



OFICINAS DE GESTÃO

INSTITUTO
ETHOS

EMPRESAS E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL
RESPONSIBILITY

Oficinas de Gestão é uma publicação do Instituto Ethos, distribuída gratuitamente aos participantes da Conferência Internacional 2005 - Empresas e Responsabilidade Social.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Rua Francisco Leitão, 469, 14º andar, conj. 1407

Pinheiros, São Paulo, SP - 05414-020

Tel.: (55 11) 3897-2400

Fax: (55 11) 3897-2424

www.ethos.org.br

Colaboradores do Instituto Ethos

Benjamin Gonçalves (coordenação e edição de texto), Leno F. Silva,

Karina Bidermann Forlenza (captação de patrocínio),

Paulo Itacarambi, Tábata Villares (coordenação do evento)

Colaboradora voluntária

Naia Hamasaki

Coordenadores voluntários das Oficinas de Gestão

Beat Grüninger (B&SD Desenvolvimento Econômico e Social), Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral)

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

Participantes voluntários dos grupos de referência

Adriana Perroni Balerini (Unimed do Brasil), Amadeu da Costa Rodrigues (Banco ABN Amro Real), Angélica Marquez (Bob's), Carla Maria Neves Inácio (Amanco Brasil), Carla Moscatelli (Banco ABN Amro Real), Carmem Lucia Canalli (Copel), César Fernandes (Comgás), Cristiane Samarra (Natura), Iranise Pedro (AxialPar), Isabel Vasconcellos (Instituto Telemig Celular), Janice Dias (Petrobras), João Bosco Reis da Silva (CST), Jorge Luiz Saldanha da Silva (Banco do Brasil), José Marcos Cessel (Elektro), José Oscival dos Santos (Klabin), Juliana Cassita Andrigueto (Holcim), Karina Aguilar (Natura), Leonardo Gloor (Fundação Belgo), Liane Freire (Shell), Luiz Cláudio Ferreira Castro (CSN), Madelon Piana (Companhia Vale do Rio Doce), Marcelo Vespoli Takaoka (Y. Takaoka Empreendimentos), Marcos Bayton Egydio Martins (Instituto EcoFuturo), Maria Gisela Gerotto (Comgás), Regina Zimmermann (Amanco Brasil), Rose Pinheiro (Bayer), Sérgio José Leite Dias (Samarco), Simone Guimarães (Shell), Sueme Mori Andrade (Embraco), Tomás Carvalhaes Carmona (Serasa), Umberto Caldeira Cinque (VCP) e Wagner de Siqueira Pinto (Banco do Brasil)

Tiragem: 1.000 exemplares

Junho de 2005

Esclarecimentos importantes sobre as atividades do Instituto Ethos:

1. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração.
2. Não fazemos consultoria e não credenciamos nem autorizamos profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em nosso nome.
3. Não somos entidade certificadora de responsabilidade social nem fornecemos "selo" com essa função.
4. Não permitimos que nenhuma entidade ou empresa (associada ou não) utilize a logomarca do Instituto Ethos sem nosso consentimento prévio e expressa autorização por escrito.

Para esclarecer alguma dúvida ou nos consultar sobre as atividades de apoio do Instituto Ethos, contate-nos, por favor, pelo serviço "Fale Conosco" do site www.ethos.org.br.

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

Instituto Ethos

As primeiras Oficinas de Gestão foram estruturadas pelo Instituto Ethos para a Conferência Nacional 2004 - Empresas e Responsabilidade Social. Para prepará-las convidamos seis coordenadores voluntários que, com a colaboração de dezenas de empresas, aceitaram o desafio de sistematizar o aprendizado desenvolvido na adoção de práticas socialmente responsáveis nos processos de gestão. O resultado desse trabalho coletivo pode ser encontrado na publicação *Processos Gerenciais – Responsabilidade Social Empresarial*, que está sendo apresentada na Conferência deste ano para ser utilizada como instrumento prático de incorporação dos princípios da responsabilidade social empresarial no cotidiano das organizações.

Com o mesmo intuito e utilizando a mesma metodologia, preparamos duas novas Oficinas de Gestão para serem aplicadas nesta Conferência Internacional 2005 - uma sobre meio ambiente e outra sobre diálogos e parcerias com as partes interessadas. Além disso, rerepresentamos a oficina sobre primeiros passos em responsabilidade social empresarial, lançada no ano anterior e atualizada para este evento com estímulo a parcerias. O documento **Oficinas de Gestão** que ora apresentamos traz a síntese desses três trabalhos e também pode ser utilizado como orientação na implementação de ações práticas nas empresas.

A oficina *Gestão Ambiental para a Sustentabilidade*, coordenada por Eduardo de Souza Martins, da Elabore Assessoria Estratégica e Meio Ambiente, aborda o papel estratégico do gerenciamento das questões ambientais no planejamento voltado para o desenvolvimento sustentável, tratando das ferramentas utilizadas pelas empresas. Enfoca também questões conceituais sobre a inserção da gestão ambiental nas estratégias de fortalecimento dos tangíveis empresariais e sua repercussão prática no cotidiano das empresas.

Conduzida por Cláudio Boechat, da Fundação Dom Cabral, a oficina **Primeiros Passos em Responsabilidade Social Empresarial** procura abordar os principais desafios encarados por quem deseja iniciar uma gestão socialmente responsável, em que a ética da parceria e os valores da solidariedade e da cooperação devem prevalecer nas práticas das empresas.

A terceira oficina aqui apresentada trata dos *Diálogos e Parcerias com as Partes Interessadas*, sob a coordenação de Beat Grüninger, da B&SD Desenvolvimento Econômico e Social. Seu objetivo é promover a aproximação da empresa com suas partes interessadas pela prática de parcerias e diálogos efetivos. Procura também estabelecer fundamentos para um processo que atenda a exigências específicas e se baseie num entendimento comum sobre o conceito de diálogo.

Este documento representa o esforço dos coordenadores e das empresas convidadas para compor os grupos de referência em apresentar um instrumento de reflexão para os participantes de cada oficina. Embora houvesse uma estrutura de trabalho definida, cada grupo teve liberdade e autonomia para estruturar a dinâmica da atividade de modo que o resultado expressasse as discussões, os dilemas levantados, as soluções encontradas e a vivência de cada um que participou do processo.

Agradecemos a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, cujo conteúdo não pretende ser um guia sobre como agir, mas um estímulo para que cada participante procure construir novos caminhos no seu dia-a-dia.

