sustentável, e cobrir uma lacuna na literatura acadêmica. Um estudo feito por Branchini (2004, p. 87) comparou as empresas ganhadoras do PNQ com as pregações religiosas, assim, segundo o autor, as cerimônias de premiação contêm elementos simbólicos religiosos, os quais aparecem por meio da retórica, da repetição do ritual, dos espaços de celebração, do ritual cerimonial, por fim o autor concluiu que:

Os valores de responsabilidade social e ética apontados pelas empresas são congruentes aos valores religiosos já interiorizados em determinados indivíduos, que atuam no campo empresarial, o que facilita a aceitação deste critério no modelo PNQ. Estes valores fazem parte da cultura cristã ocidental;

Há um salto de visão, por parte das organizações, deixando de ter apenas perspectivas lucrativas para também assumir responsabilidades sociais e éticas, por um processo mimético e ao mesmo tempo coercitivo, ou seja, o que não fazia parte de seus interesses, agora tornou estratégia utilizada para garantir uma imagem positiva e sua perenidade no mundo.

Esse interessante estudo fez uma ponte inicial entre a Excelência e o Social, com ênfase na religiosidade e na ética, entretanto, não mostrou que os Critérios do PNQ, de fato, levam as organizações a aumentarem suas perspectivas de lucro, estendendo o conceito de lucro para os ganhos simultâneos do social, do ambiental e do econômico. Assim, as contribuições deste trabalho para o meio acadêmico e empresarial são assim resumidas:

- resumiu e analisou a literatura sobre o tema Qualidade, Excelência, Responsabilidade Social e Sustentabilidade;
- mensurou o comportamento de empresas ganhadoras do PNQ com relação aos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social;
- comparou esses resultados com o banco de dados do Instituto Ethos, demonstrando por meio de testes não-paramétricos que o desempenho das empresas do PNQ é superior às do mercado brasileiro;
- demonstrou que estes resultados são compatíveis com os obtidos em recentes *rankings* e *índices* nacionais de Sustentabilidade ou Responsabilidade Social, que também destacam o desempenho das empresas de Excelência;
- demonstrou que os critérios do PNQ estão alinhados em sua maioria com as tendências internacionais em Responsabilidade Social, entretanto, com algumas lacunas, a saber: aos requisitos de liberdade de associação e barganha, consumo sustentável e do envolvimento e diálogo com partes interessadas. Pelos princípios da melhoria contínua, pregado pelo próprio critério, tais lacunas deverão ser resolvidas no próximo ciclo revisional dos critérios do PNQ a partir do alinhamento com a norma ISO 26000, ora em processo, e a NBR 16001.

### 6.3 Limitações do Estudo

As características da metodologia que podem ter influenciado nos resultados do trabalho foram:

- com relação à aplicação dos Indicadores Ethos (por limitações de tempo das empresas pesquisadas) não foi possível envolver várias áreas da empresa na mensuração, sobretudo, os níveis hierárquicos mais baixos, conforme recomenda a metodologia do Instituto;
- o não conhecimento dos resultados estratificados do Grupo de Benchmark do Ethos, o que impossibilita a comparação direta entre a Cetrel e a Joal com os seus pares no pelotão de elite.

Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que comprovam o êxito das conclusões dessa pesquisa é a comparabilidade dos resultados obtidos com os recentes publicados pela BOVESPA e Guia EXAME.

No mundo globalizado deste começo de século, em um país que apesar de tantas aspirações nobres e lúcidas teima em não sair do atraso relegado ao terceiro mundo, surgem organizações que construíram suas jornadas para a excelência com base no pensamento sistêmico e na capacidade de aprendizado contínuo. Tais jornadas tão sábias quanto longas, pois não buscam o caminho fácil e píssico do lucro fácil, não servem de camulaia para anestesiar a ética, tampouco, como disfarce para camuflar a discriminação. As empresas classe mundial brasileiras são poucas e boas organizações voltadas para o futuro, não importando se com 15 ou 2000 funcionários, e que em um contexto hiper-competitivo tornam-se adaptativas, pró-ativas e, é claro, sustentáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2004. NBR 16001.

ACCOUNTABILITY. **Stakeholder Engagement Standard**. Londres, 2005. AA 1000.

AFNOR – ASSOCIAÇÃO FRANÇAISE DE NORMALISATION. **Sustainable development – Corporate social responsibility – Guide for taking into account of the stakes of sustainable development in enterprise management and strategies**. Paris, 2004. SD 21000.

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: PUCRS, 2004.

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da Qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

ARRUDA, Maria Cecília. et al. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, 40(3):26-35, jul./set. 2000.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Criteria for performance excellence**. Milwaukee: ASQ, 2005.

BARBIERI, J. **Gestão ambiental empresarial**. Conceitos, Modelos e Instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, J.; CAJAZEIRA, J. ISO 26.000 – Barreira Não Tarifária ou Comércio Justo? In: ENCONTRO GESTÃO DO MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 2005. USP; FGV/EAESP, Rio de Janeiro: **Anais eletrônicos ...** ENGEMA, 2005. 1 CD-ROM.

BAUER, R. A.; FENN, D. **What is a Corporate Social Audit?** Harvard Business Review, Vol. 51, No. 1. 37-48. 1973.

BAUER, R. A. **The Corporate Social Audit: Gettin on the learning curve**. California: Management Review, Vol. 16, No. 1, 5-10. 1973

BELLEN, H. **Indicadores de Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BENAYON, A. **Globalização versus Desenvolvimento**. São Paulo: Escrituras, 2005.

BETTO, Frei. Responsabilidade Social das empresas. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 25 abr. 2001. Disponível em <[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)> Acesso em 20 out. 2005.

BIOMBO, G. Dois séculos de *management*. **HSM Management**, São Paulo, número 50, ano 9, v. 3. mai./jun. 2005.

BOLETIM ESTATÍSTICO [do] SEBRAE. Brasília, 2004. Anual.

BOVESPA. **Bovespa lança o Índice de Sustentabilidade Empresarial.** Disponível em <[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)>. Acesso em 1 dez. 2005.

BRANCHINI, Oziel. **Religião, ética e axiologia no campo empresarial: um estudo das empresas que adotam a cultura da excelência.** 2004. 100 f. Dissertação. (Mestrado em Ciências da Religião) – Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2004.

BRANDÃO JR., D. **Normalização: Histórico e informações.** Documento preparado pelo Ministério da Educação e Cultura – Departamento de Assuntos Universitários e pelo Ministério da Indústria e Comércio – Secretaria Executiva do Conmetro. Brasília: Imprensa Universitária – UFSM, julho 1978.

BUSSAB, W.; MORETTIN, P. **Estatística básica.** 5ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004.

CAJAZEIRA, J.; CSILLAG, J. Pequenas e médias empresas: Ser ou não ser excelente, eis a questão. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL, 2004. FGV/EAESP. São Paulo: **Anais eletrônicos ... SIMPOI**, 2004. 1 CD-ROM.

CAJAZEIRA, J. CSILLAG, J. RODRÍGUEZ, D. Impacto nos resultados socioambientais da utilização de normas internacionais para gestão empresarial – estudo de caso da indústria de papel e celulose. In: Ibero-American Academy of Management. Lisboa: **Anais eletrônicos ... IAAM**, 2005. 1 CD-ROM.

CESAR. M. Serasa, CPFL, Suzano Petroquímica e PQU levam prêmio da Qualidade. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 out. 2005. Caderno Empresas S.A.

CETREL. **Relatório da Gestão na Cetrel 2004.** Salvador: 2005. 1 CD-ROM

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Sócio-Ambiental (sic): Construindo uma empresa do futuro.** Salvador: 2004. 1 CD-ROM

CHAMBERLAIN, N. W. **Social Responsibility and Strikes.** New York: Harper & Row, 1953.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer. Por que apenas algumas empresas brilham?** Tradução: Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLINS, J.; PORRAS, I. **Feitas para Durar – Práticas bem sucedidas das Empresas Visionárias.** . Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1991.

COMITÊ PAULISTA PARA A DÉCADA DA CULTURA E PAZ. **A carta da terra.** Um programa da Unesco. Disponível em <[http://www.comitepaz.org.br/carta\\_da\\_terra.htm](http://www.comitepaz.org.br/carta_da_terra.htm)> Acesso em 15 dez. 2005.

CORRÊA, L.; CORRÊA, C. **Administração de produção e de operações.** São Paulo: Atlas, 2005.



CROSBY, P. B. **Principles of Quality Control**. New York: John Wiley & Sons, 1979.

CUSMAN, J. Hitting the wall: Nike and international labor practices. **Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management**, Boston: Irwin, 2004.

DAHL, Artur L. The big picture: comprehensive approaches. In: MOLDAN, B; BILHARZ, S. (Eds). **Sustainability indicators: report and project on indicators of sustainable development**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

DEVIS, T. **Baldrige winners link quality, strategy, and financial management**. Oxford, OH: Nov./Dec, 1992.

DONALDSON, T. Valores sob tensão: Ética longe de casa. Artigo publicado na *Harvard Business Review* e inserido na coletânea **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas** organizada por Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez. São Paulo: Campus, 2005.

EFQM - EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Excellence One Toolkit**. Disponível em em <[www.efqm.org/excellenceone](http://www.efqm.org/excellenceone)>. Acesso em: 23 jul. 2005.

JUSTICE, D. Corporate social responsibility: Challenges and opportunities for trade unionists. **Corporate social responsibility: Myth or reality?** Geneva: International Labour Office, 2003. p. 1– 15.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL PARA A QUALIDADE. **História e indicadores**. Disponível em <[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 10 nov. 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório do comitê temático capital intelectual e inovação**. Trabalho coordenado por Jorge Emanuel Reis Cajazeira. São Paulo: FNQ, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Apresentação institucional do PNQ**. Cedido aos estudantes do curso de mestrado e doutorado da FGV-EAESP matriculados na disciplina Modelo de Excelência. 2004.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência**. Coletânea dos critérios de Excelência cedidos pela FNQ. São Paulo, 1992-2005. Anual. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2006.

FPNQ – FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. Trabalho coordenado por Marco Antônio Nutine. 2ª edição. São Paulo: 2002.

FREDERICK, W.C. **From CSR1 to CSR2: the maturing of business and society thought**. Working paper No. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1978.

FREEMAN, R.; WERHANE, P. (eds.). **Encyclopedic dictionary of business ethics**. Malden, Mass.: Oxford, 1997.

- FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- FRIEDMAN, M. **Bright Promises Dismal Performance**. San Diego: Harcourt Brace, 1983.
- FROST, R. 'Dynami' launching of work on ISO 26000 – future guideline on social responsibility. **ISO Management**. Genebra: ISO, 2005.
- FUSSLER, C. (ed.) et al. **Raising the bar – Creating value with the UN Global Compact**. Sheffield: Greenleaf, 2004.
- GEORGE, S. **O sistema Baldrige da qualidade**. Tradução Cecília Bartalotti. São Paulo: Makkon Books, 1992.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para relatório de Sustentabilidade**. São Paulo: Uniethos, 2004.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GUIA EXAME. **Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Abril Cultural, dez. 2003.
- \_\_\_\_\_. **Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Abril Cultural, dez. 2004.
- \_\_\_\_\_. **Boa Cidadania Corporativa**. São Paulo: Abril Cultural, dez. 2005.
- HART, S.; MILSTEIN, M. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, [S.l.], Vol. 17, nº 2, 2003.
- HOLLING, G. S. (ed.) **Adaptative environmental assessment and management**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1978.
- HUBBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 20ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **The ILO: What it is. What it does**. Geneva: [s.n], [2004?]
- ISLE – INTERNATIONAL LABOUR STANDARDS ELETRONIC LIBRARY. Geneva: ILO, 2005, Annual, CD-ROM.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Pesquisa executada pelo Ibope, em parceria com a FGV-EAESP, a OIT e o IPEA. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2003.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social das Empresas: Percepção do Consumidor**. Pesquisa executada pelo Instituto Akatu. São Paulo: Planeta Terra, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Planeta Terra, 2005

\_\_\_\_\_. **Guia de compatibilidade de ferramentas.** São Paulo: Planeta Terra, 2005a.

\_\_\_\_\_. In: **Base de dados indicadores Ethos.** Disponível em <www.ethos.org.br>. Acesso em: 6 dez. 2005b.

ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION). **Working report on Social Responsibility.** Prepared by the ISO Advisory Group on Social Responsibility. Geneve, Apr. 2004.

\_\_\_\_\_. **The ISO survey 2004.** Disponível em: <http://www.iso.org>. Acesso em: 20 de maio de 2005.

\_\_\_\_\_. **Environmental Management System.** Genebra: 2004. ISO 14001.

JACOB, R. TQM: More then a dying fad? **Fortune**, New York, Oct. 1993

JORNADA, J. A metrologia e a TIB. **Tecnologia industrial básica.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005, p. 77 –91.

JURAN, J. M. **Quality Control Handbook.** Fourth Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, 1974.

KELLER, W. **E a Bíblia tinha razão ...** Tradução Joachim Rehork. 21ª edição. São Paulo: Melhoramentos, 1995.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota.** 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOMBORG, B. **O ambientalista cético.** Revelando a real situação do mundo. Tradução: Ivo Korytowski e Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MAY, H (Org.). et al. **Economia do meio ambiente.** Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARREWIJK; M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of business ethics.** European Union: Sep. 2002.

MCQUEEN, D; NOAK, H. Health promotion indicators; current status, issues and problems. **Health Promotion**, n. 3, p. 117-125, 1988.

MENEZES, L. Gestão Responsável é decisiva para negócios. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 de julho de 2004. Caderno Empresa & Comunidade, p-F4.

MITRA, A. **Fundamentals of Quality Control and Improvement.** New York: Macmillan; Toronto: Maxwell Macmillian, 1993.

MURRAY, K.; MONTANARI, J. **Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory.** The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, Oct., 815-827, 1986.

NEVES, M. **O novo mercado – do social ao ambiental.** Rio de Janeiro: E-Papers, 2002.

NATIONAL INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY. **The Baldrige Index**. Disponível em <<http://www.quality.nist.gov>>. Acesso em: 22 set. 2005.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Responsabilidade Social Empresarial**. perspectivas para a ação sindical. Coordenação técnica: Pieter Sijbrandij. Florianópolis: IOS, 2004.

OLIVEIRA, M. **impacto da implantação de sistemas de qualidade na forma de gerenciamento de pequenas e médias empresas**. Dissertação de conclusão do curso MBA da UFBA. Salvador: 1999.

PEARCE, D. et. al. **Environmental economics**. Baltimore: Johns Hopkins University, 1993.

POCHMANN, M. (Org.) et al. **Atlas da exclusão social**, Volume 4. São Paulo: Cortez, 2004.

PORTER, M.; KRAMER, M. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. Artigo publicado na *Harvard Business Review*. **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas** São Paulo: Campus, 2005.

REDE ALERTA CONTRA O DESERTO VERDE. Eucalipto: Vilão ou Herói? **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 5 de setembro de 2004. Caderno especial, JB Ecológico.

REVISTA EXAME. **30 Anos de negócios no Brasil**. Edição Especial comemorativa dos 30 anos do ranking Melhores e Maiores (1974 a 2003). São Paulo: Abril Cultura, 2003.

REVISTA VEJA. São Paulo: Abril Cultural, [2004?]

RIGBY, Darrell. et al. **Ferramentas de Gestão 2005**. Pesquisa realizada pela consultoria Bain & Company. São Paulo, 2005.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI : desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SACHS, Jeffrey. What it will take to meet the Millennium Development Goals? **Sustainable Development International**. London: Menley Media, 2005. p. 11 – 19

SCHARF, R. **Manual de Negócios Sustentáveis**. Colaboração Mário Manzoni, incluindo caderno acadêmico do Professor Rubens Mazon. São Paulo: FGV; Amigos da Terra, 2004.

SHARACHCHANDRA, M. **Sustainable Development: A critical review**. [S.l.; s.n.], 1991

SCARPETTA, S. et al. Economic growth in the OECD area: recent trends at the aggregate and sectoral level. **Economics Department Working Papers**, Nº 248. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2000.

SERASA. **Relatório corporativo Serasa 2004**. São Paulo: 2005.

SHIRKS, A. et al. **Baldrige – Based Quality Awards: Veterans Health administration's 3-year experience**. *Quality Management in Health Care Journal*, 47-54. Aspen, 2002.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica**. Tradução: Alfredo Alves de Farias. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.

SILVA PINTO, L. **Gestão-cidadã**. Ações estratégicas para a participação social no Brasil. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SMITH, Adam. **Inquiry into the Nature and Causes of the Welth of Nations (1776)**, Vol I e II, Londres: Methuen & Co, [1968?]

SOUZA, Aguinaldo. **Aspectos silviculturais e da qualidade da madeira de eucalyptus que influenciam o processo de produção de celulose e papel no sul da Bahia e norte do Espírito Santo**. 2003. Monografia apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Tecnologia de Celulose e Papel. Teixeira de Freitas, 2003.

SPIEGEL, M. **Probabilidade e estatística**. Traduzido por Alfredo Alves da Silva. Coleção Schaum. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUZANO. **Relatório Anual 2003**. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2004**. São Paulo 2005.

\_\_\_\_\_. **Impressões da História**. Coletânea em fascículos criada para comemoração dos 80 anos da empresa. Editado pelo setor de comunicações da Suzano Holding. 2004a.

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira – Origem e desenvolvimento**. Série “teses e pesquisas” volume 24. Campinas: Unicamp; Hucitec, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAM. **Magazine**. Revista de Bordo. São Paulo: Spring, ano 2 nº 20, out. 2005.

TAYLOR, A. ADAIR, R. Evolution of quality awards and self-assessment. **Total Quality Management Journal**. Irlanda do Norte: Vol. 5 Issue 4, p. 227.1994.

TEITELBAUM, Joal. **Relatório da Gestão 2003**. Porto Alegre: 2003.

\_\_\_\_\_. **Best Home**. 6ª edição, ago./set./out./2005. Porto Alegre: Tri-Star, 2005. Trimestral.

TENÓRIO, F. (org) et al. **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 2004.

SETHI, S.P. **Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework.** California Management Review, Vol. 17, No. 3, 58-64. 1975.

SKINNER, C. Wickman. The Productivity Paradox (1986). In: **Harvard Business On Line.** Disponível em: <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>> . Acesso em: 17 dez. 2005.

VAMPEL, D. Um exemplo de Inovação. **Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.** São Paulo, dez. 2005, p. 48 – 49.

VOSS, CHRIS. et al. Made in Europe: Small Companies. **Business Strategy Review.** Vol 9 Issue 4, pp 1-19. 1998.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. Revisão técnica: Flávio Carvalho de Vasconcellos. São Paulo: Thomson, 2002.

WEBB, D. THOMAS, A. Quality systems implementation in Welsh small – to medium-sized enterprises: a global comparison and a model for change. **Proc. Instn Mech. Engrs.** Vol 217 Part B: J. Engineering Manufacture: Dec 2002.

WOOD JR., T. (org) et al. **Mudança Organizacional.** Coletânea de artigos. São Paulo: Atlas. 3ª edição. 2002

ZADEK, Simon; LIGTERINGEN, Ernest. **The future of Corporate Responsibility Codes, Standards, and Framework.** Disponível em <[www.accountability.org.uk/news](http://www.accountability.org.uk/news)> Acesso em: 22 jun. 2005

ZENISEK, T. **Corporate Social Responsibility: a conceptualization based on organizational literature.** The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 3, Jul., 359-368. 1979.

## **ANEXO A**

### **Modelo da tabela de cálculo dos resultados da pesquisa de campo<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Arquivo original em Excel gentilmente cedido pelo Instituto Ethos.

## Tabulação 2004 Indicadores Ethos

		Nota Quadrante (1 a 4)	Pontos Possíveis	Pontos Quadrantes	Qtde Binário Total	Qtde Binário Positivo Obtido	Pontos Binários Possíveis	Nota Binário	Pontos Totais	Nota Indicador
<b>Valores e Transparência</b>										
<i>Auto Regulação de Conduta</i>										
1	Compromissos Éticos	3	50,00	37,50	9	4,00	13,06	5,81	43,31	1,26
2	Enraizamento na Cultura Organizacional	4	50,00	50,00	4	4,00	5,81	5,81	55,81	1,62
3	Governança Corporativa	4	50,00	50,00	3	4,00	4,35	5,81	55,81	1,62
<i>Rel. Transparentes c Sociedade</i>										
4	Diálogo com Stakeholders	4	50,00	50,00	4	4,00	5,81	5,81	55,81	1,62
5	Relações com a Concorrência	4	50,00	50,00	2	2,00	2,90	2,90	52,90	1,53
6	Balanco Social	4	50,00	50,00	9	9,00	13,06	13,06	63,06	1,83
<b>TOTAL</b>			300,00	287,50	31	27,00	45,00	39,19	326,69	<b>9,47</b>
<b>Publico Interno</b>										
<i>Dialogo e Participação</i>										
7	Relações com os sindicatos	3	33,33	25,00	4	4,00	3,00	3,00	28,00	0,81
8	Gestão Participativa	4	33,33	33,33	3	3,00	2,25	2,25	35,58	1,03
<i>Respeito ao Indivíduo</i>										
9	Compromisso com futuro das Crianças	4	33,33	33,33	3	3,00	2,25	2,25	35,58	1,03
10	Valorização da Diversidade	4	33,33	33,33	15	15,00	11,25	11,25	44,58	1,29
<i>Trabalho Decente</i>										
11	Remuneração, Benefícios e Carreira	4	33,33	33,33	12	12,00	9,00	9,00	42,33	1,23
12	Saúde, Segurança e Cond. De Trabalho	4	33,33	33,33	10	9,00	7,50	6,75	40,08	1,16
13	Desenv. Profissional e empregabilidade	4	33,33	33,33	4	4,00	3,00	3,00	36,33	1,05
14	Comportamento frente as demissões	3	33,33	25,00	5	4,00	3,75	3,00	28,00	0,81
15	Preparação para aposentadoria	4	33,33	33,33	4	4,00	3,00	3,00	36,33	1,05
<b>TOTAL</b>			300,00	283,33	60	58,00	45,00	43,50	326,83	<b>9,47</b>
<b>Meio Ambiente</b>										
<i>Respons. Frente a Futuras Gerações</i>										
16	Compromet. Com a Causa Ambiental	3	75,00	56,25	6	5,00	13,50	11,25	67,50	1,96
17	Educação e Conscientização Ambiental	4	75,00	75,00	2	2,00	4,50	4,50	79,50	2,30
<i>Gerenciamento do Impacto Ambiental</i>										
18	Impacto ambiental/Ciclo de vida dos produtos	4	75,00	75,00	6	2,00	13,50	4,50	79,50	2,30
19	Minimização Entradas e Saídas de materiais	4	75,00	75,00	6	6,00	13,50	13,50	88,50	2,57

