

# RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA UM BOM NEGÓCIO PARA TODOS

## Anais

Salvador, Bahia, Brasil,  
10-12 de dezembro 2006

*Antonio Vives*  
*Estrella Peinado-Vara*  
Editores



IV CONFERÊNCIA  
INTERAMERICANA  
sobre Responsabilidade  
Social da Empresa  
Salvador, Bahia, Brasil





# RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA UM BOM NEGÓCIO PARA TODOS

## Anais

Salvador, Bahia, Brasil,  
10-12 de dezembro 2006

*Antonio Vives*  
*Estrella Peinado-Vara*  
*Editores*



IV CONFERÊNCIA  
INTERAMERICANA  
sobre Responsabilidade  
Social da Empresa  
Salvador, Bahia, Brasil



# ÍNDICE

- iv Agradecimentos
- vi Apresentação
- vii Introdução  
Um bom negócio para todos: Responsabilidade Social da Empresa (RSE) e Desenvolvimento Econômico  
Antonio Vives  
Estrella Peinado-Vara
- 1 Primeira sessão plenária  
A contribuição do setor privado responsável para o desenvolvimento  
Antonio Vives
- 7 Segunda sessão plenária  
O papel do Estado na criação de um ambiente propício para a RSE  
Josep M. Lozano
- 13 Primeira rodada de sessões paralelas
- 13 Sessão A: Co-relação entre Indicadores Ethos e *Global Reporting Initiative-G3*: duas ferramentas para a comunicação contínua ou *Communication on Progress* (COP)  
Marcelo Linguitte
- 19 Sessão B: Diversidade no mercado de trabalho e o investimento social inclusivo  
Equipe de relatores<sup>1</sup>
- 27 Sessão C: Ação coletiva do setor privado na luta contra a corrupção  
Amina El-Sharkawy
- 31 Sessão D: Os catadores e a indústria de reciclagem: construindo vínculos sustentáveis  
Equipe de relatores
- 35 Segunda rodada de sessões paralelas
- 35 Sessão A: Apresentação de casos empresariais  
Estrella Peinado-Vara
- 43 Sessão B: Parcerias público-privadas para a implementação de normas internacionais de trabalho e promoção do comércio justo  
Armand Pereira
- 51 Sessão C: RSE e crescimento econômico equitativo em favor das populações pobres e vulneráveis: criando impacto através da cadeia de fornecimento  
Beat Grüninger
- 55 Sessão D: Ética: Um bom negócio  
Margareth Flórez
- 59 Terceira sessão plenária  
A sociedade civil na RSE e o desenvolvimento  
María Matilde Schwalb
- 65 Terceira rodada de sessões paralelas
- 65 Sessão A: Impacto da RSE na competitividade e no desenvolvimento  
Pablo Frederick
- 71 Sessão B: Perspectivas de diferentes setores sobre alianças multisetoriais  
Agnieszka Rawa
- 77 Sessão C: O papel do setor privado na capacitação de instituições governamentais e da sociedade civil  
Equipe de relatores
- 81 Sessão D: Índice Setorial de Responsabilidade Social – uma metodologia inovadora  
Thereza Lobo
- 87 Quarta rodada de sessões paralelas
- 87 Sessão A: Normas internacionais e acordos setoriais de transparência  
Equipe de relatores
- 91 Sessão B: Administração efetiva de empreendimentos sociais  
Equipe de relatores
- 97 Sessão C: A sustentabilidade é compatível com finanças?  
Equipe de relatores
- 103 Sessão D: Avaliação e comunicação da Responsabilidade Social Corporativa: o desafio da eficácia  
Aron Belinky
- 113 Quarta sessão plenária  
Alianças estratégicas para o desenvolvimento  
James Austin
- 117 Anexo: Agenda

<sup>1</sup> Alice Ishikawa Lariú traduziu os sumários feitos pela equipe de relatores do português ao espanhol e estes foram editados em seguida por Estrella Peinado-Vara

## AGRADECIMENTOS

A organização e realização desta conferência foi possível graças ao apoio de várias pessoas e instituições as quais queremos expressar nosso mais profundo agradecimento.

### Comitê organizador

Banco Interamericano de  
Desenvolvimento (BID)

Antonio Vives  
Estrella Peinado-Vara  
Neli Díaz-Lameda  
Alice Ishikawa Lariu

Instituto Ethos de Responsabilidade  
Social

Ricardo Young  
Marcelo Linguette  
Tábata Marchetti Villares  
João Gilberto Dos Santos

Federação das Indústrias do Estado da  
Bahia (FIEB)

Manoelito Souza  
Cláudia Maria Libório Ribeiro Melo  
Theila Cristina Murakami



### Patrocinadores principais



Companhia  
Vale do Rio Doce  
Fundação



ODEBRECHT



### Co-patrocinadores



MASISA



The Coca-Cola Company



WAL-MART Brasil

### Patrocinadores de Mídia



### Logística

Os detalhes de logística foram de responsabilidade da Interlink Turismo.

### Outros colaboradores

Acción RSE, Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE), ComunicaRSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE), Instituto de Responsabilidad Social Empresarial, Ecuador (IRSE), Perú 2021 e Risolidaria são algumas das organizações que apoiaram na difusão do evento.

## CONSELHO ASSESSOR

### **Adrian Hodges**

Prince of Wales International  
Business Leaders Forum (IBLF)  
Reino Unido

### **Alvaro Castillo Monge**

CentraRSE  
Guatemala

### **Armand Pereira**

Organización Internacional del Trabajo  
(OIT)  
Estados Unidos

### **Charles Philip Bassett**

Director Ejecutivo de Canadá ante el  
BID  
Estados Unidos

### **Djordjija Petkoski**

Instituto del Banco Mundial

### **Eduardo Shaw**

Deres  
Uruguay

### **Federico Cúneo**

Foro Empresa  
Perú

### **Helio Mattar**

Instituto Akatu  
Brasil

### **Italo Pizzolante**

PIZZOLANTE Comunicación Estratégica  
Venezuela

### **James Austin**

Harvard Business School  
Estados Unidos

### **Jorge Lins Freire**

Federação das Indústrias  
do Estado da Bahia  
Brasil

### **José Angel Moreno**

BBVA  
España

### **Jose Antonio Puppim de Oliveira**

Fundação Getulio Vargas  
Brasil

### **Julio Moura**

GrupoNueva  
Chile

### **Larry Palmer**

Inter-American Foundation  
Estados Unidos

### **Luis Ulla**

Instituto Argentino de Responsabilidad  
Social Empresaria (IARSE)  
Argentina

### **Marcela Alvarez Calderón de Pardini**

Integrarse  
Panamá

### **Matilde Schwalb**

Universidad del Pacífico  
Perú

### **Mónica Beatriz Galiano**

Iniciative Brasil  
Brasil

### **Paulina Beato**

Repsol  
España

### **Ricardo Young**

Instituto Ethos  
Brasil

### **Roberto Murray**

Agrisal  
El Salvador

### **Roberto Pizarro**

Fundación Carvajal  
Colombia

### **Soledad Teixidó**

Fundación PROhumana  
Chile

### **Susan Aaronson**

Kennan Institute  
Estados Unidos

## RELATORES

O Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (CIAGS/UFBA) foi a instituição responsável por elaborar os resumos das sessões ao final de cada uma delas. Os relatores foram:

Adriana Reis de Souza

Andrea Leite Rodrigues

Carla Márcia Parisi Checchia

Fábio Rocha

*Coordenado pela Dra. Paula Chies Schommer.*

Gabryel Ferrari

Jussara Correia

Katiani Lucia Zape

Lídice Miranda

Maria Priscilla Kreitlon

Melissa Bahia

Patrícia Brito de Ávila

Patrícia Hamilton

Agradecemos também a Sra. Gabriela de la Garza (BID) pelo seu apoio na revisão final do documento.



## APRESENTAÇÃO

Estes anais apresentam um resumo das sessões e discussões ocorridas durante a IV Conferência Interamericana sobre Responsabilidade Social da Empresa: Um Bom Negócio para Todos, realizada em Salvador, Bahia, Brasil, de 10 a 12 de dezembro de 2006. A maior parte das apresentações realizadas durante o evento, bem como os anais e as apresentações de edições anteriores pode ser encontrada em [www.csramericas.org](http://www.csramericas.org).