Oficina de Gestão Ambiental para a Sustentabilidade

Coordenação:

Eduardo de Souza Martins (Elabore Assessoria
Estratégica em Meio Ambiente)
Tel.: (61) 322-1006;
e-mail: eduardo@elabore.com.br

Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST)

João Bosco Reis da Silva,
especialista em Meio Ambiente
Tel.: (27) 3348-2091;
e-mail: jbreis@cst.com.br

Natura

Karina Aguilár, analista de Meio Ambiente
Tel.: (11) 4446-2696;
e-mail: karinaaguilar@natura.net

Apoio do Instituto Ethos:

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

Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)

Luiz Cláudio Ferreira Castro, gerente-geral de
Meio Ambiente e Garantia da Qualidade
Tels.: (24) 3344-6694 e (24) 3344-6565;
e-mail: luizclaudio@csn.com.br

Samarco Mineração

Sérgio José Leite Dias,
gerente institucional de Meio-ambiente
Tel.: (31) 3559-5179;
e-mail: sdias@samarco.com

Grupo de referência:

Amanco Brasil

Regina Zimmermann, gerente de Engenharia de
Materiais, Meio Ambiente, Saúde, Segurança e
Qualidade
Tel.: (47) 461-7154;
e-mail: regina.zimmermann@amanco.com

Instituto EcoFuturo

Marcos Bayton Egydio Martins,
diretor-superintendente
Tel.: (11) 3037-9047;
e-mail: marcos.egydio@ecofuturo.org.br

Votorantim Celulose e Papel (VCP)

Umberto Caldeira Cinque,
gerente de Meio Ambiente Corporativo
Tel.: (11) 3269-4387;
e-mail: umberto.cinque@vcp.com.br

AxialPar

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

Klabin

José Oscival dos Santos,
diretor de Meio Ambiente e Energia
Tel.: (11) 3046-5798;
e-mail: oscival@klabin.com.br

Y. Takaoka Empreendimentos

Marcelo Vespoli Takaoka, presidente
Tel.: (11) 4133-3399;
e-mail: marcelo@takaoka.eng.br

1. Introdução

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

A influência dos valores ambientais nos negócios deve continuar se expandindo, como é o caso da responsabilidade pós-consumo, que tem o potencial de melhorar muito a ecoeficiência dos

processos com o desenho de produtos e reciclagem de materiais. O cuidado do negócio com a cadeia produtiva pode gerar transformações importantes nas interações de fornecedores e prestadores de serviço, na escolha de materiais, no conceito de obsolescência e na relação com o consumidor.

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

O desafio da produção ambientalmente sustentável projeta-se também como elemento fundamental de sobrevivência e competitividade empresarial para os anos que virão. Os impactos ambientais adversos da implantação e ampliação de empreendimentos não são mais barganhados apenas por geração de empregos e dinamização

econômica. A evolução da qualidade ambiental e de vida não necessita ser contraditória com os objetivos dos negócios e suas repercussões econômicas.

Os próximos anos farão convergir ecologia e economia como ciências que tratam da mesma questão: o gerenciamento da escassez. A adoção e prática desses valores dependem das parcerias, do reconhecimento da interdependência e da capacidade de estabelecer cooperações com base em reciprocidades sinérgicas para realização de objetivos comuns. A finalidade desta oficina é compartilhar experiências e criar referências sobre as parcerias para os processos e sistemas de gestão ambiental que possam ser multiplicadas.

2. Os desafios da sustentabilidade ambiental

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

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

O desafio é encontrar referências que balizem a condução dos negócios e contribuam para a construção de uma sociedade sustentável. Isso se dá por meio do uso eficiente dos recursos naturais,

da redução ou eliminação de emissões e resíduos, do aperfeiçoamento permanente baseado no estímulo da criatividade e introdução de inovações, da racionalização de custos e do atendimento da demanda que promova a competitividade, e da disponibilização de informações socioambientais sobre os processos produtivos, suas fontes de recursos, suas destinações de resíduos e emissões.

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

Várias questões podem exemplificar isso:

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

Em geral, a maioria das empresas apresenta compromissos ambientais em suas políticas corporativas e divulga informações da sua atuação socioambiental. Porém, quando as avaliações se orientam para verificar as práticas de internalização financeira das iniciativas ambientais ou de monitoramento ambiental das atividades, o

número de empresas comprometidas é bem menor. Evoluir de um desejo de ser sustentável para práticas que vão além do atendimento burocrático da conformidade legal ou das certificações voluntárias depende da inclusão de valores que permeiem toda a estrutura gerencial e de operações da empresa. Sem educação e motivação de cada ator envolvido na cadeia do negócio sobre os significados ambientais das suas escolhas nos processos, a construção da sustentabilidade ficará comprometida.

3. O significado da parceria na gestão ambiental

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

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

Vem dessa interação a necessidade de motivar, mobilizar e organizar parcerias. Para a gestão ambiental, os parceiros são essenciais. De forma

simplificada e sem ser exaustivos, podemos indicar as seguintes contribuições esperadas dos parceiros:

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

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

4. Parcerias visando a sustentabilidade ambiental — diretrizes

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

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

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

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

a. Integridade dos processos naturais *versus* necessidades humanas

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

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

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

A condução de um negócio necessita ser capaz de qualificar e quantificar suas externalidades e assumir iniciativas em conjunto com as partes interessadas que signifiquem soluções compensatórias e mitigadoras e que atendam às expectativas do contexto. Esse processo não depende exclusivamente dos mecanismos formais, mas da obtenção de legitimidade social para atuar empresarialmente. Em geral a oferta de empregos e maior dinâmica econômica são insuficientes para a

legitimação, como também são efêmeras as iniciativas de atendimento com apoios difusos e pontuais. A perspectiva efetiva desse balanço é a da interdependência do negócio com os contextos socioambientais de sua cadeia produtiva.

c. Necessidades do presente *versus* comprometimento da capacidade de atender à necessidade do futuro

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

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

d. Indivíduo *versus* coletivo

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

e. Áreas naturais ou restauradas *versus* áreas antropizadas

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

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

- **Seleção de parceiros** – A escolha deve começar com a verificação dos potenciais aliados, evoluir na construção gradual de confiança e consolidar a relação no conhecimento recíproco e na identificação de objetivos.
- **Clareza de papéis dos atores envolvidos** – É comum, em condições de fragilidade do

poder público e de carência de serviços e de infra-estrutura, o empreendedor assumir compromissos com investimentos e gestão de atividades públicas. Ou a sociedade organizada adotar o papel do setor público. Essas situações não costumam ser estáveis e tendem a se desqualificar diante da primeira crise. Para o estabelecimento de alianças, é fundamental a compreensão e o respeito pelo papel de cada agente social. As definições abaixo são algumas dentre as muitas possíveis:

- *Papel do setor público* – Ao Executivo, Legislativo e Judiciário incumbe proteger a sociedade e os bens coletivos, assegurar o acesso universal aos direitos sociais e aos serviços básicos e garantir o papel socioambiental da atividade econômica.
- *Papel da sociedade organizada* – Aos ambientalistas cabe a responsabilidade de fiscalizar, criticar e contribuir para a melhoria do desempenho ambiental do Estado e do setor privado, atuar na implementação de estudos e na prestação de serviços visando ao aperfeiçoamento da gestão ambiental, e atuar contra iniciativas que comprometam o interesse público. As entidades ambientalistas têm um amplo espectro de posicionamento e formas de atuação, todos importantes para defender o interesse público e os bens coletivos.
- *Papel do setor privado* - O papel central das empresas é o de conceber e investir em negócios competitivos de forma responsável, pagando seus impostos e promovendo a dinamização econômica nas suas áreas de atuação. O setor privado não deve e nem pode substituir o poder público, e suas práticas de responsabilidade socioambiental devem ser

inclusivas, promotoras da autonomia e estruturantes, evitando todas as formas de paternalismo e a filantropia pontual.