Anexo A



## Tabulação 2004 Indicadores Ethos

<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>	<b>281,25</b>	<b>20</b>		<b>45,00</b>	<b>33,75</b>	<b>315,00</b>	<b>9,13</b>
<b>Fornecedores</b>											
<i>Seleção e parceria</i>											
20	Critérios de Seleção e Avaliação	4		60,00	60,00	7	6,00	16,58	14,21	74,21	2,15
21	Trabalho infantil na cadeia produtiva	3		60,00	45,00	1	1,00	2,37	2,37	47,37	1,37
22	Trabalho Forçado/Escr. na cadeia produt.	4		60,00	60,00	1	1,00	2,37	2,37	62,37	
23	Relações com trabalh. Terceirizados	4		60,00	60,00	3	3,00	7,11	7,11	67,11	1,95
24	Apoio ao desenvolvimento de fornecedores	4		60,00	60,00	7	7,00	16,58	16,58	76,58	2,22
<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>	<b>285,00</b>	<b>19</b>		<b>45,00</b>	<b>42,63</b>	<b>327,63</b>	<b>9,50</b>
<b>Consumidores e Clientes</b>											
<i>Dimensão Social do Consumo</i>											
25	Política de Comunicação Comercial	4		100,00	100,00	8	7,00	13,33	11,67	111,67	3,24
26	Excelência no Atendimento	4		100,00	100,00	8	8,00	13,33	13,33	113,33	3,29
27	Conh. danos potenciais dos prod/serviços	3		100,00	75,00	11	7,00	18,33	11,67	86,67	2,51
<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>	<b>275,00</b>	<b>27</b>	<b>22,00</b>	<b>45,00</b>	<b>36,67</b>	<b>311,67</b>	<b>9,03</b>
<b>Comunidade</b>											
<i>Relações com a Comunidade Local</i>											
28	Gestão do Impacto no Entorno	4		75,00	75,00	10	10,00	19,57	19,57	94,57	2,74
29	Relações com Organizações Locais	4		75,00	75,00	2	2,00	3,91	3,91	78,91	2,29
<i>Ação Social</i>											
30	Financiamento da Ação Social	4		75,00	75,00	5	5,00	9,78	9,78	84,78	2,46
31	Envolvimento da empresa com Ação Social	4		75,00	75,00	6	6,00	11,74	11,74	86,74	2,51
<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>23</b>		<b>45,00</b>	<b>45,00</b>	<b>345,00</b>	<b>10,00</b>
<b>Governo e Sociedade</b>											
<i>Transparência Política</i>											
32	Contribuições para Campanhas Políticas	4		75,00	75,00	3	0,00	11,25	0,00	75,00	2,17
33	Práticas Anti Corrupção e Propina	4		75,00	75,00	3	3,00	11,25	11,25	86,25	2,50
<i>Liderança Social</i>											
34	Liderança e Influência Social	4		75,00	75,00	3	3,00	11,25	11,25	86,25	2,50
35	Participação em Projetos Governamentais	3		75,00	56,25	3	3,00	11,25	11,25	67,50	1,96
<b>TOTAL</b>				<b>300,00</b>	<b>281,25</b>	<b>12</b>	<b>9,00</b>	<b>45,00</b>	<b>33,75</b>	<b>315,00</b>	<b>9,13</b>

## **ANEXO B**

**Questionário Indicadores Ethos (2004) aplicados na pesquisa de campo.**

## **Índice do Questionário**

### **Valores, Transparência e Governança**

#### **AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA**

- Compromissos Éticos
- Enraizamento na Cultura Organizacional
- Governança Corporativa

#### **RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE**

- Diálogo com as Partes Interessadas (*Stakeholders*)
- Relações com a Concorrência
- Balanço Social

### **Público Interno**

#### **DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO**

- Relações com Sindicatos
- Gestão Participativa

#### **RESPEITO AO INDIVÍDUO**

- Compromisso com o Futuro das Crianças
- Valorização da Diversidade

## **TRABALHO DECENTE**

- Política de Remuneração, Benefícios e Carreira
- Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho
- Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade
- Comportamento Frente a Demissões
- Preparação para Aposentadoria

## **Meio Ambiente**

### **RESPONSABILIDADE FRENTE ÀS GERAÇÕES FUTURAS**

- Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental
- Educação Ambiental

### **GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL**

- Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços
- Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

## **Fornecedores**

### **SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES**

- Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores
- Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva
- Trabalho Forçado (ou análogo ao escravo) na Cadeia Produtiva
- Relações com Trabalhadores Ter
- Terceirizados
- Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

## **Consumidores e Clientes**

### **DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO**

- Política de Comunicação Comercial
- Excelência do Atendimento
- Conhecimento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços

## **Comunidade**

### **RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL**

- Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno
- Relações com Organizações Locais

### **AÇÃO SOCIAL**

- Financiamento da Ação Social
- Envolvimento da Empresa com a Ação Social

## **Governo e Sociedade**

### **TRANSPARÊNCIA POLÍTICA**

- Contribuições para Campanhas Políticas
- Práticas Anticorrupção e Propina

### **LIDERANÇA SOCIAL**

- Liderança e Influência Social
- Participação em Projetos Sociais Governamentais

## Valores, Transparência e Governança

### AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Compromissos Éticos</i>									
➤ <i>Enraizamento na Cultura Organizacional</i>									
➤ <i>Governança Corporativa</i>									

### RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Diálogo com as Partes Interessadas (Stakeholders)</i>									
➤ <i>Relações com a Concorrência</i>									
➤ <i>Balanço Social</i>									

### AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA<sup>1</sup>

#### ➤ Compromissos Éticos

#### 1. Com relação à adoção e abrangência de valores e princípios éticos:

Os valores da organização existem de maneira informal e estão pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas.	Os valores da organização estão documentados e disseminados e incorporados às atitudes/comportamento das pessoas.	A organização possui um código de ética (em português e adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais) e orienta e treina com regularidade seus empregados de todos os níveis hierárquicos para sua adoção.	O código de ética da organização prevê a participação de empregados, de parceiros e/ou da comunidade em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

Informações Adicionais

<sup>1</sup> Veja a publicação do Instituto Ethos *Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas – Reflexões e Sugestões (agosto 2000)*, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
1.1. inclui o respeito aos direitos humanos <sup>2</sup> como critério formal em suas decisões de investimento e/ou aquisições?		
1.2. orienta suas operações em concordância com as declarações de princípios da Organização Internacional do Trabalho <sup>3</sup> (OIT), com as diretrizes para empresas multinacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) <sup>4</sup> e/ou Princípios do Pacto Global <sup>5</sup> e/ou em apoio às Metas do Milênio <sup>6</sup> ?		
1.3. expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de outra maneira que seja adequada às suas partes interessadas?		
<b>O código de ética e/ou a declaração de valores da organização:</b>		
1.4. contemplam três ou mais das seguintes partes interessadas: empregados, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade, governo e acionistas minoritários?		
1.5. proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais (como corrupção, extorsão, propina e “caixa dois”) para obtenção de vantagens comerciais?		
1.6. são explícitos quanto ao compromisso de ética na gestão das informações de caráter privado obtidas durante os processos da empresa em sua interação com seus diversos públicos (clientes, empregados, fornecedores, etc.)?		

<sup>2</sup> Um exemplo de questões às quais a empresa deve estar atenta é o de não investir nem adquirir fábricas que empreguem trabalho infantil ou submetam seus funcionários a condições impróprias de saúde e segurança, ou em empresas vistas pela comunidade como violadoras de direitos sobre a terra ou do conhecimento tradicional de populações locais. Outro exemplo é a participação em negócios com representantes do governo envolvidos com corrupção, situação em que a empresa pode ser vista como conivente com crimes contra o patrimônio público e com distribuição de renda fraudulenta. Situações como essas geram riscos que podem levar a litígio, extorsão, perda de produção, seguros mais caros, dificuldade de acesso ao capital e de recrutamento e retenção de talentos, além, é claro, de danos à reputação. (Veja a Declaração Universal dos Direitos Humanos no website [www.mj.gov.br/sedh/dpdp/gpdh/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/dpdp/gpdh/ddh_bib_inter_universal.htm).)

<sup>3</sup> Os princípios e direitos fundamentais no trabalho são relacionados à liberdade sindical e ao reconhecimento do direito de negociação coletiva, à eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório, à abolição efetiva do trabalho infantil e à eliminação de qualquer discriminação relacionada a emprego e ocupação. Mais informações no website da OIT ([www.oit.org/public/portugue/region/amp/brasil/normas\\_princip\\_dir.htm](http://www.oit.org/public/portugue/region/amp/brasil/normas_princip_dir.htm)).

<sup>4</sup> As diretrizes da OCDE para multinacionais fornecem princípios e padrões voluntários para a conduta responsável de empresas em áreas como trabalho e relações industriais, direitos humanos, meio ambiente, transparência, concorrência, impostos e ciência e tecnologia. Mais informações, no website ([www.mrc.gov.br/portugues/politica\\_externa/organismos/ocde/diretrizes\\_02.asp](http://www.mrc.gov.br/portugues/politica_externa/organismos/ocde/diretrizes_02.asp))

<sup>5</sup> O Pacto Global (Global Compact) é uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente. Essa iniciativa conta com a participação das agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. (Mais informações, nos websites [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) e [www.ethos.org.br/docs/empresas\\_entidades/global\\_compact/index.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/empresas_entidades/global_compact/index.shtml).)

<sup>6</sup> A Declaração do Milênio das Nações Unidas é um documento aprovado na Cúpula do Milênio, realizada de 6 a 8 de setembro de 2000, em Nova York, nos EUA. Trata-se de um compromisso global para enfrentar os mais significativos desafios nos campos econômico e social colocados na forma de metas a serem cumpridas até o ano de 2015. (Mais informações, no website [www.undp.org.br/milenio/default.asp](http://www.undp.org.br/milenio/default.asp) ou [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).)

1.7. são explícitos quanto ao compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas?		
<b>A empresa:</b>		
1.8. conduz o diálogo no sentido de promover o combate à corrupção e à extorsão e tem estrutura sistêmica para estimular e assegurar a cooperação de todos os seus públicos nesse sentido (empregados, fornecedores, consumidores etc)?		
1.9. estimula a coerência entre os valores e princípios éticos da organização e a atitude individual de seus empregados?		

## ➤ Enraizamento na Cultura Organizacional

### 2. Com relação à eficácia na disseminação dos valores e princípios éticos da empresa:

Os valores são transmitidos esporadicamente ou em momentos específicos (contratação de empregados, processo de auditoria), com foco no público interno.	Existem processos sistemáticos de difusão dos valores, tanto para os empregados quanto para parceiros externos.	Além de os valores e princípios serem sistematicamente difundidos, sua adoção é avaliada e verificada periodicamente.	Empregados, lideranças da organização e parceiros são motivados a contribuir para o monitoramento da adoção dos valores e princípios éticos da empresa.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
				Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

### Informações Adicionais

2.1. A empresa tem comitês, conselhos ou responsável(eis) formal(ais) por questões éticas?	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
2.2. Questões éticas são abordadas em pesquisas de clima organizacional, por avaliação 360° ou ferramentas similares?		
2.3. A empresa verifica a adequação da atuação de fornecedores a seus valores e princípios?		
2.4. Os empregados da empresa demonstram familiaridade no seu dia-a-dia com os temas e pressupostos contemplados no código de ética, aplicando-os espontaneamente?		



## ➤ Governança Corporativa<sup>7</sup>

### 3. Com relação à estrutura organizacional e práticas de governança da empresa:

A alta direção tem estrutura e práticas que seguem estritamente a legislação vigente, com estratégias empresariais definidas.	A alta direção tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantam a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.	A alta direção tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.	Além do exposto nos estágios anteriores, a alta direção incorpora critérios de ordem social e ambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A alta direção da empresa:	Sim	Não
3.1. conta com mecanismos ou sistemas formais para avaliação periódica dos seus integrantes?		
3.2. possui estrutura que contempla conselhos ou comissões de administração, auditoria independente, fiscal e de remuneração visando: assegurar o controle da propriedade sobre a gestão; prevenir/coibir abusos de poder de seus integrantes, fraudes por uso de informação privilegiada em benefício próprio ou atuação em conflito de interesses; desencorajar o suborno e outras práticas de corrupção, a criação de “contabilidades paralelas” ou de contas secretas e a elaboração de documentos que não reflitam verdadeiramente as transações que reportam?		
3.3. utiliza estudos, pesquisas e o apoio de especialistas para melhor fundamentar a resolução de dilemas éticos, socioambientais e relativos a direitos humanos?		

<sup>7</sup> “Os debates sobre governança corporativa na América Latina e em todo o mundo concentram-se nas sociedades de capital aberto e nas empresas que, embora de capital fechado, têm potencial para a abertura de seu capital a curto prazo. (...) No entanto, (...) a boa governança corporativa constitui motivo relevante de preocupação também para as sociedades de capital fechado, pois a maior parte delas ainda depende de autofinanciamento, de operações de private equity e do sistema bancário para levantar os recursos necessários para sua expansão e crescimento. As sociedades de capital fechado (em geral, empresas familiares ou de propriedade de seus próprios fundadores) devem adotar práticas coerentes de contabilidade e auditoria, bem como controles adequados e administração e planejamento estratégico, se quiserem preservar sua competitividade.” (Fonte: Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina, da OCDE; para mais informações sobre governança corporativa, veja o website [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).)

## RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE

### ➤ Diálogo com as Partes Interessadas (*Stakeholders*<sup>8</sup>)

#### 4. Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa:

Discute dilemas, estratégias e problemas apenas no ambiente da liderança da organização.	Estende a discussão aos empregados e interessados diretos, dependendo do tema em questão.	Estabelece mecanismos de diálogo com as diversas partes interessadas nos negócios da empresa e pratica uma gestão de transparência de estratégias e resultados.	Possui indicadores de desempenho definidos a partir do diálogo estruturado com as partes interessadas e tem mecanismos para assegurar que os canais de comunicação e discussão sejam acessíveis e eficientes.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
				Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
4.1. mantém comunicação regular com grupos ou partes interessadas que critiquem a natureza de seus processos, produtos ou serviços?		
4.2. inclui as expectativas ou demandas das partes interessadas em suas decisões sobre políticas ou operações?		
4.3. possui indicadores de desempenho resultantes do diálogo com as partes interessadas?		
4.4. utiliza-se de metodologias de diálogo estruturado com as partes interessadas, tais como a Norma AA1000 <sup>9</sup> ou similares?		

### ➤ Relações com a Concorrência

#### 5. Quanto às políticas de relacionamento com a concorrência, a empresa:

<sup>8</sup> Stakeholder – termo em inglês amplamente utilizado para designar as **partes interessadas**, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas etc. Há uma tendência cada vez maior para se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.

<sup>9</sup> A AA1000 (AccountAbility 1000) é uma norma internacional para a gestão da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade corporativa. Por meio da inclusão de stakeholders em vários passos do processo, a organização adotante obtém credibilidade perante seus diversos públicos. (Mais informações, no website [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).)

Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumprindo a legislação.	Discute internamente a postura da empresa perante os concorrentes e busca um posicionamento leal.	Discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para as questões da concorrência leal, e participa de associações de classe na discussão desses aspectos.	Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
5.1. nos últimos três anos, foi denunciada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) por prática de concorrência desleal?		
5.2. expõe publicamente, e com frequência, seus princípios em relação à concorrência (por exemplo, por meio de seu <i>website</i> , de material institucional, do relatório anual etc.)?		

#### ➤ Balanço Social <sup>10</sup>

##### 6. Com relação à elaboração de relatório sobre os aspectos econômicos, sociais e ambientais de suas atividades, a empresa:

Elabora sem regularidade definida relatório com informações sobre suas ações sociais e ambientais.	Elabora um relatório anual, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.	Produz um balanço social facilmente acessível que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de	Produz um balanço social facilmente acessível, elaborado com amplo envolvimento interno e de	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
--	--	---	--	---

<sup>10</sup> Veja Guia de Elaboração do Balanço Social 2004, disponível para download em [www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/guia\\_relatorio/default.htm](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/guia_relatorio/default.htm).

<sup>11</sup> Veja nota 6.

		suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis	<i>stakeholders</i> <sup>II</sup> externos, que integra as dimensões sociais, ambientais e econômicas de suas atividades e inclui resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

	Sim	Não
6.1. Ao publicar informações sobre aspectos sociais e ambientais de seu desempenho, a empresa inclui dados desfavoráveis e discute pendências?		
6.2. As informações sobre a situação econômico-financeira das atividades da empresa são auditadas por terceiros?		
6.3. As informações sobre aspectos sociais e ambientais das atividades da empresa são auditadas por terceiros?		
6.4. No processo de elaboração do balanço social, a empresa envolve pelo menos quatro dos seguintes <i>stakeholders</i> : comunidade, público interno, consumidores e clientes, fornecedores, governo e sociedade em geral (por exemplo, por meio de contatos com organizações de defesa do meio ambiente, sindicatos, entidades voltadas para a saúde pública ou defesa dos direitos humanos etc.)?		
6.5. A empresa incorpora no balanço social críticas, sugestões e depoimentos de partes interessadas?		
6.6. O processo de divulgação do balanço social contempla pelo menos quatro dos seguintes <i>stakeholders</i> : público interno, comunidade, consumidores e clientes, fornecedores, governo e sociedade em geral (por exemplo, por meio de contatos com organizações de defesa do meio ambiente, sindicatos, entidades voltadas para a saúde pública ou defesa dos direitos humanos etc.)?		
6.7. A empresa expõe dados sobre aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais de suas atividades na internet?		
6.8. A empresa contempla em seu balanço social dados e indicadores de monitoração da distribuição de riqueza –a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), por exemplo?		
6.9. Os dados coletados e utilizados para o balanço social são empregados no planejamento estratégico da empresa?		

## Público Interno

### DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Relações com Sindicatos</i>									
➤ <i>Gestão Participativa</i>									

### RESPEITO AO INDIVÍDUO

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Compromisso com o Futuro das Crianças</i>									
➤ <i>Valorização da Diversidade</i>									

### TRABALHO DECENTE

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Política de Remuneração, Benefícios e Carreira</i>									
➤ <i>Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho</i>									
➤ <i>Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade</i>									
➤ <i>Comportamento Frente a Demissões</i>									
➤ <i>Preparação para Aposentadoria</i>									

### ➤ DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO

#### ➤ Relações com Sindicatos

#### 7. Quanto à participação de empregados em sindicatos<sup>12</sup> e ao relacionamento com seus representantes, a empresa:

Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais.	Não exerce pressão e oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no local de trabalho.	Além de permitir a atuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho, e os dirigentes da	Além disso, possui canal de comunicação consolidado com os sindicatos, informando-os e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
--	--	--	--	---

<sup>12</sup> Para mais informações sobre temas relacionados ao trabalho, visite o website do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (Dieese): [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br).

		empresa se reúnem periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.	objetivos estratégicos (quando estes afetarem os trabalhadores) para subsidiar as discussões.	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
7.1. fornece informações que afetem os trabalhadores em tempo hábil para que o sindicato e os trabalhadores se posicionem?		
7.2. possui acordo coletivo com o sindicato da categoria principal?		
7.3. possui comissão de fábrica ou de abrangência empresarial garantida por acordo coletivo?		
7.4. caso atue em diferentes regiões, negocia com o conjunto de sindicatos dessas regiões um patamar mínimo de benefícios comuns?		

### ➤ Gestão Participativa

#### 8. Quanto ao envolvimento dos empregados na gestão, a empresa:

Disponibiliza informações sobre e treina os empregados para que possam compreendê-las e analisá-las.	Além disso, disponibiliza informações econômico-financeiras aos empregados.	Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados.	Prevê a participação de representantes dos empregados em comitês de gestão ou nas decisões estratégicas e fornece o treinamento necessário para que participem da formulação desses processos.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
				Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

### Informações Adicionais

8.1. Todos os integrantes de comissões de trabalhadores – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), Comissão de Conciliação Prévia (CCP), de participação nos lucros e resultados, etc. – são eleitos pelos trabalhadores sem interferência da empresa?	Sim	Não
8.2. A empresa possui políticas e mecanismos formais para ouvir, avaliar e acompanhar posturas, preocupações, sugestões e críticas dos empregados com o objetivo de agregar novos aprendizados e conhecimentos?		
8.3. Possui programa para estimular e reconhecer sugestões dos empregados para melhoria dos processos internos?		

## RESPEITO AO INDIVÍDUO

### ➤ Compromisso com o Futuro das Crianças<sup>13</sup>

#### 9. No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente<sup>14</sup>, a empresa:

Além de respeitar a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos (exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 16 anos), discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil.	Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil e discutir a questão internamente, possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados, estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes).	Além do descrito anteriormente, estende esses projetos para as crianças da comunidade.	Coordena seus projetos com outros realizados na comunidade e atua junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

### Informações Adicionais:

<b>A empresa:</b>	Sim	Não
9.1. possui políticas explícitas de não-contratação de mão-de-obra infantil em seus contratos com terceiros?		
9.2. discute com outras empresas ou apresenta propostas práticas para o combate ao trabalho infantil em seu setor (ou de maneira geral)?		
9.3. tem programa específico para contratação de aprendizes <sup>15</sup> ?		

<sup>13</sup> Veja o manual do Instituto Ethos O Que as Empresas Podem Fazer pela Criança e pelo Adolescente, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

<sup>14</sup> Para mais informações sobre os direitos da criança e do adolescente, visite o website da Fundação Abrinq ([www.abrinq.org.br](http://www.abrinq.org.br))

## ➤ Valorização da Diversidade<sup>16</sup>

### 10. Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza étnica e cultural de nossa sociedade, a empresa:

Declara-se contra comportamentos discriminatórios no ambiente interno e na relação com seus clientes, mas não possui processos formais de promoção da diversidade.	Promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias, regulando os processos de admissão e promoção e orientando sobre o encaminhamento da denúncia.	Além de possuir normas escritas, oferece treinamento específico sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.	Além de possuir normas antidiscriminatórias, ressaltá-las nos processos de admissão e promoção, oferecer treinamento sobre o tema e monitorar seus quadros, também desenvolve atividades de valorização de grupos pouco representados na empresa.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
10.1. possui políticas explícitas de não-discriminação (de raça, gênero, idade, religião e orientação sexual) na política salarial, na admissão, na promoção, no treinamento e na demissão de empregados?		
10.2. possui políticas de capacitação profissional que visam melhorar a qualificação de grupos usualmente discriminados como negros (pretos e pardos), mulheres ou pessoas com idade superior a 45 anos?		
10.3. monitora seus quadros buscando equidade na participação de homens e mulheres em cargos gerenciais?		
10.4. paga salários e oferece benefícios idênticos a homens e mulheres que exerçam a mesma função em qualquer nível hierárquico?		
10.5. paga salários e oferece benefícios idênticos a negros (pretos e pardos) e brancos que exerçam a mesma função em qualquer nível hierárquico?		
10.6. oferece flexibilidade de horário para homens e mulheres com filhos menores de 6 anos?		

<sup>15</sup> Todas as empresas de médio e grande porte devem contratar aprendizes em número equivalente a 1 no mínimo 5% e no máximo 15% do total de funcionários cujas funções demandem formação profissional. As micro e pequenas empresas não são obrigadas a contratar aprendizes, porém podem fazê-lo, contribuindo assim para a formação profissional de adolescentes. Mais informações em [www.leidoaprendiz.org.br](http://www.leidoaprendiz.org.br).

<sup>16</sup> Veja as publicações do Instituto Ethos Como as Empresas Podem (e Devem) Valorizar a Diversidade e Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas, Pesquisa 2003, disponíveis para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).



10.7. possui normas e processos para combater situações de assédio sexual que sejam divulgados e devidamente amparados por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos?		
10.8. mantém programa especial para a contratação de pessoas com deficiência <sup>17</sup> ?		
10.9. oferece oportunidades de trabalho para ex-detentos <sup>18</sup> ?		
10.10. tem política preferencial para a contratação de indivíduos com idade superior a 45 anos ou desempregados há mais de dois anos?		
10.11. apóia projetos na comunidade que visem melhorar a oferta de profissionais qualificados provenientes de grupos usualmente discriminados no mercado de trabalho?		
<b>A empresa oferece os benefícios abaixo relacionados para empregados homens e mulheres, indiscriminadamente, abrangendo todos os níveis hierárquicos:</b>		
10.12. plano de saúde familiar?		
10.13. auxílio para educação dos filhos <sup>19</sup> ?		
10.14. financiamento para casa própria?		
10.15. creche no local de trabalho ou por rede conveniada?		

## TRABALHO DECENTE

### ➤ Política de Remuneração, Benefícios e Carreira

#### 11. Em sua política de remuneração, benefícios e carreira, a empresa:

Busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.	Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de	Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta	Trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
--	--	--	--	---

<sup>17</sup> Veja o manual do Instituto Ethos O Que as Empresas Podem Fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>18</sup> Veja o manual do Instituto Ethos O Que as Empresas Podem Fazer pela Reabilitação do Preso, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>19</sup> Veja os manuais do Instituto Ethos O Que as Empresas Podem Fazer pela Criança e pelo Adolescente e O Que as Empresas Podem Fazer pela Educação, disponíveis para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

	carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.	sua capacidade futura de crescimento e desenvolvimento de novas habilidades.	que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

	Sim	Não
11.1. A remuneração variável da empresa representa menos de 20% (vinte por cento) da massa salarial?		
<b>A empresa:</b>		
11.2. possui políticas com metas para reduzir a distância entre a maior e a menor remuneração paga pela empresa (monitorada pelo índice resultante da divisão da maior remuneração pela menor, em espécie, incluindo participação nos resultados e programa de bônus)?		
11.3. efetuou, nos últimos dois anos, um aumento da proporção entre o menor salário da empresa e o salário mínimo vigente?		
11.4. realiza pesquisas para medir a satisfação dos empregados quanto à sua política de remuneração e benefícios?		
<b>A empresa oferece aos empregados:</b>		
11.5. auxílio para educação dos filhos?		
11.6. financiamento para casa própria?		
11.7. creche no local de trabalho ou por rede conveniada?		
11.8. plano de saúde familiar?		
11.9. os mesmos benefícios de seus empregados registrados aos colaboradores apenas comissionados?		
<b>O programa de participação nos resultados da empresa, caso o possua:</b>		
11.10. foi estabelecido por meio de negociação com comissão de empregados ou com sindicato e em conformidade com a legislação aplicável?		
<b>O programa de bonificação da empresa, caso o possua:</b>		
11.11. foi estabelecido por meio de negociação com comissão de empregados ou com sindicato e em conformidade com a legislação aplicável?		
11.12. A empresa oferece aos empregados bônus adicionais orientados por elementos de sustentabilidade, como êxitos a médio e longo prazo ou o alcance de metas relacionadas ao desempenho social e ambiental?		