Esta é a quinta edição da conferência sobre responsabilidade social da empresa organizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, com o apoio de diferentes parceiros do continente. A primeira foi realizada em Miami, em setembro de 2002, sob o título "Conferência das Américas sobre Responsabilidade Social da Empresa: Parcerias para o Desenvolvimento",

em resposta ao mandato dos presidentes do Hemisfério Ocidental emanado da Cúpula das Américas realizada em Québec, em 2001.

As edições posteriores no Panamá, em 2003, México, em 2004, Chile, em 2005 e Brasil, em 2006 foram realizadas sob o título "Conferência Interamericana sobre Responsabilidade Social das Empresas".

Com a publicação destes anais, esperamos contribuir para a divulgação dos benefícios da responsabilidade social e ambiental das empresas entre todos os atores envolvidos.



# INTRODUÇÃO

## Um bom negócio para todos: Responsabilidade Social da Empresa (RSE) e Desenvolvimento Econômico

Antonio Vives  
Estrella Peinado-Vara  
Banco Interamericano de Desenvolvimento<sup>2</sup>

Possivelmente como resposta das conseqüências positivas e negativas da globalização à incapacidade de muitos governos de fazer frente às necessidades sociais e ambientais e ao fortalecimento da sociedade civil que começa a se fazer ouvir, surge com força a responsabilidade social empresarial. As empresas reconhecem que têm responsabilidades perante a sociedade e o meio ambiente, responsabilidades estas que incluem a gestão eficiente de recursos.

O que isso implica para as regiões do mundo em desenvolvimento como a América Latina e o Caribe? Tradicionalmente, acredita-se que o desenvolvimento econômico é um papel que compete ao Estado e que o papel das empresas é produzir os bens e serviços que a sociedade demanda, gerando emprego e pagando impostos. Todavia, quando esse papel empresarial

não é suficiente sequer em países desenvolvidos, o que dizer de países em desenvolvimento e economias emergentes? Muitas empresas acreditam que com os impostos, as compras de insumos, os salários de seus empregados e os dividendos gerados estão fazendo mais do que o suficiente. Entretanto, responsabilidade social não é apenas pagar impostos, mas sim todos os tributos que cabem à empresa; tampouco é pagar salários, mas sim pagar salários justos e oferecer condições de trabalho dignas e enriquecedoras. Ser responsável não é ter mais clientes e vender-lhes mais produtos, mas sim educar os clientes atuais e potenciais para que tomem decisões em consonância com suas necessidades.

Se uma empresa coloca em prática essas atividades de forma coerente, pode ajudar a melhorar seu acesso a

bens e serviços, empregos de qualidade, novas oportunidades de atividades econômicas que gerem auto-emprego, e contribuir para a geração de cadeias de valor responsáveis. Em outras palavras, empresas responsáveis podem oferecer soluções sustentáveis para problemas socioeconômicos. O potencial da RSE é ainda mais relevante e necessário em países em desenvolvimento, como a maioria dos países da América Latina e do Caribe.

O apoio dos doadores internacionais pode ser muito importante, mas por si só não é suficiente nem sustentável. Iniciativas empresariais de responsabilidade perante a sociedade, baseadas em atividades econômicas (emprego e compras na comunidade, dentre outras), são as que têm um impacto maciço e se mostram mais eficazes para ajudar os mais desfavorecidos a sair da pobreza e

---

<sup>2</sup> As opiniões expressas neste artigo não refletem necessariamente a posição do Banco Interamericano de Desenvolvimento.



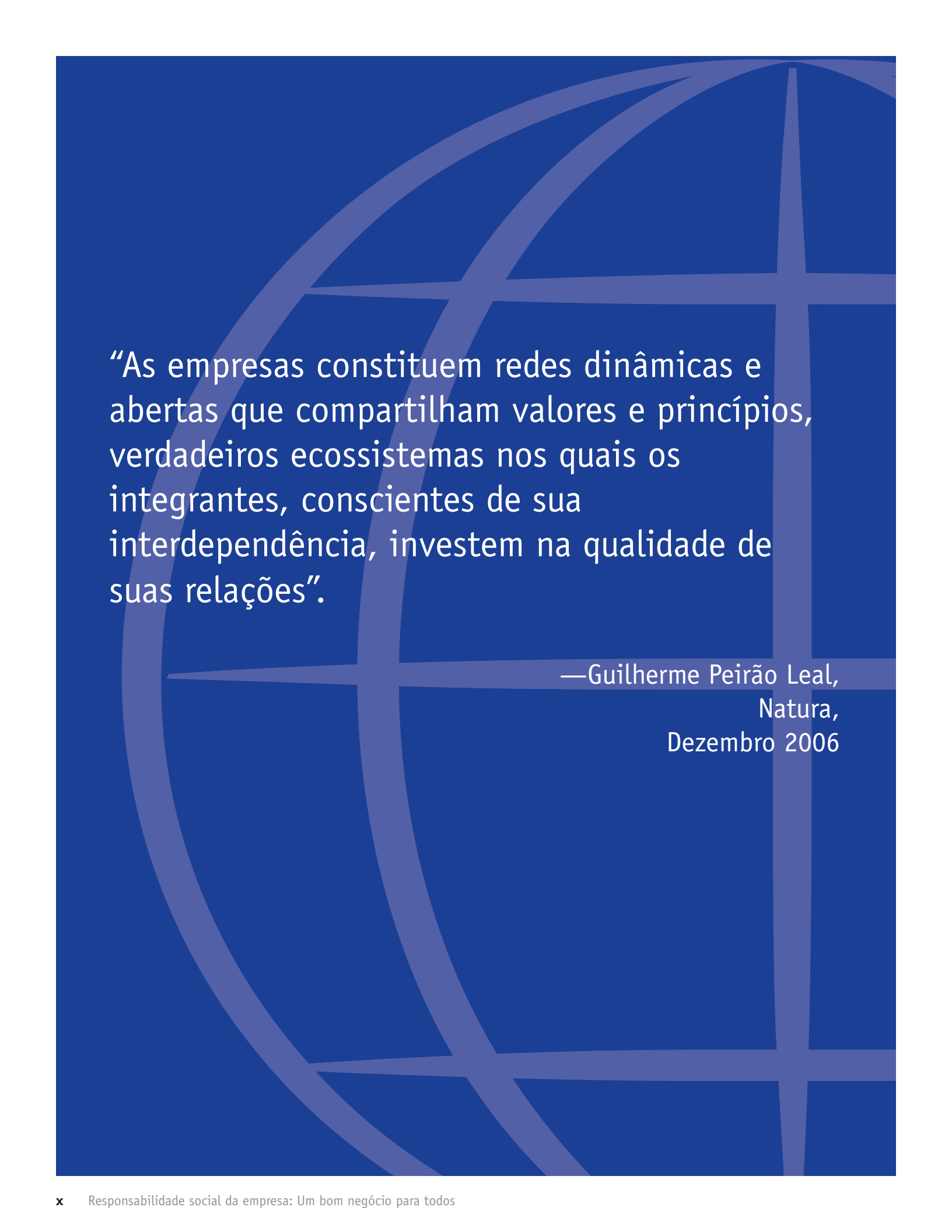
evitar a dependência da assistência de agências de cooperação. Essas iniciativas fortalecem o tecido socioeconômico e geralmente são mais sustentáveis, além de promover o desenvolvimento de um setor privado responsável.

A América Latina e o Caribe enfrentam numerosos desafios e, no caso da RSE, os esforços filantrópicos de longa tradição não conseguiram produzir o impacto que se buscava. Algumas empresas têm adotado uma visão paternalista de seu papel na sociedade, centrando seus esforços em educação básica, saúde e atividades culturais, deixando de lado o impacto real de suas atividades empresariais. A RSE é uma contribuição mais sustentável para o desenvolvimento econômico do que

a efêmera e variável filantropia. Com a RSE se está gerando desenvolvimento equitativo a partir do setor privado.