- **Objetivos comuns** – Uma parceria se firma com base na clareza das intenções, no compartilhamento e na convergência de visões e expectativas das partes interessadas. Para os parceiros é fundamental reconhecer a complementaridade e escolher objetivos que façam diferença, isto é, que signifiquem agregação de valor para ambos os lados. Na área ambiental, as empresas são, em geral, carentes de suporte e cooperação em diversos temas: solução de infra-estrutura e serviços essenciais (como capacitação de pessoal em gestão ambiental, sistema de monitoramento regional e destinação de resíduos); no desempenho ambiental da cadeia e fornecedores de matéria-prima; e na gestão da melhoria ou conservação das paisagens afetadas pela atividade (ordenamento urbano e biodiversidade, por exemplo).
- **Planejamento da parceria** – Tem condições de ocorrer depois de superadas as fases de conhecimento recíproco, verificação de expectativas, definição do papel de cada parte na cooperação e entendimento de aonde se pretende chegar. São muitos os caminhos para definir o planejamento de uma parceria, mas é fundamental estabelecer:
 - *Resultados e impactos* – O desenho das resultantes da aliança deve ser coerente com o reforço das missões dos parceiros e significar a melhoria dos balanços ambientais estrategicamente escolhidos.
 - *Esforço de gestão* – O compromisso efetivo com as parcerias requer tempo de gestão para um relacionamento intenso e interlocutores bem definidos.

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

5. A prática da parceria na construção da sustentabilidade ambiental

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

5.1. Concepção e desenvolvimento de negócios

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

- O ambiente tem capacidade para suportar novos impactos decorrentes do negócio em desenvolvimento?
- A oferta de infra-estrutura coletiva, de serviços básicos, e as condições do poder público são capazes de atender o aumento de demanda decorrente do novo negócio?
- Quem são os atores sociais do contexto potencialmente interessados no empreendimento? Quais os seus valores? Como se

organizam, se expressam e se comunicam? Quais são suas expectativas e motivações em torno da qualidade de vida e da integridade ambiental do lugar? Quais as potenciais parcerias com a iniciativa empresarial?

- Quais os pontos ambientalmente sensíveis do negócio em concepção? Existem alternativas para eliminá-los, reduzir seus efeitos adversos ou compensá-los? Quais os melhores caminhos para dar transparência a esses pontos e como tratá-los no processo formal e com as partes interessadas?
- Como o conjunto das respostas acima pode afetar o conceito, a localização, a engenharia, a escolha tecnológica, os riscos, as contingências financeiras e o futuro desenho de gestão do negócio?

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

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

Neste ponto deve ser tratado o segundo tipo de parceiros na fase de concepção – os

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

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

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

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

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

Diálogo com a comunidade

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

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

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

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

5.2. Operação de negócios

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

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

Parceria com Fornecedores

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

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

Educação ambiental

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

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

- **Acesso a capital** — A capacidade de alavancagem perante as entidades de financiamento nacionais e internacionais está cada vez mais intimamente ligada à capacidade de demonstrar responsabilidade ambiental e ser reconhecida pelo desempenho socioambiental. A conformidade ambiental legal é verificada pelas instituições financeiras mediante auditorias, nas quais as evidências das boas práticas e de enquadramento legal são minuciosamente conferidas. A aceitação social é verificada pelo nível dos conflitos instalados e pelas soluções encontradas. O objetivo disso é, obviamente, a redução do risco de empréstimo para o agente financiador, que entende que passivos ambientais gerados pelo projeto podem, em última análise, comprometer a saúde financeira do tomador.
- **Valor dos papéis** — Índices diferenciados de empresas que operam de forma socioambientalmente responsável demonstram que seu valor no mercado de ações é superior. Em geral, a valorização está relacionada à redução de riscos de conformidade legal, a cuidados de gestão que reduzem a possibilidade de acidentes e à promoção e cuidado com os contextos da cadeia produtiva, os quais minimizam os conflitos socioambientais. Além dos riscos, também se considera que os investimentos em meio ambiente e em responsabilidade social empresarial refletem a solidez da empresa (só estão aptas a buscar o *triple bottom line* —resultado financeiro, social e ambiental —as empresas que têm negócios sólidos, capacidade produtiva e organização). Se o mercado de ativos valoriza esses perfis de empresa, as parcerias que contribuem para sua construção também fazem parte da formação de valor dos papéis no mercado.

- **Imagem e reputação corporativa.** O que a empresa faz para construir sua imagem perante seus públicos de interesse, ou a visão que o público tem de sua atuação, é cada vez mais associado ao desempenho ambiental e social. Não há hoje grandes marcas que sobrevivam sem boas práticas ambientais e sociais. Empresas que atuam no cenário brasileiro e internacional experimentaram fortes ameaças e, em alguns casos, até mesmo a extinção de suas marcas em decorrência de práticas inadequadas ou inseguras. Por mais que a empresa faça seu dever de casa quanto à comunicação e propaganda, sua reputação só se consolidará com base no posicionamento de vários formadores de opinião, dentre eles um grande contingente em condições de emitir avaliações de forma independente. A coerência da comunicação e o testemunho de parceiros com credibilidade são decisivos para formar uma boa reputação socioambiental.
- **Suporte financeiro** — Os recursos envolvidos devem ser coerentes com os custos das atividades, as remunerações de pessoal devem guardar coerência com custos de mercado e as diferenças positivas de orçamento devem ter previsão de fortalecimento e consolidação institucional. Os apoios devem comportar o fortalecimento do parceiro visando sua autonomia e diversificação de fontes de suporte.
- **Fortalecimento institucional** — No âmbito da parceria, o fortalecimento deve ser percebido de forma ampla, incluindo, se necessário, a solução de passivos formais, a capacitação para gestão, a melhoria de infra-estrutura, o planejamento estratégico e a diversificação de parcerias.
- **Expansão de atuação** — A consolidação institucional depende de um alcance que muitas vezes significa aumentar a atuação nos assuntos de interesse. Quando existe convergência entre empresa e parceiro no que se refere a públicos e áreas de interesse, as possibilidades de expansão são bem-vindas.

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

Parcerias em favor da imagem

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

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

- **Criação de competência** – Uma parceria bem-sucedida gera capacitação, conhecimento e estruturação de meios para solução de problemas que são importantes em diversas situações.

5.3. Encerramento de atividades

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

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

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

A parceria no encerramento é fundamental. Vejamos:

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

Solução para o encerramento

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

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

Primeiros Passos em Responsabilidade Social Empresarial, com Estímulo a Parcerias

Coordenação:

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

Apoio do Instituto Ethos:

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

Grupo de referência:

Bob's

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

Copel

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

Companhia Vale do Rio Doce

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

Instituto Telemig Celular

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

Unimed do Brasil

Adriana Perroni Balerini, consultora de
Responsabilidade Social
Tel.: (11) 3265-9747
e-mail: responsabilidadesocial@cfduimed.com.br

Introdução

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

Instituto Ethos

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

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

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

O que é o começo da gestão da responsabilidade social empresarial (RSE) com estímulo a parcerias?