➤ **Cuidados com Saúde, Segurança e Condições de Trabalho**

**12. Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa:**

Vai além das obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.	Possui planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.	Além de ter como meta ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.	Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, as metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança são definidos com a participação dos empregados, incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

**Informações Adicionais**

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
12.1. foi certificada pela norma SA8000 <sup>20</sup> , pela BS 8800 <sup>21</sup> , pela OHSAS 18001 <sup>22</sup> ou por norma equivalente?		
12.2. oferece programa de prevenção e tratamento para dependência de drogas e de álcool?		
12.3. oferece programa específico para a saúde da mulher <sup>23</sup> ?		
12.4. oferece programa específico para portadores de HIV?		
12.5. possui política expressa de respeito à privacidade de seus empregados no que se refere a informações sensíveis (inclusive médicas) obtidas e mantidas sob responsabilidade da área de recursos humanos?		

<sup>20</sup> A SA8000 é a primeira norma voltada para a melhoria das condições de trabalho, abrangendo os principais direitos dos trabalhadores (saúde e segurança, liberdade de associação, limite de horas de trabalho, compensação, garantias contra trabalho forçado, discriminação e trabalho infantil) e certificando seu cumprimento por meio de auditores independentes. A norma segue o padrão da ISO 9000 e da ISO 14000, o que facilita a implantação por empresas que já conhecem esse sistema. (Mais informações em [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)).

<sup>21</sup> Norma criada pela British Standards Institution (BSI) sobre sistema de gestão da saúde e segurança no trabalho. (Mais informações em [www.bsi-global.com/Small+Business/Standards/Building/bs8800.xalter](http://www.bsi-global.com/Small+Business/Standards/Building/bs8800.xalter).)

<sup>22</sup> A OHSAS 18001 é uma série de normas de avaliação de saúde e segurança ocupacionais para sistemas de gestão de saúde e segurança. Seu objetivo é auxiliar as empresas no controle dos riscos de saúde e segurança para os funcionários, e foi desenvolvida em resposta à demanda por um padrão reconhecido para avaliação e certificação. (Mais informações em [www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm](http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm).)

<sup>23</sup> Veja o manual do Instituto Ethos Como as Empresas Podem Investir na Saúde da Mulher, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

12.6. possui normas e processos para combater situações de assédio moral <sup>24</sup> que sejam divulgados e devidamente amparados por estrutura formal e neutra de denúncia e apuração de fatos?		
12.7. promove exercícios físicos no horário de trabalho?		
12.8. promove programa de combate ao estresse para os empregados, especialmente para os que desempenham funções mais estressantes (como atendentes de <i>call center</i> , caixas etc.)?		
12.9. desenvolve política de equilíbrio trabalho-família?		
12.10. possui política de compensação de horas extras para todos os empregados, inclusive gerentes e executivos?		

➤ **Compromisso com o Desenvolvimento Profissional e a Empregabilidade**

**13. Para desenvolver seus recursos humanos, a empresa:**

Promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas.	Mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal, considerando a aplicabilidade em sua função atual.	Além de promover capacitação contínua, oferece bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.	Em todos os níveis hierárquicos, promove capacitação contínua e oferece bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo na empregabilidade de seus empregados, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

**Informações Adicionais**

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
13.1. mantém programa de erradicação do analfabetismo (absoluto e/ou funcional), educação básica ou ensino supletivo entre seus empregados, com metas e recursos definidos <sup>25</sup> ?		
13.2. possui programa de mapeamento para identificação de competências potenciais a serem desenvolvidas?		

<sup>24</sup> Assédio moral “é a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes, em relação a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-a a desistir do emprego”. (Fonte: [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org))

<sup>25</sup> Veja o manual do Instituto Ethos O Que as Empresas Podem Fazer pela Educação, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

13.3. contempla em suas políticas de desenvolvimento programas que promovam a coerência entre os valores e princípios éticos da organização com os valores e princípios individuais de seus empregados?		
13.4. considerando seu papel social em relação aos estagiários, oferece a eles boas condições de trabalho, aprendizado e desenvolvimento profissional e pessoal em suas respectivas áreas de estudo e com o devido acompanhamento?		

### ➤ Comportamento Frente a Demissões

#### 14. Diante da necessidade de redução de pessoal, a empresa:

Procura evitar demissões, analisando e discutindo alternativas de contenção e redução de despesas com os empregados.	Além de discutir alternativas com os empregados, permite acesso às informações que balizaram as decisões tomadas.	Além de discutir alternativas internamente e criar incentivos para demissão voluntária, estabelece indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes) para orientar a definição de prioridades.	Além de discutir alternativas, permitir acesso às informações e estabelecer critérios socioeconômicos para a definição de prioridades, oferece serviços de recolocação e/ou financia a recapacitação e manutenção de benefícios aos trabalhadores demitidos, em todos os níveis hierárquicos.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
14.1. teve reclamações trabalhistas relacionadas a demissões nos últimos três anos?		
14.2. oferece programa de demissão voluntária incentivada?		
14.3. acompanha e avalia periodicamente a rotatividade de empregados e tem política para minimização e melhoria desse indicador?		
14.4. busca estabelecer diálogo estruturado com instâncias do governo local, especialistas, ONGs e sindicatos para conhecer, entender, prever e reduzir o impacto de um possível fechamento de unidades de negócios ou plantas, ou da eventual necessidade de corte de pessoal?		
14.5. busca parcerias com organizações especializadas para desenvolver programas de capacitação e estímulo ao empreendedorismo?		

### ➤ Preparação para Aposentadoria

#### 15. Visando preparar seus empregados para a aposentadoria, a empresa:

Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria.	Orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.	Desenvolve atividades sistemáticas de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro.	Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
15.1. oferece programa de previdência complementar a todos os seus empregados?		
15.2. envolve familiares dos empregados no processo de preparação para a aposentadoria?		
15.3. participa da elaboração de políticas públicas com foco em idosos?		
15.4. participa ou apóia programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos?		

## Meio Ambiente

### RESPONSABILIDADE FRENTE ÀS GERAÇÕES FUTURAS

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental</i>									
➤ <i>Educação Ambiental</i>									

### GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL

	Princípios do Pacto Global correspondentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços</i>									
➤ <i>Minimização de Entradas e Saldas de Materiais</i>									

## RESPONSABILIDADE FRENTE ÀS GERAÇÕES FUTURAS

### ➤ Comprometimento da Empresa com a Melhoria da Qualidade Ambiental

**16. Para tratar com a devida relevância e responsabilidade os impactos ambientais resultantes de suas atividades, a empresa:**

Além de cumprir rigorosamente os parâmetros e requisitos exigidos pela legislação nacional, desenvolve programas internos de melhoria ambiental.	Além de cumprir a legislação, prioriza políticas preventivas e possui área ou comitê responsável pelo meio ambiente.	Trata a questão ambiental como tema transversal e sistêmico em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico.	Desenvolve novos negócios (ou novos modelos para negócios já existentes) levando em conta, desde a concepção, os princípios e as oportunidades relacionadas à sustentabilidade ambiental.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
16.1. tem uma pessoa responsável pela área de meio ambiente que participa das suas decisões estratégicas?		
16.2. participa de comitês/conselhos locais ou regionais para discutir a questão ambiental com o governo e a comunidade?		
16.3. contribui para a preservação da biodiversidade por meio de projeto(s) de conservação de áreas protegidas e/ou programa de proteção a animais ameaçados?		
16.4. possui política, programa e processos específicos de conservação ambiental para atuar em áreas protegidas ou ambientalmente sensíveis?		
16.5. tem política explícita de não-utilização de materiais e insumos provenientes de exploração ilegal de recursos naturais (como madeira, produtos florestais não-madeireiros, animais etc.)?		
16.6. dispõe de processos para mapeamento, análise e ação sistêmica para a melhoria da qualidade ambiental?		

### ➤ Educação e Conscientização Ambiental

**17. Visando contribuir para a conscientização da população quanto aos desafios ambientais decorrentes da atividade humana e cultivar valores de responsabilidade ambiental, a empresa:**



Desenvolve ações de educação ambiental e treinamento de empregados sobre essa temática, pontualmente ou em decorrência de pressão externa (como exigências do governo, crises de fornecimento etc).	Desenvolve sistematicamente atividades de educação ambiental focadas no público interno, disponibilizando informações e promovendo discussões.	Além de campanhas internas, desenvolve campanhas de conscientização e educação ambiental dirigidas a familiares de empregados e à comunidade do entorno imediato da empresa.	Além de desenvolver campanhas, a empresa apóia ou participa de projetos educacionais em parceria com organizações não-governamentais e ambientalistas, exercendo liderança social em favor dessa causa.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
17.1. desenvolve periodicamente campanhas internas de redução do consumo de água e de energia?		
17.2. desenvolve periodicamente campanhas internas de educação para o consumo consciente e a reciclagem de materiais?		

## GERENCIAMENTO DO IMPACTO AMBIENTAL

### ➤ Gerenciamento do Impacto no Meio Ambiente e do Ciclo de Vida de Produtos e Serviços

#### 18. Considerando os impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, a empresa:

Produce estudos de impacto ambiental segundo exigências da legislação e foca sua ação preventiva nos processos que oferecem dano potencial à saúde e risco à segurança de seus empregados.	Além de cumprir com a obrigação legal, conhece e desenvolve ações para prevenir os principais impactos ambientais causados por seus processos e produtos ou serviços, e realiza regularmente atividades de controle e monitoramento.	Possui sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados, incluindo ampla identificação de riscos, plano de ação, alocação de recursos, treinamento de empregados e auditoria.	Além de possuir sistema de gestão ambiental, produz estudos de impacto em toda a cadeia produtiva; desenvolve parceria com fornecedores visando a melhoria de seus processos de gestão ambiental e participa da destinação final do produto e processos pós-consumo.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	



### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
18.1. possui plano de emergência ambiental que relaciona todos os seus processos e produtos ou serviços que envolvam situações de risco, e treina seus empregados em intervalos frequentes para enfrentar tais situações?		
18.2. possui política e sistema de monitoramento visando o aumento da qualidade ambiental da logística e gestão de frota (tanto para veículos da empresa quanto de seus contratados)?		
18.3. possui programa de gerenciamento de resíduos com a participação do cliente, como para a coleta de materiais tóxicos ou a reciclagem pós-consumo?		
18.4. fornece a seus consumidores e clientes informações detalhadas sobre danos ambientais resultantes do uso e da destinação final de seus produtos?		
18.5. discute com empregados, consumidores e clientes, fornecedores e a comunidade os impactos ambientais causados por seus produtos ou serviços?		
18.6. a empresa prioriza a contratação de fornecedores que comprovadamente tenham boa conduta ambiental?		