A adoção de modelos de desenvolvimento que combinam uma boa governança pública e privada, empreendedorismo social e RSE, utilizando recursos do setor privado e sua capacidade de inovação, é uma das formas mais eficazes para promover o desenvolvimento sustentável. Cabe a todos nós garantir que a evolução do sistema capitalista de que falávamos no início continue e se converta em **Um Bom Negócio para Todos**.





“As empresas constituem redes dinâmicas e abertas que compartilham valores e princípios, verdadeiros ecossistemas nos quais os integrantes, conscientes de sua interdependência, investem na qualidade de suas relações”.

—Guilherme Peirão Leal,  
Natura,  
Dezembro 2006

# PRIMEIRA SESSÃO PLENÁRIA

## A contribuição do setor privado responsável para o desenvolvimento Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Antonio Vives\*  
Banco Interamericano de Desenvolvimento

Este painel foi constituído pelos seguintes palestrantes: Julio Moura, Presidente do GrupoNueva e Vice-Presidente do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD); Guilherme Peirão Leal, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, Brasil; Stanley Litow, Vice-Presidente Corporativo de Relações com a Comunidade e Presidente da Fundação Internacional IBM, Estados Unidos; e Larry Palmer, Presidente da *Inter-American Foundation (IAF)*, Estados Unidos.

### Introdução

Uma empresa que pretende ser competitiva deve assumir uma posição de liderança perante seus acionistas, seus empregados e a comunidade, de forma que os interesses de todos sejam articulados. Para tanto, devem ir além da responsabilidade empresarial tal como a interpretamos hoje, baseando suas ações em quatro pilares:

- 1) Conhecer as expectativas e os desafios da sociedade global.
- 2) Procurar identificar as oportunidades que emergem desses desafios e incluí-los em sua estratégia.
- 3) Dialogar com a sociedade e o Estado para o estabelecimento de parcerias.
- 4) Implementar essa estratégia em seus valores e em sua rotina diária.

Nesse sentido, a empresa deve funcionar como um instrumento para satisfazer às necessidades da

humanidade, atuando em redes dinâmicas e abertas com os governos e a sociedade civil, espaços onde se compartilham valores e princípios.

O setor privado necessita de uma sociedade saudável para operar, e a responsabilidade social empresarial é um avanço que contribui para a melhoria social e ambiental. Comunidades prósperas, saudáveis e seguras constituem um ambiente mais propício aos negócios.

Não podemos negligenciar o fato de que o lucro é a necessidade primordial das empresas, pois se não for rentável uma empresa deixará de existir. O que também é certo é que o lucro não pode vir da exploração dos trabalhadores, da sonegação fiscal ou da exploração da desinformação do consumidor. A pergunta que se faz é "Como obter benefícios para a sociedade e bons resultados financeiros?".

### Um bom negócio para todos

**Julio Moura** iniciou sua apresentação enfatizando que a responsabilidade social empresarial é um grande negócio para todos - empresas e sociedade. Entretanto, o conceito foi desenvolvido a partir das experiências das empresas, passando das primeiras ações assistencialistas para uma gestão integrada e estratégica, incluindo a obtenção da necessária "licença para operar", outorgada implicitamente pela sociedade.

Atualmente, a responsabilidade social deixou de ser um tema acessório, convertendo-se em um tema que veio para ficar e que deve fazer parte da estratégia das empresas. Por essa razão, a contribuição do setor privado para o desenvolvimento econômico equitativo tem apontado para novas fronteiras que vêm sendo vislumbradas, tanto no âmbito do *World Business*

---

\* Antonio Vives, Gerente do Departamento de Desenvolvimento Sustentável do Banco Interamericano de Desenvolvimento, foi o moderador dessa sessão.

Council for Sustainable Development (WBCSD) como nas empresas do Grupo Nueva. É preciso conhecer essas fronteiras, bem como encontrar novas formas de fazer negócios rentáveis. Julio Moura enfatizou que os desafios são imensos, principalmente em termos de escala, mas que se deve manter uma atitude otimista, já que isso significa que também há grandes oportunidades.

Para ser uma empresa líder no século XXI, é preciso oferecer soluções estratégicas empresariais com impacto, escala e ousadia, capazes de superar os desafios da pobreza. A pobreza e a exclusão atingem 50 por cento da população mundial. Segundo Moura, as cerca de 3 bilhões de pessoas atualmente excluídas dos mercados – sem acesso a muitos bens, serviços e infra-estruturas – poderiam fazer parte destes se recebessem alguma assistência. Nos países desenvolvidos, 90 por cento da população têm acesso a algum tipo de financiamento, enquanto nos países em desenvolvimento essa porcentagem é de apenas 26 por cento.

Outra grande responsabilidade das empresas está relacionada com as mudanças climáticas e seus efeitos, e deve ser compartilhada com os governos e a sociedade civil. O problema da escassez energética nos leva a questionar se teremos energia para atender às necessidades da população e das gerações futuras. Entretanto, deveríamos nos perguntar também se o planeta suportará essas necessidades e seus impactos negativos no ritmo atual de consumo. Na realidade,

devemos nos perguntar o que desejamos para as gerações futuras se continuarmos assim. Em 2030, as populações urbanas terão 2 bilhões de pessoas a mais do que hoje. As empresas precisam apresentar uma contribuição para a sociedade à altura desses desafios e que lhes permita operar no futuro.

Hoje, o WBCSD congrega 190 empresas que representam 10 por cento do PIB mundial, com uma capitalização de mercado da ordem de US\$6 trilhões e vendas da mesma magnitude. Essas empresas devem unir forças com a sociedade civil e participar dos programas governamentais, a fim de reconsiderar a situação atual no que se refere ao consumo de recursos e ao comportamento, para conservar um planeta onde as gerações futuras possam viver.

Para Moura, as empresas vencedoras e líderes do século XXI são as que incorporam as oportunidades que surgem do conhecimento e da análise dos desafios, das tendências e expectativas da sociedade, integrando-as às suas estratégias e fazendo o que sabem fazer melhor – negócios – a única forma de tornar esse esforço sustentável.

As empresas bem sucedidas estão fundamentadas em 4 pilares:

**A. Obtenção de conhecimento, por meio de um esforço disciplinado para identificar as expectativas, as tendências e os desafios das sociedades e do planeta.** A empresa deve ir além de suas obrigações, incorporando às suas estratégias esse

conhecimento, que possibilita a sustentabilidade dos negócios e de nossa vida no planeta.

**B. Identificação de oportunidades de negócios nesses desafios, fazendo o que fazem melhor, como inovar para apresentar soluções e produtos que incluam os novos setores da sociedade na solução dos problemas.** As empresas devem participar do diálogo com outros setores da sociedade, como o governo e a sociedade civil, na busca de parceiros capazes de solucioná-los, exercendo sobre os governos uma pressão saudável que possa ajudá-los a ser mais eficientes e a criar um ambiente de negócios onde as empresas possam realizar seus investimentos. O WBCSD participa de discussões em áreas como comércio justo entre países, adoção de legislação simples e transparente para os investimentos que apóiam o crescimento, em especial da pequena e média empresa, bem como investimentos para a infra-estrutura básica necessária ao desenvolvimento.

**C. Alinhamento das oportunidades de negócios às estratégias centrais (core strategies) da empresa.** Uma sociedade civil forte cria instituições fortes e, portanto, é capaz de “ler” as tendências do mercado. As empresas, ao criar parcerias com a sociedade civil em geral, transferem essas oportunidades para seu interior, alinhando-as à sua estratégia de negócios.

**D. Mudança do mapa mental das empresas, para incluir avaliações de resultados no longo prazo.** As empresas bem sucedidas sabem executar e implementar esse tipo de



estratégia, que tem início com a incorporação da visão e dos valores da responsabilidade social por todos os empregados. Dessa forma, promove uma mudança que vai além do líder ou do gerente responsável pela parte social e ambiental. Para tanto, a empresa necessita de ferramentas, sistemas e processos que integrem essa visão ao seu planejamento e à sua atividade diária. Necessita também de sistemas de incentivos para os empregados dentro dessa nova visão, indo além da avaliação de resultados no curto prazo.