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

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

Por que começar?

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

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

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

Parceria, solidariedade e cooperação desde os primeiros passos

Considerando a realidade de um ambiente de negócios cada vez mais influenciado pelas questões sociais e ambientais, a reflexão sobre as potencialidades da articulação de parcerias para a construção de uma sociedade sustentável e o papel sinérgico exercido pelas redes deve permear os primeiros passos. No mundo inteiro, com efeito, empresas e organizações empresariais têm se engajado no processo de articulação de redes de parceria como ferramenta das políticas e práticas de gestão socialmente responsável, construindo ou reforçando um autêntico patrimônio de valores compartilhados, especialmente focado na promoção da solidariedade e da cooperação.

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

Quais são os passos seguintes?

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

Desafios dos Primeiros Passos

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

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

Desafio 1: sensibilizar e motivar a liderança

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

Edgar Schein¹ propõe uma categorização dos tipos de liderança, conformada aos momentos do ciclo de vida de uma organização. Assim:

- para criar uma empresa, o líder aparece como um **animador** – com sua energia

pessoal ele enfrenta dificuldades, persegue alternativas, dá vida a uma organização que está em seu sonho;

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

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

A liderança é exercida de maneiras diferentes, dependendo da estruturação organizacional

¹ Em *O Líder do Futuro*, Peter Drucker Foundation, Editora Futura.

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

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

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

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

- o momento vivido pela empresa no seu ciclo de vida - cada tipo de líder (animador, criador de cultura, sustentador de cultura ou agente de mudança) requer uma estratégia de sensibilização diferente;

- a estruturação mais centralizada ou descentralizada da empresa - que conforma lideranças igualmente mais centralizadas ou descentralizadas;
- a fundamentação da liderança - se é consequência da propriedade ou da popularidade;
- o que motiva a liderança a agir.

Sensibilizar a alta administração é sempre um grande desafio; o processo pode demandar um longo tempo. Além de ter persistência, é importante lembrar que sempre é possível buscar caminhos alternativos, como estabelecer aliança com um líder que se comprometa mais facilmente com o processo ou executar ações concretas com grupos da empresa (desde que se evidenciem as oportunidades de resultados). Outra forma é compartilhar permanentemente experiências bem-sucedidas de outras empresas.

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

Desafio 2: adequar a cultura da empresa

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

A identidade de uma organização é o que a diferencia das demais. Assim como a identidade de qualquer pessoa, a identidade empresarial

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

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

Depois de criada, uma empresa evolui em suas propostas de crescimento, de aumento de sua importância nas comunidades em que se insere. O processo de crescimento tende a torná-la mais complexa, com grande probabilidade de, no emaranhado de decisões, crises e conquistas, perder-se a visibilidade da vinculação com o impulso original da criação. Mesmo sem um fundador em quem se espelhar claramente, as pessoas

que trabalham em nome da empresa tomam decisões com base em suas próprias crenças, o que vai conformando a cultura ao longo do tempo. Nessa situação, para gerenciar a cultura de uma empresa é preciso tornar claros os elementos de sua identidade.

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

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

A prática tem demonstrado que não é suficiente espalhar cartazes para agir sobre a cultura empresarial. Mais do que um quadro na parede, os valores, a missão e a visão precisam expressar a identidade da organização, e isso só é possível se esse referencial for fortemente compartilhado pela liderança e por todos os colaboradores no seu

dia-a-dia. O comportamento dos dirigentes, incluídos os gerentes, é certamente um dos principais indicadores da legitimidade desses postulados. O grande desafio é garantir a coerência entre o discurso e a prática.

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

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

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

A elaboração de um código de conduta ética pode ser muito útil e produzir um grande resultado nesse processo. Tal código tem o objetivo de traduzir para as pessoas que representam a

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

Desafio 3: ouvir as partes interessadas

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

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

Na ânsia de se aproximar de suas partes interessadas, muitas empresas incrementam enor-

memente o que consideram ferramentas de comunicação — folhetos, vídeos, relatórios anuais, reuniões —, mas trabalham em uma única via. A empresa fala cada vez melhor e até pode ser entendida, mas não abre espaço para ouvir. É verdade que, mais recentemente, os esforços em algumas empresas têm se multiplicado, mas em geral não são ainda ações sistemáticas e entendidas de forma estratégica — pesquisas em suas mais diferentes formas, organização de grupos interseccionais, participação em conselhos e comitês, definição de ouvidor (*ombudsman*) e ferramentas para estimular a manifestação das partes interessadas, como caixa de sugestões, “fale conosco”, visitas e outras.

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

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

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

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

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

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

Desafio 4: integrar a RSE aos sistemas de gestão existentes

Sistemas de gestão são conjuntos de padrões, procedimentos e diretrizes que permitem uma gestão sistemática (coerente, permanentemente melhorada, cíclica, com visão do todo e do passar do tempo). Modelos estabelecidos inicialmente na primeira metade do século passado foram aprimorados por empresas, por países e pela comunidade internacional, nessa ordem, e resultaram nos modelos consolidados pela ISO² e por outras entidades de normalização nacionais e internacionais. Assim, a norma ISO 9000 (referente à qualidade de produtos e serviços) e a ISO 14000 (sobre a gestão dos impactos ambientais) se transformaram em ícones de qualidade da gestão empresarial. Seguiu-se, na esteira, a criação da SA 8000 e da OHSAS 18001, que, alicerçadas no mesmo modelo organizacional, integraram elementos de relações de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores, respectivamente. Os esforços mais recentes são no sentido de integrar esses sistemas em um só – o Sistema de Gestão Integrada.

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

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

• Missão, Visão e Valores

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

• Objetivos empresariais

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

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

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

- **Metas empresariais**

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

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

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

- **Monitoramento dos resultados**

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

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

Esta é a ferramenta mais importante para promover a integração da RSE com os sistemas de gestão da empresa ao longo do tempo. Tendo em mãos todas as informações geradas pelo sistema por meio do monitoramento, os gerentes da empresa discutem o resultado das atividades em

reuniões de análise crítica. Recomenda-se que tais reuniões sejam realizadas com a presença dos responsáveis pelos resultados, e que a direção participe da reunião de análise crítica dos resultados da empresa como um todo. Nessas reuniões são avaliados todos os dados gerados pelo sistema, proporcionando informações reais e de fácil compreensão para as tomadas de decisão. Com essas informações, a alta direção pode proporcionar as diretrizes de melhorias na adaptação das ações da empresa aos seus negócios e aos diversos agentes envolvidos, reavaliando todo o processo, desde sua concepção (missão, visão e valores) até o resultado obtido (monitoramento).

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

Desafio 5: atingir todos os gerentes

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

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

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

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

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

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

Se a tendência do mercado é exigir das empresas uma postura socialmente responsável, é preciso que os gerentes entendam, pela constante discussão do tema, que os públicos interessados merecem esse comprometimento e que isso pode

ser lucrativo para o negócio, estimulando a participação e a criatividade de todos.