### ➤ Minimização de Entradas e Saídas de Materiais

#### 19. Com o objetivo de prevenir e reduzir danos ambientais e otimizar processos, a empresa:

Sem alterar seu padrão tecnológico atual, tem procurado reduzir o consumo de energia, água, produtos tóxicos e matérias-primas, e implantar processos de destinação adequada de resíduos.	Tem investido na atualização do seu padrão tecnológico, visando a redução e/ou a substituição de recursos de entrada e a reutilização de resíduos (pela própria empresa ou por terceiros).	Além de investir na redução e na reutilização de recursos, possui processo para medir, monitorar e auditar periodicamente os aspectos ambientais significativos relacionados ao consumo de recursos naturais e à produção de resíduos e dejetos, estabelecendo periodicamente novas metas.	Está próxima de atingir alto nível de sustentabilidade ambiental por meio de estratégias de reutilização e compensação ambiental que abranjam todo o sistema produtivo.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
19.1. possui iniciativas para o uso de fontes de energia renovável?		
19.2. mantém ações de controle da poluição causada por veículos próprios e de terceiros a seu serviço?		
A empresa possui sistema de monitoramento com metas específicas para:		

19.3. o aumento da eficiência energética?		
19.4. a redução do consumo de água?		
19.5. a redução da geração de resíduos sólidos?		
19.6. a redução da emissão de CO <sub>2</sub> e outros gases do efeito estufa na atmosfera?		

## Fornecedores

### SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores</i>									
➤ <i>Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva</i>									
➤ <i>Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva</i>									
➤ <i>Relações com Trabalhadores Terceirizados</i>									
➤ <i>Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores</i>									

### SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E PARCERIA COM FORNECEDORES

#### ➤ Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores

#### 20. Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

Possui políticas de seleção e avaliação de fornecedores e parceiros conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em fatores como qualidade, preço e prazo.	Possui normas conhecidas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.	Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.	Além dos critérios descritos anteriormente, exige que seus fornecedores reproduzam suas exigências quanto à responsabilidade social para seus respectivos fornecedores, e que monitorem esses critérios periodicamente.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

## Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
20.1. ao selecionar fornecedores (ou desenvolver novos fornecedores), inclui como critério a prática efetiva de processos éticos de gestão das informações de caráter privado obtidas em suas relações com clientes ou com o mercado em geral?		
20.2. a empresa possui política explícita ou programa específico de responsabilidade social empresarial para a cadeia de fornecedores?		
20.3. discute questões relacionadas à responsabilidade social com seus fornecedores, visando o treinamento e adequação deles a seus critérios?		
20.4. estabelece prazo formal para a conformidade de seus fornecedores com seus critérios de responsabilidade social?		
20.5. ao exigir práticas de responsabilidade social de seus fornecedores, realiza visitas de inspeção dessas práticas?		
20.6. conhece em profundidade a origem das matérias-primas, insumos e produtos utilizados em sua produção ou nas operações diárias e tem a garantia de que nessas origens os direitos humanos e o meio ambiente são respeitados?		
20.7. adota critérios de compra que considerem a garantia de origem para evitar aquisição de produtos “piratas”, falsificados ou frutos de roubo de carga?		

## ➤ Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva

### 21. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:

Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho infantil, discute a questão com eles e os estimula a cumprir a legislação.	Além de discutir a questão, possui cláusula específica em seus contratos relativa à proibição do trabalho infantil.	Além de possuir cláusulas específicas em seus contratos que proíbem o trabalho infantil, verifica seu cumprimento.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho infantil em sua cadeia produtiva, incluindo sua proibição nos contratos de seus fornecedores com terceiros.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/> Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

A empresa:	Sim	Não
21.1. tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios sobre sua cadeia produtiva, realizando inspeções <i>in loco</i> e exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra infantil?		

➤ **Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva<sup>26</sup>**

**22. Nas suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:**

Possui políticas formais com o objetivo de contribuir para a erradicação do trabalho forçado, discute a questão com eles e os estimula a cumprir a legislação.	Além de discutir a questão, possui cláusula específica em seus contratos relativa à proibição do trabalho forçado.	Além de possuir cláusulas específicas em seus contratos que proíbem o trabalho forçado, verifica seu cumprimento.	Articula programas e atividades que visam erradicar o trabalho forçado em sua cadeia produtiva, incluindo sua proibição nos contratos de seus fornecedores com terceiros.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
22.1. tem como prática proceder periodicamente pesquisa, verificação e relatórios de avaliação e acompanhamento de seus fornecedores, exigindo documentação comprobatória de não existência de mão-de-obra forçada?		

➤ **Relações com Trabalhadores Terceirizados**

**23. Em suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com os fornecedores desses serviços, a empresa:**

Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.	Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.	Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado.	Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

**Informações Adicionais**

<sup>26</sup> Para mais informações sobre trabalho forçado, veja [www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/trabalho\\_forcado/oit/faq/pl.htm](http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/trabalho_forcado/oit/faq/pl.htm).

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
23.1. integra os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional?		
23.2. possui um número de trabalhadores terceirizados inferior a 20% (vinte por cento) do total de contratados?		
23.3. possui política de integração dos trabalhadores terceirizados com a cultura, valores e princípios da empresa?		

➤ **Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores<sup>27</sup>**

**24. Com relação a fornecedores de igual ou menor porte, a empresa:**

Negocia com transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.	Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos parceiros, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.	Além de contribuir para a melhoria gerencial dos parceiros, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.	Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

**Informações Adicionais**

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
24.1. inclui entre seus fornecedores indivíduos ou grupos da comunidade, tais como cooperativas, associações de bairro e organizações com projetos de geração de renda para grupos usualmente excluídos (populações indígenas, pessoas com deficiência etc.)?		
24.2. apóia organizações que praticam e promovem o Comércio Justo <sup>28</sup> ?		
24.3. tem como norma o tratamento justo aos fornecedores, privilegiando o pequeno fornecedor (com remuneração justa e em dia, qualidade na relação, programas de qualificação e de transferência de tecnologias etc.)?		
24.4. estimula a formação de redes ou cooperativas de fornecedores, ajudando-os a se adequar a novos padrões de fornecimento?		
24.5. tem política de compras que privilegiem fornecedores com certificação socioambiental (como SA8000 <sup>29</sup> , ISO 14000 <sup>30</sup> , FSC <sup>31</sup> , FLO <sup>32</sup> etc.)?		

<sup>27</sup> Veja o manual do Instituto Ethos Como Fortalecer a Responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>28</sup> “Comércio Justo” é a expressão utilizada no Brasil para identificar o movimento internacional chamado Fair Trade, que, além de justo, é um comércio ético e solidário, baseado em princípios como a erradicação do trabalho infantil e do trabalho escravo, a eliminação das discriminações relativas a raça, gênero e religião e a preservação da saúde das pessoas e do meio ambiente. (Mais informações em [www.facedobrasil.org.br](http://www.facedobrasil.org.br)).

<sup>29</sup> Veja a nota 23

24.6. tem mecanismos formais que permitam que sejam transferidos para a cadeia de fornecedores seus valores e princípios, tais como boas condições de trabalho, ausência de mão-de-obra infantil e escrava, proteção ao meio ambiente, equidade de gênero, transparência, participação e prestação de contas?		
24.7. possui <i>ombudsman</i> de fornecedores ou função similar para assegurar uma relação de parceria com esse público?		

## Consumidores e Clientes

### *DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO*

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Política de Comunicação Comercial</i>									
➤ <i>Excelência do Atendimento</i>									
➤ <i>Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços</i>									

## Consumidores e Clientes

### *DIMENSÃO SOCIAL DO CONSUMO*<sup>33</sup>

#### ➤ *Política de Comunicação Comercial*

**25. Considerando a influência de sua política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa:**

<sup>30</sup> Uma série de padrões que auxiliam a empresa a estabelecer e implementar um sistema de gestão ambiental, fornecendo os requisitos a serem considerados para fins de auditoria e certificação. Com base referencial em métodos e análises, a ISO 14000 busca garantir que um determinado agente produtor de bens ou serviços se utilize de processos gerenciais e procedimentos específicos que visam a redução das possibilidades de ocorrência de danos ambientais. (Mais informações em [www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html](http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html).)

<sup>31</sup> O objetivo do FSC (Forest Stewardship Council, que significa Conselho de Manejo Florestal) é difundir o bom manejo florestal conforme princípios e critérios que conciliam as salvaguardas ecológicas com os benefícios sociais e a viabilidade econômica. O selo FSC atesta que a madeira (ou outro insumo florestal) utilizada num produto é oriunda de uma floresta manejada de forma ecologicamente adequada, socialmente justa e economicamente viável, e no cumprimento de todas as leis vigentes. O selo serve para orientar o consumidor consciente a optar por um produto que não degrada o meio ambiente e contribui para o desenvolvimento social e econômico. O selo também orienta o comprador atacadista ou varejista a escolher um produto diferenciado e com valor agregado, capaz de conquistar um público mais exigente e, assim, abrir novos mercados. (Mais informações em [www.fsc.org.br](http://www.fsc.org.br).)

<sup>32</sup> FLO (Fair Trade Labelling Organizations) é uma organização internacional de certificação de produtos de comércio justo.

<sup>33</sup> Visite o website da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon): [www.procon.sp.gov.br](http://www.procon.sp.gov.br).

Focaliza suas estratégias de comunicação nos objetivos relacionados a volume de vendas e resultados financeiros de curto prazo.	Tem uma política formal de comunicação alinhada com seus valores e princípios, abrangendo todo o seu material de comunicação, tanto interno quanto externo.	Além de ter uma política de comunicação abrangente e alinhada com seus valores e princípios, procura estimular a comunicação dos clientes e consumidores com a empresa e esclarecer aspectos inovadores ou controversos de seus produtos e serviços, bem como alertar para eventuais efeitos prejudiciais e cuidados necessários ao seu uso.	Além de ter uma política de comunicação e esclarecer e alertar para cuidados necessários ao uso de seus produtos e serviços, desenvolve parceria com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação com consumidores e clientes.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
25.1. atualiza sempre que necessário o material de comunicação destinado aos consumidores/clientes (como rótulos, embalagens, bulas, manuais de operação, instruções de uso, termos de garantia e peças publicitárias, entre outros) para tornar mais transparente o relacionamento e mais seguro o uso de seus produtos?		
25.2. chama a atenção do cliente/consumidor para alterações nas características de seus produtos ou serviços (composição, qualidade, prazos, peso, preço etc.)?		
25.3. tem política formal contra propaganda que coloque crianças, adolescentes, negros, mulheres ou qualquer indivíduo em situação preconceituosa, constrangedora, desrespeitosa ou de risco?		
25.4. realiza análise prévia de peças publicitárias para verificar a conformidade com seus valores éticos e com a legislação de defesa do consumidor?		
25.5. não se utiliza da demonstração dos defeitos ou deficiências dos produtos ou serviços dos concorrentes para promover seus produtos ou serviços?		
25.6. teve, nos últimos três anos, alguma peça de comunicação que tenha sido objeto de reclamação de clientes, fornecedores ou concorrentes?		
<b>Em relação a violações do Código de Defesa do Consumidor, a empresa:</b>		
25.7. já teve produtos multados pelo não-cumprimento de regulamento referente à informação e rotulagem?		
25.8. foi, nos últimos três anos, denunciada ou punida por entidades como Procon, Vigilância Sanitária, Instituto de Pesos e Medidas (Ipem) etc?		



➤ **Excelência do Atendimento**

**26. Quanto a seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente, a empresa:**

Possui um atendimento básico receptivo, amplamente divulgado, focado na informação e na solução de demandas individuais.	Proporciona fácil acesso do consumidor/cliente ao serviço de seu interesse, registra e comunica internamente as manifestações dele, resolvendo rápida e individualmente as demandas e orientando-o sobre os procedimentos adotados.	Além de registrar as manifestações e resolver rapidamente as demandas, possui processos que incluem a procura das causas dos problemas e a utilização dessas informações para aprimorar a qualidade dos produtos e serviços.	Atua pró-ativamente no estabelecimento de canais de comunicação gratuitos e de fácil acesso para o consumidor/cliente e incorpora as manifestações e expectativas dele no desenvolvimento de produtos e serviços e na revisão do material de comunicação.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

**Informações Adicionais**

	Sim	Não
26.1. A empresa tem um <i>ombudsman</i> do consumidor ou função similar?		
26.2. A empresa oferece Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou outra forma de atendimento especializado para receber e encaminhar sugestões, opiniões e reclamações relativas a seus produtos e serviços?		
26.3. A empresa promove treinamento contínuo de seus profissionais de atendimento para uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor?		
26.4. A empresa treina e incentiva seu profissional de atendimento a reconhecer falhas e agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas?		
26.5. A empresa adverte continuamente seu profissional de atendimento e áreas correlatas sobre a importância de procedimentos éticos na obtenção, manutenção e uso das informações de caráter privado resultantes da interação com seus consumidores, clientes ou usuários?		
26.6. O serviço de atendimento a consumidores/clientes é acompanhado por indicadores e tem representação nos processos de tomada de decisão da empresa?		
26.7. Ao vender produtos e serviços a empresa utiliza somente argumentos verdadeiros para o convencimento do consumidor ou cliente?		
26.8. A empresa tem política explícita de não-suborno para obtenção de decisão de compra de produtos ou contratação de serviços?		