O GrupoNueva estimula seus colaboradores a encontrarem soluções para os desafios enfrentados pela humanidade por meio de negócios inclusivos que sejam rentáveis para a empresa e bons para a sociedade, com foco nos segmentos de menor renda da população. É importante entender as necessidades dos clientes entre a população com menos recursos. O Grupo tem incentivado seus 17 mil funcionários a propor projetos para atender às necessidades dessas populações, de forma lucrativa. Alguns exemplos bem sucedidos de novos negócios são as parcerias com pequenos empresários para a produção e distribuição de móveis e projetos para irrigação e redução do desperdício de água. Outra experiência importante reuniu empresários do setor de tubos e conexões que, cansados da corrupção em muitas concorrências públicas, uniram-se à Transparência Internacional, num esforço para que as práticas nesse setor sejam mais transparentes.

As empresas devem ir além da responsabilidade social empresarial como a entendemos hoje, explorando novas fronteiras com ousadia, paixão e disciplina.

### A empresa privada em uma sociedade em transição

Em sua apresentação, **Guilherme Peirão Leal** destacou que, antes de se falar em empresa, é preciso pensar no compromisso individual que cada um tem com a ética, com a moral e com o restante da humanidade. Para ele, cada um de nós não existe de maneira isolada, mas sim na relação com o outro. Por essa razão, deve-se pensar nas empresas como mecanismos para atender às necessidades dos seres humanos e como instrumentos para preservar a vida.

Segundo Leal, as empresas acumularam um poder muito significativo e sem precedentes e enfrentam grandes desafios perante uma sociedade em transição que atravessa uma crise sócio-ambiental. Nas últimas quatro décadas, o consumo disparou. As sociedades consomem recursos naturais numa velocidade 25 por cento maior do que a natureza é capaz de regenerar, ameaçando a biocapacidade do planeta. A exclusão afeta populações nas áreas de saúde, educação e nutrição, atingindo um terço da humanidade. Diante desses padrões de produção e consumo, o futuro se apresenta um tanto sombrio. Com a previsão da elevação da temperatura do planeta em 2-5°C no próximo século, as perdas anuais em

termos de Produto Interno Bruto (PIB) globais poderão chegar a 10 por cento.

Para Leal, essa crise pode ser vista como uma oportunidade, de maneira que o compromisso moral da empresa, aliado ao seu pragmatismo, pode ser um agente de geração de valor econômico, social e ambiental por meio da criação de soluções inovadoras, de produtos de qualidade, e de preços competitivos e, sobretudo, um agente de mudança em prol da inclusão. As empresas devem incorporar as dimensões social e ambiental às suas estratégias, e criar cultura e consciência por meio de produtos, serviços, e modelos de negócio e gestão que permitam reduzir os impactos ambientais. Devem também promover o consumo consciente e influir no comportamento de outras empresas e nas políticas públicas do Estado. A crise que enfrentamos não se resolve apenas com inovações tecnológicas, ainda que estas sejam necessárias; é preciso, também, uma grande mudança cultural. Leal enfatizou que “o negócio dos negócios é o negócio sustentável”, acrescentando a palavra “**sustentável**” à célebre frase de Milton Friedman, associada a uma perspectiva neoliberal da economia segundo a qual “o negócio dos negócios é o negócio”.

Leal destaca que não bastam avanços modestos e graduais. É preciso romper paradigmas para construir soluções alternativas, e criar uma cultura de sustentabilidade, na qual as empresas desempenhem um papel preponderante como espaços e agentes de transformação cultural, por interagirem com diversos setores – sociedades,

governos, fornecedores, e clientes – por meio da atuação em dois vetores: na construção de novas tecnologias e no papel de agentes de transformação social. O contato com governos e a sociedade civil é de suma importância para evitar a visão egocêntrica das empresas, cujo impacto pode ser negativo.

**“As empresas constituem redes dinâmicas e abertas que compartilham valores e princípios, verdadeiros ecossistemas nos quais os integrantes, conscientes de sua interdependência, investem na qualidade de suas relações”.**

—Guilherme Peirão Leal, *Natura*,  
Dezembro 2006

A experiência da Natura no que diz respeito à responsabilidade social empresarial está pautada em três premissas: distribuição de renda, novas tecnologias e conscientização, com destaque para o envolvimento de comunidades em áreas onde se desenvolvem atividades extrativistas e agrícolas. Essas ações propiciam oportunidades de geração de renda, o desenvolvimento de embalagens biodegradáveis e de produtos de origem vegetal que reduzem os impactos ambientais. Igualmente relevante é o investimento na educação de jovens e adultos para a o consumo consciente. A empresa tem investido na idéia de governança com a participação de múltiplos interessados (*multistakeholder*<sup>3</sup>), procurando avançar na construção de sistemas capazes de captar as necessidades de todos os agentes envolvidos com a empresa e da sociedade como um todo.

## Conciliação de interesses

Stanley Litow apresentou a experiência da IBM em cidadania corporativa e destacou a importância da conciliação dos interesses de todos os atores – acionistas, empregados, e comunidade – como fator-chave para a competitividade das empresas que pretendem ser líderes de mercado.

Segundo Litow, o negócio da IBM é desenvolver inovações relevantes para seus clientes. Desse modo, sua cidadania corporativa está relacionada à forma como a IBM pode expandir seus valores para compartilhar inovação tecnológica na solução de problemas relevantes para o mundo. Litow enfatizou a relação entre tecnologia, em especial a tecnologia da comunicação, e o atendimento de demandas sociais nas áreas de educação, segurança e economia.

Em suas ações ligadas de forma mais direta à atividade empresarial, a IBM prioriza investimentos em tecnologia e em novos talentos. Além disso, a empresa tem-se envolvido em diversos projetos e parcerias nos quais possa aplicar seus conhecimentos na promoção de melhorias para a sociedade.

Em parceria com o Banco Mundial, por exemplo, a IBM desenvolveu uma caixa de ferramentas para pequenas e médias empresas (*Toolkit for SMEs*), projeto que amplia a possibilidade de pequenos negócios potenciais, em especial para mulheres e minorias, para que tenham acesso a sistemas de tecnologia da informação mais

sofisticados em suas organizações. A IBM produz, em parceria com as empresas, *sítes* gratuitos na Internet em diversos idiomas. Esse sistema permite que pessoas de diferentes países tenham acesso a produtos empresariais na Internet e desenvolvam suas próprias estratégias de negócio, motivo pelo qual pode ser considerado uma incubadora virtual de empresas.

Outro projeto apresentado foi o *World Community Grid*, que disponibiliza o acesso a supercomputadores, com o objetivo de apoiar pesquisas essenciais para a humanidade. Por meio do compartilhamento do acesso via Internet a mais de 425 mil dispositivos, várias instituições estão realizando pesquisas tais como as de combate à AIDS, cura e tratamento do câncer e ajuda ao diagnóstico precoce, dentre outras que estão em fase de desenvolvimento nas área de distrofia muscular e gripe aviária, por exemplo.

A IBM também compartilha com o público um programa de reconhecimento de voz para plataforma Web, que permite acesso à educação gratuita a milhões de adultos e crianças através da Internet, buscando colaborar na solução das dificuldades de leitura e aprendizagem. Somente nos EUA, 13 por cento dos adultos têm dificuldade para ler e escrever. Em breve, o projeto também será estendido à América Latina.

A parceria com a ONG *The Nature Conservancy* exemplifica bem o tipo de interseção que a IBM deseja estabelecer entre o impacto social de seus negócios e os problemas sociais.

---

3 O termo “multistakeholder” proveniente do idioma inglês, se refere a múltiplos atores da sociedade - ou “stakeholders” por sua terminologia original em inglês.



Nesse projeto, a IBM compartilha tecnologia com todos os interessados dentro da organização, a obtenção de informações, e a gestão da água em grandes rios, com o objetivo de contribuir para o processo de tomada de decisões.