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

Desafio 6: definir indicadores de resultados

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

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

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

uso de recursos. E então é possível estabelecer as metas de processo.

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

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

Indicadores de processo	Indicadores de resultados
Percentual de empregados que aderem ao programa	Avaliação de cada funcionário feita pelos instrutores ou facilitadores dos cursos
Percentual de empregados que completam os cursos	Número de funcionários beneficiados e de cursos concluídos
Avaliação dos programas dos cursos feita pelos empregados	Custo médio bancado pelos próprios empregados
Custos individuais médios, cobertos pela empresa e totais	Aumento médio da empregabilidade do grupo beneficiado, comparado com ações similares realizadas sem parceria
Quantidade de organizações parceirizadas	

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

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

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

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

Gestão de Diálogos e Parcerias com as Partes Interessadas

Coordenação:

Beat Grüninger (B&SD Desenvolvimento Econômico e Social)
Tel.: (11) 3051-4600;
e-mail: b.grueninger@bsd-net.com

Apoio do Instituto Ethos:

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

Grupo de referência:

Amanco Brasil

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

Banco ABN Amro Real

Amadeu da Costa Rodrigues, gerente de Suprimentos
Tel.: (11) 2192-2231;
e-mail: amadeu.costa@br.abnamro.com

Carla Moscatelli, analista financeira

Tel.: (11) 2192-2132;
e-mail: carla.moscatelli.bonichelli@br.abnamro.com

Banco do Brasil

Jorge Luiz Saldanha da Silva, analista sênior
Tel.: (61) 310-5770; e-mail: jorge@bb.com.br

Wagner de Siqueira Pinto, analista master

Tel.: (61) 310-3604;
e-mail: wagnersiqueira@bb.com.br

Bayer

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

Comgás

César Fernandes, superintendente de Comunicação
Tel.: (11) 4504-5018;
e-mail: cfernandes@comgas.com.br

Maria Gisela Gerotto, coordenadora do Programa

Aprendiz Comgás
Tel.: (11) 4504-5604;
e-mail: mgerotto@comgas.com.br

Elektro

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

Embraco

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

Fundação Belgo

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

Holcim

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

Natura

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

Petrobras

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

Serasa

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

Shell

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

Simone Guimarães

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

1. Introdução

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

Existe, porém, uma variação muito grande na qualidade e conceituação dessas iniciativas, que

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

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

Participaram da formatação da oficina e da criação deste documento básico várias empresas que já praticaram algum tipo de diálogo ou parceria com efetividade. Os casos relatados se encontram na quarta parte deste documento. Além de contar com as contribuições de empresas praticantes, a oficina se baseia em conceitos da norma AccountAbility AA1000, a principal ferramenta utilizada para padronizar a gestão das relações com as partes interessadas por meio de mecanismos de engajamento.

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

2. Conceitos

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

Parceria

"É um tipo especial de relação de cooperação em que as partes envolvidas, apoiadas na confiança, na transparência de intenções e atos, compartilham princípios e valores e coordenam suas ações de modo a alcançar objetivos definidos em comum

*acordo. Em uma parceria não apenas os custos e benefícios são compartilhados. A participação equilibrada dos parceiros em todo o processo, desde o estabelecimento das regras que o presidem até o desenho do plano e execução das atividades, é condição indispensável para o sucesso dos propósitos e manutenção de parceria. A parceria não é apenas uma forma inteligente de melhor aproveitamento dos recursos e ampliação dos impactos das ações. É, antes de tudo, uma condição para construirmos uma sociedade sustentável apoiada em relações justas e democráticas."*³

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."*⁴

Neste documento, em lugar do termo "stakeholders", usaremos a expressão "partes interessadas", com o mesmo significado.

Diálogo

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

³ Aliança Capoava (Ashoka, Avina, Instituto Ethos e Gife). *Alianças & Parcerias: Mapeamento das Publicações Brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e Empresas*. São Paulo, maio de 2005.

⁴ Instituto Ethos. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo, junho de 2005.

Engajamento

De acordo com a norma AA1000, podemos incluir o diálogo num processo maior de engajamento. "Como engajamento, entendemos o processo de buscar pontos de vista das partes interessadas na construção do relacionamento com a organização"⁵.

Gestão

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

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

REFLEXÃO

Direito a resposta

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

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

Construção de parcerias

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

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

⁵ AccountAbility. Glossário da AA1000.

3. Gestão de Diálogos

3.1. Por que praticar diálogo e engajamento

3.1.1 Oportunidades para a empresa

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

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

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

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

Gerenciamento do risco. Diálogos podem ser essenciais para uma estrutura de controle interno que permita à organização identificar, avaliar e gerenciar melhor os riscos que surgem de

seus impactos e relacionamentos com as partes interessadas. Os riscos de reputação e marca estão aí incluídos, bem como processos judiciais de clientes, de funcionários e da comunidade em geral.

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

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

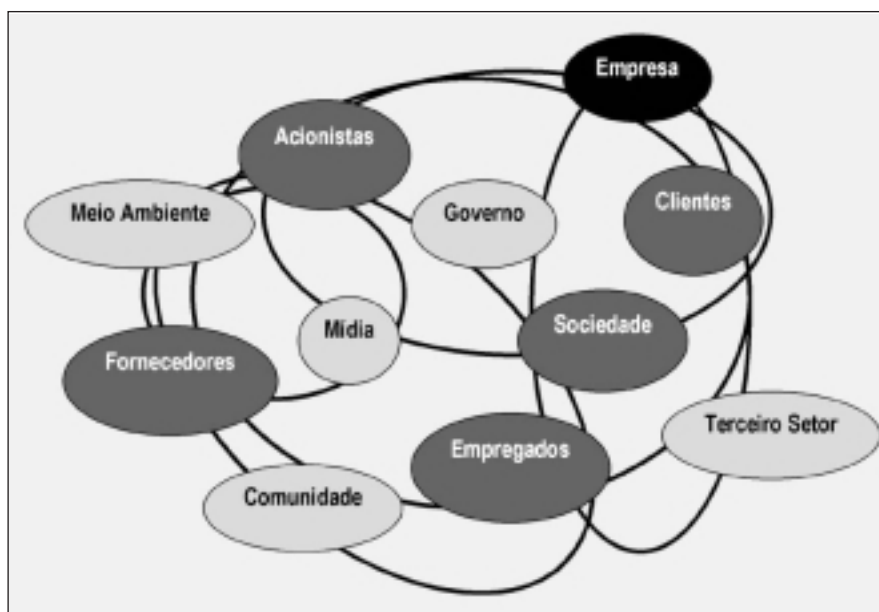
3.1.2 Oportunidades para as partes interessadas

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

Diálogo oferece oportunidades para todas as partes interessadas. Engajamento é a maneira pela qual elas podem identificar e articular suas preocupações e influenciar nas decisões, para que impactos negativos (como emissões, barulho, trânsito, discriminação, falta de consideração etc.) sejam minimizados, maximizando-se benefícios potenciais (como emprego, planos de participação,

canais de comunicação etc.). À medida que os assuntos são reconhecidos e debatidos, as partes interessadas se beneficiam das mudanças ou melhorias nas operações. O engajamento em si pode apresentar benefícios mais abrangentes ao promover a organização local da comunidade, dos fornecedores, dos empregados etc, construindo capacidade, habilitando as pessoas e criando uma estrutura dentro da qual é possível discutir e resolver outras questões de interesse comum. A organização das partes interessadas pode dar poderes por meio da abertura da participação em atividades-chave da empresa.