➤ **Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços**

27. Quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços<sup>34</sup>, a empresa:

Realiza esporadicamente estudos e pesquisas técnicas sobre danos potenciais de seus produtos e serviços para os consumidores/clientes.	Realiza estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais e divulga tais informações para parceiros comerciais, adotando medidas preventivas ou corretivas com agilidade.	Disponibiliza informações detalhadas e treina o pessoal interno e os parceiros externos para adotarem medidas preventivas e corretivas com agilidade e eficiência, tendo um compromisso de transparência, inclusive com o consumidor, e integração de iniciativas em situações de crise.	Faz pesquisas e interage com fornecedores e distribuidores, consumidores, concorrentes e governo para um contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar riscos à saúde e à segurança, evitar danos morais e garantir a privacidade do consumidor/cliente.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

**Informações Adicionais**

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
27.1. mantém programa especial com foco em saúde e segurança do consumidor/cliente de seus produtos e serviços?		
27.2. possui sistemas internos ágeis e capacita sua área de comunicação externa para responder com rapidez e transparência a situações de crise?		
27.3. foi, nos últimos três anos, processada pelo não-cumprimento de regulamentos relacionados à saúde e à segurança do consumidor/cliente?		
27.4. teve, nos últimos cinco anos, produtos retirados do mercado por pressão de clientes/consumidores ou órgãos de defesa?		
27.5. tem serviços/produtos proibidos em outros países e ainda comercializados no Brasil ou exportados?		
27.6. possui uma política formal de proteção à privacidade e/ou um sistema de gestão das informações privadas do consumidor, cliente ou usuário?		
27.7. informa ao cliente o propósito da coleta de informações pessoais antes de fazê-la?		
27.8. solicita apenas informações pessoais relevantes e não além dos objetivos para os quais declara serem necessárias?		
27.9. fornece informações cadastrais do cliente a terceiros apenas mediante a autorização dele?		

<sup>34</sup> As empresas prestadoras de serviços têm como fonte potencial de danos ao cliente a exposição dos dados pessoais usados nas transações. É importante considerar também esse aspecto na auto-avaliação.

27.10. possui uma política que permite ao consumidor, cliente ou usuário a inclusão, alteração e exclusão de seus dados do banco de informações da empresa?		
27.11. possui registros de reclamação por desrespeito à privacidade do cliente e os avalia periodicamente?		

## Comunidade

### Relações com a Comunidade Local

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno</i>									
➤ <i>Relações com Organizações Locais</i>									

### AÇÃO SOCIAL

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Financiamento da Ação Social</i>									
➤ <i>Envolvimento da Empresa com a Ação Social</i>									

### RELAÇÕES COM A COMUNIDADE LOCAL

#### ➤ Gerenciamento do Impacto da Empresa na Comunidade de Entorno

28. Considerando seus possíveis impactos na vida da comunidade (demanda sobre centros de saúde e lazer, creches, transporte público, tráfego de veículos etc.), a empresa:

Procura tomar medidas reparadoras em resposta a reclamações e manifestações da comunidade.	Conhece em profundidade seus impactos na comunidade, possui processo estruturado para registrar reclamações e promove reuniões sistemáticas para informar lideranças locais sobre providências tomadas.	Possui uma política formal de antecipar-se a demandas da comunidade e informá-la sobre atuais e futuros planos e impactos de suas atividades, e envolve a comunidade na resolução dos problemas.	Além de possuir uma política formal de relacionamento com a comunidade, mantém comitês permanentes ou grupos de trabalho com a participação de lideranças locais para analisar suas atividades e monitorar seus impactos.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

Informações Adicionais

<b>A empresa:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
28.1. reconhece a comunidade em que está presente como parte interessada importante em seus processos decisórios?		
28.2. participa ativamente da discussão de problemas comunitários e do encaminhamento de soluções?		
28.3. contribui com melhorias na infra-estrutura ou no ambiente local que possam ser usufruídas pela comunidade (habitações, estradas, pontes, escolas, hospitais etc.)?		
28.4. tem programa para empregar, nas respectivas atividades e na medida praticável, o maior número de pessoas do local, dando-lhes formação, com o objetivo de aumentar os níveis de qualificação da comunidade em que está inserida, em cooperação com sindicatos, ONGs, representantes da comunidade ou autoridades públicas competentes?		
28.5. tem práticas de compras e de investimentos para aprimorar o desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que está presente?		
28.6. conscientiza e treina seus empregados para respeitarem os valores e tradições da comunidade onde atua?		
<b>Nos últimos três anos, a empresa recebeu reclamações ou manifestações da comunidade (petições, abaixo-assinados, protestos) pelos motivos listados abaixo:</b>		
28.7. excesso de lixo, geração de mau cheiro, efluentes e outras formas de poluição (sonora, visual etc)?		
28.8. excesso de tráfego de veículos, causando barulho e transtorno?		
28.9. interferência em sistemas de comunicação?		
28.10. outros motivos?		

## ➤ Relações com Organizações Locais<sup>35</sup>

**29. Com relação às organizações comunitárias, ONGs e equipamentos públicos (escola, postos de saúde, etc.) presentes no seu entorno, a empresa:**

Conhece superficialmente suas atividades e responde pontualmente a eventuais pedidos de apoio.	Participa da vida associativa local e apóia várias entidades com doações, financiamento e implementação de projetos, divulgando experiências bem-sucedidas.	Capacita lideranças envolvidas, mantém parcerias de longo prazo com entidades da comunidade local e participa da elaboração e implantação de projetos conjuntos.	Além de parcerias com entidades locais, busca influenciar políticas públicas, estabelecendo alianças e participando de diversas redes a fim de maximizar sua contribuição para o desenvolvimento local.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>

### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
29.1. faz um levantamento das necessidades locais antes de desenhar seus projetos na comunidade?		
29.2. realiza na comunidade, em conjunto com organizações locais, campanhas educacionais e/ou de interesse público?		

## AÇÃO SOCIAL

### ➤ Financiamento da Ação Social

**30. O financiamento da ação social da empresa é baseado em:**

Verba variável, administrada arbitrariamente por diretor ou gerente, em resposta a solicitações externas.	Verbas definidas em orçamento anual, geridas com transparência por comitê ou grupo de	Programa social estruturado ou investimento social privado <sup>36</sup> , gerenciado por equipe especializada, com dotação	Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
---	---	---	--	---

<sup>35</sup> Veja os seguintes manuais do Instituto Ethos: O Que as Empresas Podem Fazer pela Erradicação da Pobreza, Segurança Alimentar e Nutricional: a Contribuição das Empresas para a Sustentabilidade das Iniciativas Locais, Segurança Alimentar: a Contribuição das Entidades Empresariais, O Que As Empresas Podem Fazer Pela Inclusão Digital e Como as Empresas Podem Apoiar e Participar do Combate à Fome. Todos estão disponíveis para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>36</sup> Investimento social privado é o repasse voluntário de recursos privados, de forma planejada, monitorada e sistemática, para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. (Mais informações em [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br).)

	trabalho, conforme critérios preestabelecidos.	orçamentária estável e com público, metas e estratégias definidos.	receita, estando assegurada sua continuidade a longo prazo (fundo patrimonial e/ou percentual fixo sobre o faturamento da empresa).	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
30.1. inclui a ação social e seus responsáveis no processo geral de planejamento estratégico?		
30.2. utiliza especialistas no ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação de sua ação social?		
30.3. planeja sua ação social visando maximizar seu impacto a longo prazo?		
30.4. otimiza o impacto da sua ação social alavancando recursos de outras empresas ou organizações privadas e/ou a participação de órgãos públicos?		
30.5. tem procedimento de consulta periódica aos beneficiários de sua ação social, monitorando-a por meio de indicadores de desempenho?		

### ➤ Envolvimento da Empresa com a Ação Social<sup>37</sup>

#### 31. Como forma de concretizar sua ação social, a empresa:

Faz doações de produtos e recursos financeiros, cede instalações, mobiliza o trabalho voluntário de seus empregados e/ou desenvolve projetos sociais próprios.	Além de doações e/ou projetos sociais corporativos, cede horas de seus empregados ou equipamentos para atividades ligadas a esses projetos.	Além de apoio material, possui projeto estruturado pelo qual cede suas competências técnicas, tecnológicas e gerenciais para fortalecer os projetos sociais (corporativos ou realizados por terceiros).	Além de apoio material e aporte de competências, envolve as organizações ou lideranças locais no desenho e na implementação dos projetos sociais, e intercede perante outros organismos, públicos ou privados, pela concretização desses projetos.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>  Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
------------	-----	-----

<sup>37</sup> Veja os manuais do Instituto Ethos: Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado e Como as Empresas Podem Participar de Programas de Segurança Alimentar com a Mobilização dos Funcionários, disponíveis para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

31.1. utiliza os incentivos fiscais de dedução ou desconto de doações e patrocínios?		
31.2. utiliza o incentivo fiscal de 1% do Imposto de Renda devido para contribuir com os fundos geridos pelos conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente <sup>38</sup> ?		
31.3 possui mecanismos para estimular fornecedores, acionistas e outras partes interessadas a fazer doações financeiras?		
31.4. divulga internamente os projetos que apóia e desenvolve, oferecendo oportunidades de trabalho voluntário e estimulando a participação dos empregados?		
31.5. autoriza o uso controlado de horas pagas para o trabalho voluntário?		
<b>Quanto à governança da ação social, a empresa:</b>		
31.6. possui um conselho ou comitê misto, com membros de diferentes áreas da empresa, ou do grupo empresarial, incluindo membros da sociedade credenciados para tratar da área temática em que atua?		

<sup>38</sup> Mais informações sobre conselhos dos Direitos da Criança e do Adolescente no website [www.fundabring.org.br/index.php?pg=biblioteca](http://www.fundabring.org.br/index.php?pg=biblioteca)

## Governo e Sociedade

### TRANSPARÊNCIA POLÍTICA

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Contribuições para Campanhas Políticas</i>									
➤ <i>Práticas Anticorrupção e Propina</i>									

### LIDERANÇA SOCIAL

	<i>Princípios do Pacto Global correspondentes</i>								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
➤ <i>Liderança e Influência Social</i>									
➤ <i>Participação em Projetos Sociais Governamentais</i>									

### TRANSPARÊNCIA POLÍTICA

#### ➤ Contribuições para Campanhas Políticas<sup>39</sup>

32. Com relação ao financiamento de candidatos a cargos públicos e de partidos políticos, a empresa:

Quando financia, o faz limitando a decisão aos membros da alta direção, dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação.	Quando financia, fundamenta-se em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada.	A decisão de financiamento ou não financiamento é tomada de forma transparente, permitindo às partes interessadas acesso às informações e requerendo do financiado a respectiva comprovação e registro da doação.	Além do descrito no estágio anterior, promove campanhas de conscientização política, cidadania e importância do voto, envolvendo todos os empregados e outras partes interessadas, e estimula e facilita debates com candidatos ou partidos.	<p>Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/></p> <p>Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/></p>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

### Informações Adicionais

<sup>39</sup> Veja o manual do Instituto Ethos A Responsabilidade Social das Empresas no Processo Eleitoral, Versão 2004, disponível para download gratuito em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).



32.1 Nos últimos cinco anos, a empresa foi mencionada negativamente na imprensa por contribuir financeiramente para campanha política?		
32.2. A empresa tem norma explícita de não utilização do poder econômico para influenciar contribuições de outras empresas, fornecedores, distribuidores e outros parceiros?		
32.3. A empresa estimula que seus empregados exerçam a avaliação e o controle da atuação dos candidatos que elegeram ?		