Segundo Litow, esta é a chave para a mudança de paradigma das empresas: obter benefícios levando em conta o desenvolvimento da sociedade. Para a IBM, responsabilidade social empresarial não significa converter benefícios em ajuda, mas sim buscar usar seu poder empresarial em benefício da sociedade. A responsabilidade social deve estar conectada com a estratégia da empresa, de modo que esta possa colocar seu poder a serviço da comunidade. A visão atual é que as empresas fazem negócios e esperam que os resultados promovam mudanças para a sociedade. Outra visão, mais avançada e desejável, é que os negócios sejam realizados, em primeiro lugar, motivados pela promoção de mudanças positivas na sociedade.

Litow destacou, ainda, a importância de organizações intermediárias, como escolas e organizações comunitárias, para garantir o acesso das pessoas às tecnologias. Para ele, não há milagres nessa área. É preciso muita articulação entre as pessoas, as organizações e os setores, para que se obtenham resultados. E essa, sem dúvida, é uma tarefa difícil. Como exemplo de processo de aprendizagem, Litow citou o caso da *Global Leadership Network* (GLN), em que um grupo de empresas busca cooperar para aprender e

aprimorar seu desempenho em responsabilidade social corporativa ou cidadania corporativa, e compartilha suas experiências na identificação de soluções ótimas e melhores experiências.

### Comunidades saudáveis, negócios rentáveis

O último a falar foi **Larry Palmer**, Presidente da *Inter-American Foundation* (IAF), agência independente do governo dos Estados Unidos. A IAF foi criada como alternativa experimental aos programas de ajuda externa, com o objetivo de promover estratégias de desenvolvimento de base a partir das pessoas, na América Latina e no Caribe. A idéia básica não é apenas ajudar as pessoas em situação de pobreza, mas ajudá-las a obter as condições necessárias para sair dessa situação. Os recursos priorizam as demandas das próprias comunidades, sem definir o que estas devem ou não fazer, com base na idéia de que aqueles que vivenciam o problema são os que melhor sabem o que é necessário para solucioná-lo.

Segundo Palmer, as nações são constituídas por comunidades, que apóiam projetos coletivos que contribuem para o desenvolvimento. O palestrante também destacou a relação entre um bom desempenho dos negócios e um bom funcionamento da sociedade. As comunidades, por sua vez, são compostas por consumidores potenciais e, portanto, necessitam de certa estabilidade social e políticas para prosperar. Para a IAF, é preciso fazer

mais do que apenas disponibilizar os meios para que os menos favorecidos consigam sair da pobreza: é imprescindível dar-lhes capacidade para que “se mantenham” fora do círculo da pobreza e da condição permanente de vulnerabilidade. Isso somente é possível quando se investe nas comunidades com uma visão empresarial e de longo prazo, ou seja, quando se investe naquilo que é necessário para dar-lhes o poder de decidir e de gerar um futuro para as comunidades, com a contribuição das empresas. O investimento social das empresas como atividade social e ambientalmente responsável, centrado na geração de oportunidades produtivas que resultem em receita para as comunidades, apresenta-se como uma opção válida e socialmente responsável. Desse modo, tanto empresas como a sociedade se beneficiam, e contribuem para impulsionar um círculo virtuoso.

### Comentários finais

Estamos diante de uma situação social na América Latina que pode ser classificada como preocupante. Uma situação política relativamente estável e uma situação econômica favorável, mas cujos sucessos não se traduzem em melhorias tangíveis para a sociedade. Temos mais de 200 milhões de pobres. Embora muitos governos tenham implementado programas eficazes para a solução dos problemas decorrentes da pobreza e aumentado seus investimentos em educação e saúde, grandes segmentos da população continuam excluídos das oportunidades econômicas e do crescimento.

Fica cada dia mais claro para o empresário que, embora em parte esses sejam problemas do governo, as empresas são seriamente afetadas. Devem fazer algo. No longo prazo, não podem operar em sociedades frágeis. Um bom negócio necessita de uma sociedade robusta, com estabilidade social, que melhore a qualidade de vida da população. Ao empresário convém contribuir para o círculo virtuoso, no qual suas ações contribuam para a prosperidade da sociedade, o que beneficia a empresa por meio de uma população com maior poder aquisitivo.

Isso não significa que a empresa deve privilegiar os problemas da sociedade em detrimento dos benefícios, uma vez que ambos são compatíveis, mas sim adotar uma visão de longo prazo, integral, que vá além do olhar míope na direção de

seu próprio negócio. No longo prazo, o bem estar da empresa e da sociedade estão intimamente ligados.

Alguns empresários se contentam em contribuir para causas especiais por meio da filantropia eventual. Essas ações tendem a produzir um impacto muito localizado e pouco disseminado, em vez de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para alguns, são como a expiação de culpas. As empresas devem incorporar atividades que impulsionem o desenvolvimento econômico às suas estratégias e práticas habituais de negócios e buscar novas oportunidades nas quais possa contribuir para preencher a lacuna social com atividades que melhoram a qualidade de vida e que façam mais do que apenas oferecer um emprego, pagar impostos e prover recursos.



## SEGUNDA SESSÃO PLENÁRIA

O papel do Estado na criação de um ambiente propício para a RSE  
Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Josep M. Lozano\*  
Instituto de Inovação Social (ESADE Business School)

Este painel contou com a presença dos seguintes palestrantes, que apresentaram visões distintas e complementares: Ramón Jáuregui, membro da Comissão Parlamentar de Política Social e Emprego e incentivador da Subcomissão Parlamentar sobre RSE, Espanha; Isaac Edington, Diretor de Desenvolvimento Organizacional da Rede Bahia, Brasil; Anna Maria Peliano, Diretora de Estudos Sociais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasil; e Patrus Ananias de Sousa, Ministro do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Brasil.

### Introdução

Esta sessão plenária apresentou um tema atual de grande relevância: o papel do Estado na criação de um ambiente propício para a RSE. Há cada vez mais consenso e evidências de que o desenvolvimento da RSE não é possível se concebido exclusivamente como um esforço por parte somente das empresas consideradas individualmente ou, menos ainda, se concebido fundamentalmente como resultado da pressão de diferentes atores sobre as empresas. No desenvolvimento da RSE é fundamental, obviamente, o debate sobre o modelo de empresa e de gestão que se propõe como expressão desse desenvolvimento. Mas também é fundamental considerar-se que, na medida em que a RSE trata do papel da empresa na sociedade e do modelo de sociedade para cuja construção contribui, o papel desempenhado pelo

Estado é decisivo, independentemente da orientação que adote.

Daí a importância de se debater o papel do Estado no desenvolvimento da RSE. A isso cabe acrescentar uma consideração de suma importância: independentemente do papel do Estado, este não pode pretender qualquer neutralidade asséptica. A posição que adote já modifica as expectativas e as atuações dos diferentes atores. E, assim, várias perguntas emergem:

- Como evitar a confusão, por parte das empresas, entre optar pela RSE e assumir responsabilidades que competem aos Estados?
- Que tipo de forças institucionais são necessárias para o desenvolvimento da RSE?
- As políticas públicas, para propiciar a RSE, devem ter um perfil próprio e característico na América Latina? Qual seria esse perfil?

- Em que medida os governos devem “dar o exemplo” quando se fala de responsabilidade social?
- As empresas devem estar um passo à frente ou um passo atrás dos governos no desenvolvimento da RSE?
- Que desafios de liderança política e empresarial vemos associados ao desenvolvimento da RSE?

Em resumo, a questão de fundo que se discute é a seguinte: supondo-se que a RSE apresente, em última análise, uma nova forma de fazer negócios, isso é possível com velhas formas de fazer política?

Em sua intervenção, **Ramón Jáuregui** apresentou os resultados mais relevantes do relatório elaborado pela Subcomissão para a promoção de RSE, criada na Câmara dos Deputados na Espanha. O referido relatório é composto por duas partes. Na primeira, são resumidas e ordenadas as

---

\* Josep M. Lozano do Instituto de Inovação Social (ESADE Business School) foi o moderador dessa sessão.



contribuições dos quase 60 participantes, provenientes de diferentes instituições e organizações, os quais a Subcomissão convocou para que expressassem sua opinião sobre diversos aspectos do desenvolvimento da RSE na Espanha. Na segunda parte, são compiladas as constatações e recomendações aprovadas pela Subcomissão e que, além de seu valor intrínseco, receberam o apoio de todos os grupos parlamentares. São 30 constatações ou afirmações de conceito e de contexto, e 57 recomendações à sociedade espanhola. Cabe destacar que esse é o primeiro relatório dessa natureza aprovado por um parlamento europeu. Nesse sentido, é uma experiência que pode ser útil quando se trata de impulsionar a RSE em cada contexto nacional.