Figura 1: A empresa e suas partes interessadas



3.2. Como implementar diálogos

Como todo elemento de gestão, a implementação de diálogos tem melhores resultados seguindo um processo sólido de planejamento, execução e avaliação. Além disso, há uma série de princípios que determinam a qualidade e validade desse exercício. As diferentes modalidades de diálogo em si são variáveis e não respondem a

formatos predefinidos. Classificamos algumas modalidades no final desta seção, mas a melhor ilustração serão os casos práticos apresentados na última parte deste documento.

3.2.1 Modelo de gestão de diálogos

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

A fase de preparação inclui o empoderamento das partes interessadas para o diálogo, o que é decisivo para um bom resultado. O empoderamento não está refletido com maiores detalhes neste documento, mas deverá ser considerado adequadamente no processo. Sugerimos consultar ONGs

ou consultores especializados para essa tarefa. Como empoderamento entendemos um processo de preparação da parte interessada, capacitando-a para participar ativamente do diálogo.

O modelo separa os diálogos em quatro fases importantes: o planejamento, a implementação, a avaliação e a integração. O modelo é cíclico, porém, num segundo ciclo, a fase de planejamento

já pode ser abreviada, porque o mapa das partes interessadas e dos assuntos críticos, uma vez estabelecido, tem necessidade de poucos ajustes.

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

Segue um detalhamento das principais etapas contidas no modelo:



Figura 2: Modelo de Gestão do Diálogo

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

3.2.2 Modalidades de diálogo

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

Fase	Modalidades
PLANEJAMENTO	
Mapeamento das partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de mapeamento • Estudo de escopo AA1000 • Amostra representativa do município
Mapeamento dos diálogos existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de escopo AA1000
Mapeamento de assuntos críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de percepção • Grupo-foco • Entrevistas
IMPLEMENTAÇÃO	
Diálogos	<ul style="list-style-type: none"> • Painel das partes interessadas (painel misto) • Conselho das partes interessadas • Painel por grupo de público • Fóruns • Grupo-foco • Entrevistas • Reuniões-cascatas • <i>Ombudsman</i> • Comitês com comunidade • <i>Workshop</i> de Planejamento Participativo para a Construção do Futuro do Município • Pesquisa de clima • Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Sipat)
Respostas	<ul style="list-style-type: none"> • Em painéis • Por meio de protocolos • Em relatórios • Pelo ombudsman/ • Pelo site da empresa • Por fóruns específicos de discussão
AVALIAÇÃO	
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do processo com inclusão das opiniões das partes interessadas • Pesquisa de percepção do processo
INTEGRAÇÃO	
Integração no sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Processos ISO 9001 • Processo AA1000 • Criação de indicadores específicos • NBR 16000

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

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

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

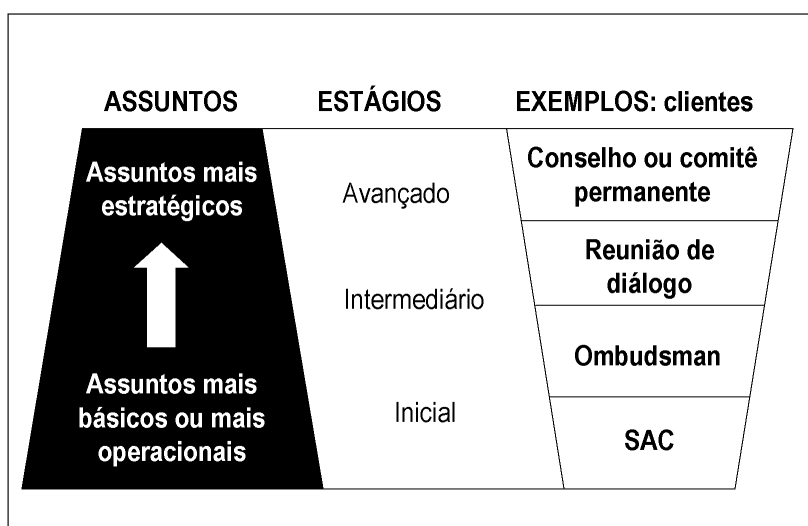


Figura 3: Correlação entre formas de diálogo e características dos assuntos

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

3.2.3 Princípios do bom diálogo

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

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

Materialidade.

*"Diz respeito à necessidade de se incluir uma informação significativa que possa afetar um ou mais grupos de partes interessadas e sua avaliação do desempenho social e ambiental da organização."*⁶

Compleitude

*De acordo com a norma AA1000, completude "diz respeito à inclusão imparcial nos processos de prestação de contas, ao longo do tempo, de todas as áreas apropriadas de atividades relacionadas com o desempenho social e ético da organização".*⁷ Em outras palavras, a empresa não pode omitir nenhuma de suas

áreas de atuação nem os impactos que gera, ainda que sejam pouco conhecidos.

⁶ AccountAbility. Glossário da AA1000.

⁷ Idem.

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

Inclusão

Refere-se ao fato de que as aspirações e necessidades de todos os grupos de partes interessadas devem ser incluídas no diálogo. Os pontos de vista das partes interessadas devem ser obtidas por um processo de engajamento que lhes permita expressar-se sem medo e sem restrições. A inclusão "requer a consideração das partes interessadas 'sem voz ativa', como as gerações futuras e o meio ambiente".⁸ A inclusão deve permitir que grupos diferentes da sociedade estejam representados.

Regularidade

"Diz respeito à necessidade de ação sistemática e na hora certa, para apoiar a tomada de decisão da organização e de suas partes interessadas".⁹ A regularidade obriga a empresa a continuar cada processo de diálogo iniciado em espaços de tempo regulares, não necessariamente um ano, mas de forma que solicitações expressas sejam respondidas em tempo hábil e monitoradas de forma contínua.

Acesso livre

"Diz respeito à comunicação apropriada e efetiva para as partes interessadas da organização."¹⁰ Ter acesso livre implica alcançar facilmente e de forma barata o material de comunicação destinado a cada grupo de partes interessadas. Incluímos neste princípio o acesso fácil aos diálogos promovidos, respeitando-se as possibilidades econômicas de cada parte interessada.

Neutralidade

"A informação deve ser apresentada com neutralidade, e a organização deve ser prudente em sua inclusão e na descrição de sua posição."¹¹ Este princípio considera a necessidade de absoluta neutralidade na condução dos diálogos. O princípio

sugere um intermediador que facilite o diálogo. A figura de um consultor externo (neutro) muitas vezes cumpre esse papel.