### ➤ Práticas Anticorrupção e Propina

#### 33. Na relação com autoridades, agentes e fiscais do poder público, em todos os níveis, a empresa:

Procura evitar situações que envolvam favorecimento a agentes do poder público, porém não tem procedimentos formais nem divulgados de controle e punição.	Mantém postura reconhecida pelo público interno quanto à proibição de favorecimento direto ou indireto de agentes do poder público.	Possui normas escritas sobre o tema, as quais são divulgadas amplamente ao público interno e externo (representantes do poder público com os quais se relaciona), e mantém procedimentos formais de controle, punição e auditoria.	Além de divulgar suas normas interna e externamente e auditar regularmente seu cumprimento, inclui entre elas a obrigatoriedade de se denunciar às autoridades superiores qualquer oferta recebida.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
				Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
33.1. teve seu nome mencionado na imprensa nos últimos cinco anos sob suspeita de ter participado de incidente envolvendo o oferecimento de propina ou a prática de corrupção de agentes públicos?		
33.2. prevê medidas punitivas aos colaboradores e empregados envolvidos no favorecimento a agentes do poder público?		
33.3. possui política explícita de não apoio e participação em processos que objetivam a manipulação de editais de concorrência (públicos ou privados)?		

### LIDERANÇA SOCIAL

#### ➤ Liderança e Influência Social

#### 34. Buscando exercer sua cidadania por meio de associações e fóruns empresariais, a empresa:

Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados à defesa e	Participa de comissões e grupos de trabalho relacionados a questões de	Participa ativamente, contribuindo com recursos humanos ou financeiros, de	Tem membros de sua alta direção envolvidos na articulação, viabilização e	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	---

promoção dos interesses específicos do seu ramo ou setor de negócio.	interesse público e de responsabilidade social.	processos de elaboração de propostas de interesse público e de caráter social.	fortalecimento de propostas de caráter social e em diálogo com autoridades públicas visando sua adoção.	Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
34.1. patrocina ou realiza campanhas de mídia exclusivamente relacionadas a questões de interesse público?		
34.2. interage ativamente com instituições de ensino de todos os níveis para a elaboração de propostas para melhoria da qualificação da mão-de-obra do setor em que atua?		
34.3. estimula e patrocina projetos de desenvolvimento de pesquisa e tecnologia, interagindo ativamente com a comunidade acadêmica e científica?		

#### ➤ Participação em Projetos Sociais Governamentais

##### 35. Em seu envolvimento com as atividades sociais realizadas por entidades governamentais, a empresa:

Contribui apenas com o pagamento de impostos.	Contribui ocasionalmente com o poder público na realização de eventos e atividades pontuais e/ou apóia financeiramente programas e projetos do poder público, em resposta a solicitações das autoridades.	Contribui regularmente com recursos humanos, técnicos ou financeiros para a realização de projetos específicos e localizados, executados por entidades governamentais.	Participa ativamente da elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle e avaliação de políticas públicas de interesse geral.	Não havíamos tratado antes deste assunto. <input type="checkbox"/>  Não vemos aplicação disto em nossa empresa. (Justifique.) <input type="checkbox"/>
Estágio 1 <input type="checkbox"/>	Estágio 2 <input type="checkbox"/>	Estágio 3 <input type="checkbox"/>	Estágio 4 <input type="checkbox"/>	

#### Informações Adicionais

A empresa:	Sim	Não
35.1. adota ou desenvolve parceria com organismos públicos visando objetivos como melhorar a qualidade de ensino, a assistência social, a saúde e/ou a infra-estrutura, erradicar o trabalho infantil e/ou o trabalho forçado, incentivar a geração de renda e/ou de emprego, prover segurança alimentar etc.?		
35.2. patrocina programa público ou privado de bolsa escolar?		
35.3. articula e coordena parcerias nos programas de que participa?		

**ANEXO C****Balanço social – Ibase 2004**

# Balanco Social Anual / 2004

**iBase**


1. Base de cálculo	2004 Valor (mil reais)			2003 Valor (mil reais)		
Receita líquida (RL)						
Resultado operacional (RO)						
Folha de pagamento bruta (FPB)						
<b>2. Indicadores sociais internos</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre FPB</b>	<b>% Sobre RL</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre FPB</b>	<b>% Sobre RL</b>
Alimentação						
Encargos sociais computáveis						
Previdência privada						
Saúde						
Segurança e medicina no trabalho						
Educação						
Cultura						
Capacitação e desenvolvimento profissional						
Crédito ou auxílio-crédito						
Participação nos lucros ou resultados						
Outros						
<b>Total - Indicadores sociais internos</b>						
<b>3. Indicadores sociais externos</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre RO</b>	<b>% Sobre RL</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre RO</b>	<b>% Sobre RL</b>
Educação						
Cultura						
Saúde e bem-estar						
Esporte						
Combate à fome e segurança alimentar						
Outros						
<b>Total das contribuições para a sociedade</b>						
Tributos (excluídos encargos sociais)						
<b>Total - Indicadores sociais externos</b>						
<b>4. Indicadores ambientais</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre RO</b>	<b>% Sobre RL</b>	<b>Valor (mil R\$)</b>	<b>% Sobre RO</b>	<b>% Sobre RL</b>
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa						
Investimentos em programas e/ou projetos externos						
<b>Total dos investimentos em meio ambiente</b>						
Quanto ao estabelecimento de metas específicas para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficiência na utilização de recursos naturais, a empresa:	( ) não possui metas ( ) cumpre de 01 a 75% ( ) não possui metas ( ) cumpre de 01 a 75% ( ) cumpre de 0 a 90% ( ) cumpre de 76 a 100% ( ) cumpre de 0 a 90% ( ) cumpre de 76 a 100%					
<b>5. Indicadores do corpo funcional</b>						
Nº de empregados(as) ao final do período						
Nº de admissões durante o período						
Nº de empregados(as) terceirizados(as)						
Nº de estagiários(as)						
Nº de empregados(as) acima de 45 anos						
Nº de mulheres que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por mulheres						
Nº de negros(as) que trabalham na empresa						
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)						
Nº de portadores(as) de deficiência ou necessidades especiais						
<b>6. Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial</b>	<b>2004</b>	<b>Metas 2005</b>				
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa						
Número total de acidentes de trabalho						
Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por:	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) todos(as) empregados(as)	
Os padrões de segurança e saúde no ambiente de trabalho foram definidos por:	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) todos(as) empregados(as)	
Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa:	( ) não se enquadra	( ) segue as normas da OIT	( ) investe e segue a CAT	( ) não se enquadra	( ) segue as normas da OIT	( ) investe e segue a CAT
A previdência privada contempla:	( ) direto	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) direto	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)
A participação nos lucros ou resultados contempla:	( ) direto	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)	( ) direto	( ) direto e gerência	( ) todos(as) empregados(as)
Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa:	( ) não são considerados	( ) são considerados	( ) não são considerados	( ) são considerados	( ) não são considerados	( ) são considerados
Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa:	( ) não se enquadra	( ) apoia	( ) organiza e participa	( ) não se enquadra	( ) apoia	( ) organiza e participa
Número total de reclamações e críticas de consumidores(as):	na empresa	no Procon	na Justiça	na empresa	no Procon	na Justiça
% de reclamações e críticas solucionadas:	na empresa %	no Procon %	na Justiça %	na empresa %	no Procon %	na Justiça %
Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$):	Em 2004:	Em 2005:				
Distribuição do Valor Adicionado (DVA):	% governo % colaboradores(as) % acionistas % terceiros % retido	% governo % colaboradores(as) % acionistas % terceiros % retido				
<b>7. Outras informações</b>						

## Instruções para o preenchimento

Realização	Este Balanço Social (BS) deve apresentar os projetos e as ações sociais e ambientais efetivamente realizados pela empresa. Sugestão: este BS deve ser o resultado do amplo processo participativo que envolve a comunidade interna e externa.
Publicação	Este BS deve ser apresentado como complemento em outros tipos de demonstrações financeiras e socioambientais; publicado isoladamente em jornais e revistas; amplamente divulgado entre funcionários(as), clientes, fornecedores e a sociedade. Pode ser acompanhado de outros itens e de informações qualitativas (textos e fotos) que a empresa julgar necessários.
Selo "Balanço Social (base/Betinho)"	A empresa que realizar e publicar o seu balanço social, utilizando este modelo mínimo sugerido pelo Ibase, pode receber o direito de utilizar o Selo Balanço Social (base/Betinho) nos seus documentos, relatórios, papéis, produtos, embalagem, etc. etc. Mais informações e normas: <a href="http://www.balancosocial.org.br">www.balancosocial.org.br</a> <b>RESTRIÇÕES:</b> o Selo Ibase/Betinho NÃO será fornecido às empresas de cigarro/tumo/tabaco, armas de fogo/munições, bebidas alcoólicas ou que estejam envolvidas em denúncias e/ou processos judiciais relativos à exploração de trabalho infantil e/ou qualquer forma de trabalho forçado e à prostituição ou exploração sexual de criança ou adolescente.
<b>1. Base de cálculo</b>	<b>Receitas incluídas</b>
Receita líquida	Receita bruta excluída dos impostos, contribuições, devoluções, abatimentos e descontos comerciais.
Resultado operacional	Este se encontra entre o Lucro Bruto e o LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda), ou seja, antes das receitas e despesas não operacionais.
Folha de pagamento bruta	Somatório da remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13º salário, férias e encargos sociais compulsórios (INSS, FGTS e contribuição social).
<b>2. Indicadores sociais internos</b>	<b>Alimentação</b>
Alimentação	Gastos com restaurante, vale-alimentação, lanches, cestas básicas e outros relacionados à alimentação do empregado(as).
Previdência privada	Planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementações de benefícios a aposentados(as) e seus dependentes.
Saúde	Plano de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive do aposentado(as).
Educação	Gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso da educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação.
Cultura	Gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes).
Capacitação e desenvolvimento profissional	Recursos investidos em treinamentos, cursos, estágios (excluído os salários) e gastos voltados especificamente para capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por empregado(a).
Creches ou auxílio-creche	Creche no local ou auxílio-creche a empregado(as).
Participação nos lucros ou resultados	Participações que não caracterizam complemento do salário.
Outros benefícios	Seguros (parcela paga pela empresa), empréstimos (se o custo), gastos com atividades recreativas, transportes, moradia e outros benefícios oferecidos a empregado(as) podem ser aqui enumerados.
<b>3. Indicadores sociais externos</b>	<b>Total das contribuições para a sociedade</b>
Total das contribuições para a sociedade	Somatório dos investimentos na comunidade que aparecem discriminados. Os itens na tabela aparecem como indagação de setores importantes onde a empresa deve investir (como habitação, creche, lazer e diversão, por exemplo). Porém podem aparecer aqui somente os investimentos locais que a empresa realiza regularmente.
Tributos (excluídos encargos sociais)	Impostos, contribuições e taxas federais, estaduais e municipais.
<b>4. Indicadores ambientais</b>	<b>Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa</b>
Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa	Investimentos, monitoramento da qualidade dos resíduos/sólidos, despoluição, gastos com a introdução de métodos não-poluente, auditoria ambiental, programas de educação ambiental para os(as) funcionários(as) e outros gastos com o objetivo de incrementar e buscar o melhoramento contínuo da qualidade ambiental na produção/operação da empresa.
Investimentos em programas/projetos externos	Despoluição, conservação de recursos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa e para a sociedade em geral.
Metas ambientais	Resultado médio percentual alcançado pela empresa no cumprimento de metas ambientais estabelecidas pela própria corporação, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais como o Global Reporting Initiative (GRI).
<b>5. Indicadores do corpo funcional</b>	<b>Nº de negros(as) que trabalham na empresa</b>
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	Considerar como trabalhadores(as) negros(as) o somatório de indivíduos classificados/autodeclarados como de pele preta e parda (conforme a RAIS).
<b>6. Informações relevantes</b>	<b>Relação entre a maior e a menor remuneração</b>
Relação entre a maior e a menor remuneração	Resultado obtido da divisão da maior remuneração pela menor.
Número total de acidentes de trabalho	Todos os acidentes de trabalho registrados durante o ano.
Normas	Conforme as Convenções 87, 98, 139 e 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e os itens da norma Social Accountability 8000 (SA 8000).
Valor adicionado	Mais informações: <a href="http://www.balancosocial.org.br/cgi-bin/ass/estat.htm?infoid=6&amp;id=13">www.balancosocial.org.br/cgi-bin/ass/estat.htm?infoid=6&amp;id=13</a>
<b>7. Outras informações</b>	Outras informações importantes quanto ao exercício da responsabilidade social, ética e transparência. Critérios para as empresas que solicitarem o Selo Balanço Social (base/Betinho).