Embora tenha dedicado a maior parte de sua intervenção elogiando as recomendações, Jáuregui ressaltou que o debate sobre RSE na Espanha se iniciou a partir da publicação do Livro Verde da Comissão Européia, no ano 2000. Em 2002, o Partido Socialista Trabalhista Espanhol (PSOE) apresentou um projeto de lei que pretendia instaurar um marco regulatório para a RSE. Em 2003, o Ministério do Trabalho e Assuntos Sociais criou uma comissão de especialistas. Finalmente, em 2004 foi criada, na Câmara dos Deputados, a referida Subcomissão.

Algumas das constatações do relatório destacadas pelo palestrante foram:

a) Não se deve esquecer que a atividade empresarial em si,

se praticada no marco jurídico, já constitui um exercício de responsabilidade empresarial.

- b) A RSE, por sua vez, é tanto um processo quanto um modelo de gestão. Como processo, está em construção e é um caminho para a excelência; já como modelo de gestão, resulta da integração das dimensões econômicas, sociais e ambientais.
- c) A RSE pressupõe a articulação das expectativas das diferentes partes interessadas e o diálogo com as mesmas.
- d) A RSE tem caráter voluntário, o que não é incompatível com o desenvolvimento de políticas públicas de fomento.
- e) As iniciativas internacionais e regionais desempenham um papel muito importante, tanto catalisador como impulsionador.
- f) Não há uma maneira única de avançar na RSE; depende de setores e portes e, nesse sentido, é muito importante incorporar as pequenas e médias empresas.

A seguir, Jáuregui apresentou as conclusões da subcomissão, que não se referem exclusivamente às empresas, uma vez que também se destinam a outros atores embora, como parece óbvio, o maior número dessas conclusões afete as empresas e as administrações públicas.

No que se refere às empresas, as recomendações enfatizam a auto-regulação, que somente será possível levando-se em conta as especificidades de cada setor. No que concerne à comunicação e à transparência,

recomenda-se, especialmente, tomar como referência a *Global Reporting Initiative* (GRI), e que todas as empresas listadas em bolsa implementem a tripla relação (financeira, social e ambiental). Quanto às partes interessadas, destaca-se a necessidade de incorporar aos estatutos das empresas os compromissos de RSE com cada um deles, estender aos fornecedores as políticas de RSE e, especialmente, desenvolver relações trabalhistas de qualidade, como, por exemplo, o reconhecimento de sindicatos, a igualdade de gênero e a conciliação trabalhista, o combate aos acidentes de trabalho, etc. Finalmente, destacam-se a adesão a compromissos internacionais como o Pacto Mundial das Nações Unidas ou os critérios da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).

No que se refere às administrações públicas, várias propostas são apresentadas. Uma delas está relacionada com os incentivos à RSE, como, por exemplo, a promoção do Investimento Socialmente Responsável (ISR), a criação de estímulos fiscais, ou a premiação e o reconhecimento de melhores práticas. Outra proposta gira em torno do enfoque da RSE e do estabelecimento do modelo social europeu como referência de relações trabalhistas para aprimorar o marco legislativo de inclusão de portadores de necessidades especiais ou em risco de exclusão social e incorporar critérios de RSE à concessão de créditos. Também se incluem propostas que implicam assumir organicamente a RSE, com vistas à criação de uma estrutura



governamental que coordene todas as ações referentes à RSE, um conselho ou observatório de RSE, e o impulso da RSE nos níveis locais. Essa proposta inclui, ainda, aplicar os critérios de RSE nas administrações públicas e nas organizações de caráter público, bem como estendê-los aos investimentos do Estado e aos investimentos públicos em general. E, finalmente, promover a RSE fortalecendo o movimento associativo de consumidores e na sociedade civil, e fomentar os valores da RSE na educação.

Para concluir, há outras recomendações como fomentar as cláusulas de ISR nos planos de pensão, integrar a RSE às práticas da economia social, ampliar a formação universitária e de pós-graduação em SER, e incorporar aos meios de comunicação -especialmente à imprensa econômica - a cultura de RSE. Em suma, trata-se de adotar um enfoque voltado para a promoção da responsabilidade social de todas as organizações.

Jáuregui concluiu sua intervenção com uma reflexão de caráter mais global, na qual destacou o que a RSE pode representar como alavanca de mudança, em termos tanto de inovação empresarial como de processos de transformação social.

Em sua intervenção, **Isaac Edington** destacou o desafio e a necessidade no que se refere à criação de redes de cooperação envolvendo diferentes atores. Concluiu com uma referência ao papel-chave da educação, especialmente no contexto brasileiro.

Edington centrou sua apresentação em uma visão das diversas formas de articulação dos três setores: empresas, governos e instituições/ONGs, partindo do pressuposto de que hoje a governança requer uma interação fecunda entre os três setores e sua participação na solução de desafios sociais que não podem ser enfrentados a partir das capacidades de apenas um deles.

Mas também enfatizou que, quando essa desejável articulação entre os três setores não ocorre, nos defrontamos com quatro possíveis cenários sociais problemáticos, em função do tipo de relações que se estabeleçam.

- Nenhuma articulação entre os três setores ou o caos.
- Articulação unicamente entre governos e empresas ou corporativismo.
- Articulação unicamente entre empresas e instituições/ONGs, o que pode levar à deslegitimação.
- Articulação unicamente entre governos e instituições/ONGs, o que pode resultar em populismo.

Nessa visão de governança que envolve a articulação dos três setores, Edington sustentou, parafraseando Tocqueville, que a maior riqueza de uma sociedade é o tecido social. Entre outras razões, porque a criação de tecido social gera, por sua vez, condições para que se produza auto-regulação. Isso pressupõe, portanto, que riqueza social é a capacidade de estabelecer relações entre seus diversos atores e, conseqüentemente, que as organizações são úteis socialmente,

na medida em que são capazes de gerar intercâmbios. Nas palavras de D. North, ratificadas pelo palestrante:

*"Quanto mais intercâmbios úteis gerarem as organizações, mais dinâmica será uma sociedade e mais riqueza será produzida".*

Como conseqüência do que precede, Edington perguntou o que o Estado pode fazer para criar um ambiente propício à RSE. Sua resposta indicava claramente a necessidade de um Estado capaz, em todos os seus níveis administrativos, de gerar relações. Finalmente, propôs um enfoque relacional do Estado, o qual definiu como um novo paradigma, caracterizado por um estilo de trabalho integrado e transversal, voltado para o desenvolvimento sustentável e aproveitando os instrumentos e as práticas socialmente responsáveis já existentes. Para tanto, considerou que já se pode trabalhar nessa direção com os instrumentos existentes: dispositivos constitucionais e tecnologias sociais de cooperação, maximizando recursos e aproveitando e disseminando o conhecimento existente.

Mas o palestrante também apontou algumas deficiências que impedem o avanço nessa direção. Citou, por exemplo, a necessidade de um interesse genuíno no bem-estar da sociedade, de que o Estado seja um agente de mobilização e participação - que também desempenhe um papel de coordenação das transformações necessárias para avançar de forma socialmente responsável na agenda do desenvolvimento sustentável - e,



por fim, que todos os níveis da administração pública (governo central, estados e municípios) se convertam em geradores de riqueza social. Nesse sentido, expôs uma grande diversidade de exemplos de práticas socialmente responsáveis que o Estado já pode implementar para criar um ambiente propício para a RSE.