REFLEXÃO

"Terceirização dos diálogos"

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

Compreensão

"Diz respeito ao entendimento da informação pela organização e suas partes interessadas, incluindo questões de língua, estilo e formato. Termos técnicos e científicos devem ser explicados."¹²

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

⁸ AccountAbility. Glossário da AA1000.

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.

¹¹ Idem.

¹² Idem.

Integração ou integração de sistemas

"Diz respeito a fazer com que os processos (...) sejam parte das operações, sistemas e política da organização, e não sejam tratados como um exercício isolado. (...) A integração preocupa-se com o conhecimento e a aprendizagem da organização."¹³ Em outras palavras, todo diálogo tem de ser alinhado com um processo já existente, como, por exemplo, uma pesquisa de clima interno, no caso de diálogo com os funcionários.

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

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

4. Casos Práticos de Diálogo

Parte interessada engajada: COMUNIDADE LOCAL	
EMPRESA DO SETOR PETROLÍFERO	DIÁLOGO COM COMUNIDADES PESQUEIRAS LIGADAS À ATIVIDADE DE EXPLORAÇÃO
<p>Objetivo do Diálogo: Identificar, antecipar e gerenciar questões delicadas com as comunidades locais, de maneira a impedir que se transformassem em conflitos e problemas de difícil solução.</p>	
<p>Metodologia Aplicada: O primeiro passo do processo foi o mapeamento e a identificação do perfil das organizações da sociedade civil e empresas pesqueiras direta ou indiretamente influenciadas pela atividade petrolífera, utilizando a metodologia de diagnósticos dos grupos de interesse (<i>stakeholders appraisal</i>). Por meio desse mapeamento, procurou-se registrar o que pensam as organizações sobre essa atividade produtiva, subsidiando o processo de diálogo entre elas e a empresa. Para apoiar esta e outras atividades, garantir a transparência do processo e assegurar a isenção da análise, foi contratada uma ONG.</p> <p>Num segundo momento, foi organizado um <i>workshop</i> na capital do Estado em que a empresa atua, o qual teve como objetivo debater a questão da exploração do petróleo em relação ao meio ambiente e apresentar os procedimentos que seriam implementados pela empresa durante sua permanência no Estado. Participantes da comunidade acadêmica e do setor público, de ONGs e das associações de pescadores e empresas de pesca identificaram as preocupações e expectativas positivas decorrentes das atividades de investigação do petróleo na região. Todos os convidados para o <i>workshop</i> receberam um relatório com os resultados.</p> <p>Um ano depois foi realizado um encontro reunindo cerca de 100 pescadores. No ano seguinte, a empresa deu início a um processo de consulta com as associações de pesca, o qual representou mais uma oportunidade de contato e construção de parcerias com esse público. Em paralelo, a empresa realizou <i>workshops</i> para os quais foram convidados os principais <i>stakeholders</i> da região.</p>	
<p>Aprendizagem da Empresa: As informações a respeito dos <i>stakeholders</i> devem ser compartilhadas por toda a organização, mesmo com setores que não tenham ligação direta com o assunto, pois cria-se assim uma consciência sobre a importância dos <i>stakeholders</i> para o trabalho de cada um. É também importante que representantes de diferentes setores estejam presentes nos contatos com os <i>stakeholders</i>. Isso faz com que as questões colocadas pelo público externo se tornem mais tangíveis e fáceis de ser trabalhadas internamente.</p> <p>A atuação participativa junto às organizações da sociedade requer, antes de tudo, respeito e abertura, pois só assim é possível incorporar as novas idéias e percepções para que as mudanças realmente aconteçam. Não se deve, portanto, esperar que o outro utilize a mesma linguagem e tenha as mesmas características. Respeitar as diferenças é o primeiro passo para a construção de uma verdadeira parceria com a comunidade.</p>	

¹³ AccountAbility. Glossário da AA1000.

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

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

Parte interessada engajada: COMUNIDADE LOCAL, SETOR PÚBLICO, ONGs, CLIENTES E DEMAIS PÚBLICOS

EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO

PROMOÇÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL

Objetivo do Diálogo:

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

Metodologia Aplicada:

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



Figura A: Metodologia DRS



Figura B: "Concertação"

Aprendizagem da Empresa:

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

Parte interessada engajada: COLABORADORES/VOLUNTÁRIOS	
EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO	DIÁLOGO ESTRUTURADO COM O PÚBLICO INTERNO
<p>Objetivo do Diálogo:</p> <p>Facilitar a interação entre colaboradores voluntários dispersos em 103 municípios, permitindo identificar formas inovadoras de atuação social, fomentar o voluntariado e contribuir para o fortalecimento da cultura de responsabilidade social.</p>	
<p>Metodologia Aplicada:</p> <p>A empresa criou um instituto que estabeleceu, documentou e implementou seu Sistema de Gestão da Qualidade para o desenvolvimento, implantação e gestão de projetos sociais, visando melhorar continuamente sua eficiência, eficácia e efetividade, de acordo com as exigências aplicáveis à NBR ISO 9001:2000. A promoção do diálogo transparente e contínuo com os públicos estratégicos é um dos quatro Objetivos da Qualidade. Esse público estratégico específico, o colaborador da empresa, está espalhado em 103 municípios.</p> <p>O Sistema de Gestão da Qualidade do instituto prevê procedimentos e instruções de trabalho para a promoção do diálogo com seus públicos estratégicos. O procedimento estabelece critérios para a gestão das interfaces com esses públicos e aplica as disposições da norma AA 1000 respeitando todos os seus princípios: inclusão, completude, materialidade, regularidade, proatividade e auditabilidade.</p> <p>As etapas do diálogo estruturado com os públicos estratégicos do instituto são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos, instruções de trabalho e formulários específicos para: <ul style="list-style-type: none"> a) gestão das interfaces com os públicos estratégicos; b) relacionamento com os voluntários; c) identificação de formas e meios de diálogo com os públicos estratégicos e influentes; d) análise dos públicos estratégicos e influentes; e) Declaração dos Princípios de Sustentabilidade. • Comunidade virtual de voluntários na página do instituto para fomentar comunicação, relacionamento e integração entre eles. • Criação de uma <i>news/letter</i>, publicação bimestral enviada a todos públicos estratégicos; • Capacitação dos colaboradores voluntários, de acordo com o plano de treinamento previsto em cada projeto social. 	
<p>Aprendizagem da Empresa:</p> <p>Com o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela NBR ISO 9001:2000 e com a aplicação da norma AA 1000, foi possível estruturar o diálogo com os públicos estratégicos do instituto, sendo que um deles é o colaborador da empresa. Um dos projetos desenvolvidos, o Prêmio Empreendedor Social, levou ao aumento da satisfação do público estratégico colaborador e aumentou o impacto das ações sociais implementadas e apoiadas pelo instituto e pela empresa.</p>	