Finalmente, destacou a má qualidade do ensino como um dos maiores problemas brasileiros que, em sua opinião, impedem o desenvolvimento de tudo o que havia dito. Para Edington, todos os esforços para a construção de uma sociedade sustentável estarão condenados ao fracasso se não vierem acompanhados de uma educação básica de qualidade. Fundamentou essa avaliação na convicção de que a educação de qualidade promove o crescimento

econômico, o desenvolvimento social e político, a equidade, a participação cívica, e a redução da criminalidade e da corrupção. Mas isso contrasta com os dados sobre o nível de população alfabetizada no Brasil, cuja recente melhoria não deve ocultar determinados níveis de alfabetização que, entretanto, em termos percentuais são muito baixos. Com base em dados de pesquisas, destacou o paradoxo de que no Brasil, embora se reconheça a importância da educação, isso não é considerado um problema claramente prioritário. E esse paradoxo pode resultar em que não se considere urgente avançar na solução de um problema que o palestrante considerou fundamental.

Por tudo isso, concluiu que o papel do Estado na criação de um ambiente propício para a RSE deveria resultar da

adoção de três linhas de atuação:

1. Cumprir seu papel constitucional;
2. Favorecer as redes sociais e;
3. Promover uma educação pública de qualidade.

**Ana Maria Peliano** sustentou sua intervenção em pesquisas e estudos sobre a ação social das empresas. Entre outras razões porque, segundo argumentou, não é possível implementar políticas públicas e promover o trabalho conjunto dos diversos atores sem esse tipo de informação. A pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) que usou como referência, compila um universo de empresas de todo tipo, chegando, inclusive, às microempresas. Na medida em que a RSE pressupõe a consideração, por parte das empresas, de suas relações com todas as partes interessadas, o estudo no qual apoiou sua apresentação destaca a relação da empresa com a comunidade; algo por certo muito importante no contexto brasileiro, no qual a campanha contra a fome (fome zero) coloca em primeiro plano a pergunta sobre o papel das empresas em suas relações com a comunidade na qual operam.

Nesse ponto, destacou a percepção que os empresários têm de sua atuação na área social. Por um lado, são muito conscientes de que não devem desempenhar o papel do Estado e consideram que, freqüentemente, as empresas atuam no social porque os governos não cumprem seu papel. Mas, por outro, também predomina a opinião de que, para contribuir com as comunidades não basta que as empresas se conformem em pagar



impostos e gerar empregos, mas que realizem atividades sociais na medida em que há problemas sociais que o Estado não pode resolver sozinho e que requerem a contribuição das empresas.

No caso do Brasil, entretanto, se dá o paradoxo de que a maior atividade social das empresas não ocorre nas regiões com índices mais elevados de pobreza. De qualquer forma, constata-se que, de fato, o público-alvo ao qual se destinam as atividades sociais das empresas são as crianças, na medida em que suas prioridades são temas de alimentação, assistência social, saúde e educação. Isso, segundo a palestrante, nos remete ao problema das relações com o Estado, uma vez que essas atuações, por um lado, representam um complemento das políticas públicas, mas, por outro, estão associadas a um certo ceticismo em relação às mesmas políticas públicas. Quando se analisam as preferências das empresas no que se refere à criação de alianças e parcerias, fica claro que somente uma porcentagem muito reduzida implementa atividades conjuntas com organismos governamentais, enquanto o maior número de acordos se dá com organizações sem fins lucrativos.

Daí a necessidade de uma avaliação de conjunto. Peliano dividiu sua avaliação da realidade da atuação social das empresas em quatro grupos: dificuldades, avanços, desafios, e requisitos para ampliar as parcerias público-privadas.

Entre as dificuldades destacou a falta de coordenação e aproveitamento de recursos, a centralização das decisões,

a institucionalização limitada e o conservadorismo. Entre os avanços apontou a aproximação e o diálogo com as comunidades, a adequação das ações às demandas locais, a flexibilidade para a melhoria permanente, e a agilidade nas decisões. Entre os desafios para as empresas citou a promoção do “empoderamento” das comunidades, a ampliação de sua participação na área de políticas públicas, a disseminação dos compromissos sociais, a institucionalização da missão social, e a integração de uma rede de proteção social. Finalmente, entre os requisitos para ampliar as parcerias público-privadas, enfatizou a necessidade de aprofundar o diálogo, melhorar o entendimento, definir atribuições, dar maior transparência à gestão, e a formulação de uma política de incentivos por parte dos governos.

Em suma, trata-se de dar-se conta de que as empresas de fato realizam atividades que pressupõem uma contribuição à comunidade. Mas isso não pode ser simplesmente resultado de sua iniciativa individual, posto que requer um ambiente propício por parte do Estado para que seja possível e eficaz.

O último palestrante a intervir na sessão plenária foi **Patrus Ananias de Sousa**, Ministro do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. Ele iniciou sua intervenção destacando a importância do tema RSE e políticas públicas, acrescentando que essa questão não pode ser desenvolvida sem uma reflexão sobre a RSE. Considerou que a RSE remete, como é

evidente, às empresas, mas seu desenvolvimento não está circunscrito a estas. Requer também a participação do Estado e das ONGs. Essa colaboração está vinculada a uma perspectiva de caráter republicano perante o compromisso público, com sua inter-relação entre direitos e deveres e, nesse sentido, como algo em que todos devem desempenhar seu papel.

Insistiu especialmente no fato de que quando se fala de Estado no contexto brasileiro, não se deve perder de vista que a melhoria da situação dos pobres deve desempenhar um papel crucial na agenda do país, lembrando que no marco da Constituição Brasileira há um espaço importante para o desenvolvimento de políticas públicas.

Além disso, acrescentou que quando se fala de políticas públicas e de RSE, nunca se deve esquecer que a primeira coisa que as empresas devem fazer é cumprir a legislação trabalhista e tributária, e que esse cumprimento é algo fundamental. Sem ele não faz sentido falar de RSE e nada que as empresas façam pode ser apresentado como RSE. Todos devem cumprir a lei como algo vinculado ao papel positivo do Estado, que vá além das perspectivas reducionistas que o considerariam simplesmente um mal necessário.

Em sua opinião, o principal desafio a ser tomado como referência é o desenvolvimento do país, especialmente pensando-se nas futuras gerações. Daí a vigência de conceitos como pátria ou nação, sempre e quando se apresentem vinculados à



pergunta sobre como os diferentes atores podem contribuir para o seu desenvolvimento. É no marco dessa perspectiva que se deve situar a vontade de construir um mundo mais integrado, no qual seja possível encaixar construtivamente a tensão entre unidade e diversidade.

Nesse contexto, o papel do Estado é promover um desenvolvimento integral, por meio das instituições jurídicas e políticas. Mas o ministro acrescentou que não devemos ficar limitados a essa perspectiva ou a esse nível, uma vez que é preciso atender também ao desenvolvimento ético e espiritual, incluído em projetos superiores que se manifestam na cultura. Esse enfoque mais global é o que permite planejar corretamente um projeto nacional, a partir das características, das realidades e dos recursos de cada país.

Daí a importância de considerar o papel de todas as empresas. Independentemente de suas características, todas podem ter seu lugar no desenvolvimento social da RSE; não unicamente as grandes empresas, mas também as pequenas e médias empresas, as cooperativas e as iniciativas engajadas em projetos de desenvolvimento regional.

Por fim, segundo o ministro, a RSE deve ir além da filantropia e voltar-se para as parcerias estruturais entre os setores público e privado, que devem se perguntar “O que podemos fazer juntos?”.

### Comentários finais

Talvez essa pergunta final seja também um bom resumo do tom geral das exposições (apesar de sua diversidade) e do breve colóquio que as seguiu. Ao fim e ao cabo, faz sentido falar do papel do Estado como facilitador da RSE se nos colocamos em uma perspectiva compartilhada na qual, além do debate sobre iniciativas empresariais concretas, a questão de fundo é como cada um dos atores pode contribuir para objetivos comuns e compartilhados, a partir da própria especificidade e sem invadir nem ocupar espaços alheios.

Nesse sentido, o papel facilitador do Estado se apresenta como algo fundamental para o desenvolvimento de compromissos compartilhados, nos quais o papel das empresas assume a forma de RSE.



## PRIMEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão A: Correlação entre Indicadores Ethos e *Global Reporting Initiative-G3*: duas ferramentas para a comunicação contínua ou *Communication on Progress (COP)*

Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Marcelo Linguitte\*  
Consultante, Ethos

Participaram desta sessão como palestrantes: Ernst Ligteringen, Presidente da *Global Reporting Initiative (GRI)*; Manuel Escudero, Chefe de Redes do Pacto Mundial das Nações Unidas; e Ricardo Young, Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social do Brasil.