Parte interessada engajada: COLABORADORES	
EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO DO FUNCIONÁRIO NA GESTÃO DA EMPRESA
Objetivo do Diálogo:	
<p>O diálogo integra o fluxo de processos estruturados pela empresa para promover a participação do funcionário em sua gestão. É um projeto integralizador por excelência, desenvolvido com o esforço e a habilidade de 2.000 estrategistas (funcionários) talentosos.</p>	
Metodologia Aplicada:	
<p>O diálogo é um evento do ciclo do planejamento da empresa que conta com a colaboração de todos os funcionários. É a oportunidade para que todos possam contribuir para o crescimento da empresa.</p> <p>A área de Desenvolvimento Humano conduz o processo e as ações, implementadas pelos níveis táticos e operacionais. Este processo oferece o suporte necessário para estruturação do planejamento estratégico.</p> <p>O envolvimento das gerências com todo o corpo funcional vem sendo fator decisivo no processo de gestão estratégica da empresa, em seus aspectos táticos e operacionais, a qual é apoiada pelas técnicas da Gerência de Projetos.</p> <p>A metodologia divide-se em duas etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A primeira etapa desse ciclo ocorre na sede e nas agências. No evento, todos os funcionários têm a oportunidade de contribuir para o planejamento estratégico com sugestões de melhoria dos processos tanto da sua área como da empresa 2. O próximo passo é unir as contribuições das agências e as da sede. Nesse ponto, as sugestões são classificadas como "operacionais" ou "estratégicas". Esta parte do processo é conhecida como Feedback e é fundamental para a credibilidade e o sucesso do planejamento estratégico da empresa, uma vez que todos os participantes podem rastrear o destino dado às suas sugestões e entender melhor a estratégia da organização, sentindo-se assim estimulados a continuar contribuindo todos os anos. 	
Aprendizagem da Empresa:	
<p>O plano estratégico é atualizado anualmente, sendo utilizado como guia para o plano operacional. Ocorre no primeiro trimestre do ano e é analisado criticamente ao longo do período, levando-se em conta as necessidades do mercado, as direções e estratégias e as eventuais mudanças nas necessidades e requerimentos dos clientes. O objetivo do processo de planejamento é aumentar a satisfação dos clientes internos e externos, desenvolver uma política de qualidade e assegurar a liderança nos negócios.</p>	

Parte interessada engajada: FUNCIONÁRIOS	
EMPRESA DO SETOR DE REFRIGERAÇÃO	DIÁLOGO COM OS FUNCIONÁRIOS DO BRASIL E DE OUTRAS PLANTAS DO MUNDO
<p>Objetivo do diálogo:</p> <p>Disseminar e internalizar em toda a organização conceitos e princípios fundamentais da missão (para que existo), visão (onde quero chegar) e valores (atitudes e comportamentos), visando à prática efetiva dos valores e à criação de uma cultura empresarial única.</p>	
<p>Metodologia Aplicada:</p> <p>A empresa convocou seus funcionários do Brasil e de outros países para um projeto de alinhamento cultural cujos objetivos eram disseminar os conceitos e princípios da visão da organização, integrar e harmonizar todas as culturas que compõem a empresa e criar uma cultura organizacional voltada para a alta <i>performance</i> e para a inovação.</p> <p>O projeto foi planejado em três fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilização, auditoria cultural e diagnóstico de valores; 2. Disseminação, visão, missão e valores; 3. Internalização dos valores e reuniões de aprendizagem e de balanço. <p>A auditoria identificou as diferentes características da cultura organizacional de cada planta, por meio de pesquisa qualitativa aplicada com 10% dos funcionários. A metodologia utilizada foi a do holandês Fons Trompenaars, especialista em diversidade cultural nos negócios. Paralelamente à fase de sensibilização, a empresa realizou o diagnóstico de seus valores, em que os próprios funcionários (10% do total) selecionaram os cinco valores que faziam mais sentido para a empresa.</p> <p>O alinhamento do comportamento individual com a prática dos valores da empresa acontece por meio das Reuniões de Aprendizagem e Reuniões de Balanço, nas quais os funcionários debatem o comportamento, a atitude da equipe diante de uma situação ocorrida na semana. O debate prossegue por aproximadamente 30 minutos, tendo como âncora os valores da empresa. Os funcionários identificam no fato real a prática e a não-prática desses valores. Nomes não são citados nem tampouco há acusações, e ninguém fica na defensiva. Com base em casos reais, os funcionários têm a oportunidade de expressar suas opiniões, fazer críticas e elogios sobre questões cotidianas.</p>	
<p>Aprendizagem da Empresa:</p> <p>O programa oferece aos funcionários a oportunidade de se desenvolver não apenas como profissionais, pelo aprendizado e aprofundamento de seu papel de líderes (médias e alta gerência), mas também como pessoas (todos os funcionários).</p> <p>Ao manter esse diálogo com seus funcionários, a empresa oferece a oportunidade para que todos se expressem, tendo como guia os cinco valores escolhidos. Além disso, o programa abriu espaço que essa participação se intensificasse ainda mais, com as pessoas se manifestando também por meio de outras ferramentas, como o Canal Aberto, também utilizado quando, em alguma situação, um dos cinco valores não está sendo praticado.</p>	

Parte interessada engajada: SINDICATOS	
EMPRESA DO SETOR PETROLÍFERO	ENGAJAMENTO DOS SINDICATOS PARA EDUCAÇÃO
<p>Objetivo do Diálogo:</p> <p>Aproximar a Federação Única dos Petroleiros da empresa para enfrentar um desafio que vai além das discussões salariais.</p>	
<p>Metodologia Aplicada:</p> <p>Ao lançar sua contribuição para o Programa Fome Zero, a empresa definiu como uma de suas ações a alfabetização de jovens e adultos. Criou-se então um projeto com o objetivo de atender 40 mil pessoas em fase de alfabetização e 1.600 alfabetizadores e coordenadores. Para implementar essa ação, a empresa convidou o Instituto Paulo Freire (IPF) e a Federação Única dos Petroleiros (FUP) para serem parceiros do projeto. Sem dúvida, o IPF teria o conhecimento necessário para a metodologia e a gestão, e a FUP poderia mobilizar seus parceiros para a articulação política, a formação das turmas (locais, envolvimento com as comunidades e estrutura) e acompanhamento do projeto.</p> <p>Um dos aspectos mais relevantes para a decisão de buscar a FUP como parceira era propor uma discussão no meio sindical a respeito da prática da responsabilidade social para além das questões pertinentes à luta sindical, e despertar o sentido da participação social com ações concretas desenvolvidas em projetos sociais. Dessa forma, a entidade poderia contribuir para as ações do programa ao atuar afirmativamente propondo ações e articulações locais que possibilitassem uma mudança na vida de uma população tão empobrecida.</p> <p>O projeto é coordenado pelo Comitê Gestor Nacional (FUP, IPF e a empresa) e por comitês gestores nos quais os representantes da FUP — articuladores políticos — são representantes de sindicatos nos Estados.</p>	
<p>Aprendizagem da Empresa:</p> <p>A grande aprendizagem da empresa e dos parceiros foi a construção do diálogo e de alternativas para poder concretizar a ação, além de contribuir para um desenvolvimento local sustentável e um novo projeto de nação.</p>	