O objetivo desta sessão foi apresentar os principais argumentos que mostram a correlação entre os Indicadores Ethos e os Indicadores da GRI, com o fim de estimular seu uso para manter uma comunicação contínua das atividades empresariais, particularmente das empresas que fazem parte do Pacto Mundial das Nações Unidas.

**Ricardo Young**, Presidente do Instituto Ethos, iniciou sua intervenção apresentando os palestrantes e introduzindo o tema da sessão - uma discussão sobre a convergência das ferramentas para a gestão da responsabilidade social.

**Manuel Escudero** enfatizou o objetivo da sessão, apontando-a como um exemplo e um mecanismo para promover a criação de parcerias latino-americanas interessadas em ações de cidadania corporativa. Escudero apresentou um breve histórico da criação do Pacto Mundial, citando Kofi Annan em um discurso de 1999, no qual o então

Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) comentou que “devemos unir o poder dos mercados ao poder dos princípios universalmente aceitos”. Este foi o marco do desenvolvimento do Pacto Mundial. Desde então, tem havido grande progresso e hoje mais de 4 mil organizações já participam dessa iniciativa.

A razão desse crescimento, segundo Escudero, se justifica pelo aumento do poder das empresas no contexto global: as multinacionais extrapolam, em alguns setores, o poder regulador dos países e necessitam de uma referência global para orientar suas ações. O Pacto Mundial funciona exatamente como um marco regulatório, baseado em princípios universalmente reconhecidos (diversas declarações das Nações Unidas) e, portanto, a adesão a esse Pacto tem sido cada vez maior nos últimos anos. Assim, mais de 72 redes nacionais do Pacto Mundial foram criadas em todo o

mundo, no intuito de estimular a gestão socialmente responsável, usando os parâmetros estabelecidos pelo Pacto Mundial. Esses parâmetros correspondem a 10 princípios, divididos em quatro temas fundamentais:

- Direitos Humanos
- Relações Trabalhistas
- Meio Ambiente
- Combate à Corrupção

Todas as empresas que aderem à iniciativa devem enviar relatórios anuais descrevendo as ações baseadas nesses princípios. Os relatórios, denominados Comunicações de Progresso (COPs), devem destacar seus avanços e demonstrar seu compromisso com o Pacto Mundial. Escudero observou, entretanto, que também há o caso de empresas que não cumprem em sua totalidade os compromissos de informar os progressos alcançados por meio de suas práticas.

---

\* O artigo se baseia nos relatórios da equipe de relatores.

O Pacto Mundial envolve alguns temas, como, por exemplo, investimentos financeiros. Hoje, os índices de sustentabilidade das bolsas de valores são critérios adotados pelos fundos de pensão (grandes investidores institucionais) para decidir onde alocar seus investimentos. Há iniciativas na esfera acadêmica, como a formação de um conselho global com entidades acadêmicas, já que estas são impulsionadoras de idéias e práticas e desempenham papel importante na formação de pessoas. Estimula-se, por exemplo, a criação de disciplinas específicas sobre o tema e o ensino contínuo de responsabilidade social, incorporado aos cursos de gestão organizacional.

Assim, segundo Escudero, o Pacto Mundial vem se consolidando como a maior iniciativa global de cidadania corporativa, com ações pioneiras de promoção da responsabilidade social empresarial. Escudero acredita que 2006 foi um ano importante nesse movimento, no qual a RSE ganhou várias batalhas sobre idéias, criando-se a base necessária para promover o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis de forma sustentável. Essa base inclui a formação de redes regionais, das quais participam as instituições que promovem a responsabilidade social empresarial, universidades, bolsas de valores, instituições multilaterais, governos, organizações dos setores público e privado e da sociedade civil.

Entretanto, segundo Escudero, esse processo enfrenta dois riscos importantes. O primeiro é que os resultados desse processo não sejam

percebidos, o que refletiria uma ausência real de controle em relação ao impacto das ações empresariais na área. O segundo risco é a possibilidade de que os modelos, as ferramentas e os mecanismos de monitoramento das práticas de RSE, por terem sido criados de forma fragmentada, acabem por atuar como inibidores da ação nas organizações, que podem tender a prender-se a processos burocráticos. Demandas fragmentadas, inconsistência e ferramentas incompatíveis podem gerar duplicação de esforços. Daí a necessidade de a GRI e o Pacto Mundial unirem as ferramentas globais de gestão socialmente responsável.

Finalmente, Escudero mencionou os pontos comuns da GRI-G3 e do Pacto Mundial, destacando ambos como ferramentas de gestão global, focadas na comunicação do progresso da gestão socialmente responsável. Sugeriu que 2007 seja um ano marcado pela aliança entre o Pacto Mundial e a GRI, buscando converter a cidadania corporativa em uma prática comum no âmbito mundial, passando pela promoção de convergências entre conceitos, relatórios e ações. Ressaltou a importância da articulação dessas iniciativas globais com organizações locais e de redes em cada país. Dentre essas iniciativas, Escudero enfatizou o papel do Instituto Ethos no Brasil e na América Latina como propulsor fundamental para transformar a RSE, cada vez mais, em realidade nas empresas.

**Ernst Ligteringen** expôs a iniciativa, apresentando-a como uma rede responsável pela criação de um guia

para os relatórios sobre sustentabilidade nas organizações do setor privado e da sociedade civil. Também enfatizou a importância das organizações que atuam em rede, em geral e, em particular, das que estimulam a responsabilidade social e produzem guias para os relatórios que resumem os impactos sociais, ambientais e econômicos.

A GRI é uma iniciativa baseada nos princípios do *Triple Bottom Line* - ou conta tripla de resultados, que inclui dimensões econômicas, ambientais e sociais, além de utilizar indicadores divididos conforme esses mesmos princípios. As diretrizes GRI refletem um processo de construção *multistakeholder*, que conta com a participação de cerca de mil organizações de diversos países, e cuja terceira geração foi lançada em 2006.

Ernst Ligteringen apresentou uma revisão histórica do processo que levou as empresas a se preocupar com a sustentabilidade de suas ações, destacando como fator fundamental o crescimento populacional nas últimas décadas, principalmente nos países mais pobres e, por conseguinte, o aumento da pobreza, do desemprego e de doenças, uma vez que a infraestrutura para apoiar essas áreas não aumentou na mesma proporção. Entretanto, apesar da situação alarmante pela qual o planeta está passando, Ligteringen comentou que não há mobilização suficiente para gerar mudanças positivas significativas, e utilizou uma metáfora, dizendo que agimos como "sapos que não sentem que a lagoa está esquentando e ficam esperando que ela ferva até morrerem

cozidos”. Segundo ele, as empresas têm que parar de pensar que não são partes integrantes desse processo de degradação global. Primeiro vem a conscientização, depois a preocupação e, por fim, as ações que visam a promover mudanças. Esse processo vem acompanhado de vários conceitos novos, como cidadania corporativa, sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, etc. Sugeriu que se houvesse menos preocupação com a terminologia utilizada e mais atenção aos impactos de nossos modelos de produção, padrões de consumo e formas de conduzir negócios, seria mais fácil perceber que todos falamos o mesmo idioma e, assim, evitar as barreiras que dificultam a unificação das ferramentas.

Ligteringen comentou que é alarmante saber que das 77 mil grandes multinacionais que atuam hoje no mundo, apenas cerca de 3 mil (menos de 4 por cento) elaboram relatórios de sustentabilidade. A meta da GRI é que, em cinco anos, esse número aumente para 20 por cento, ou seja, cerca de 15 mil empresas. Para uma meta tão ambiciosa, é mais do que fundamental que iniciativas globais como a GRI e o Pacto Mundial se unam e estimulem iniciativas locais. Nesse aspecto, o Brasil tem-se destacado, especialmente por sua participação ativa na elaboração e consolidação desse processo de integração das iniciativas conjuntas do Pacto Mundial e da GRI, com destaque para a atuação do Instituto Ethos. O palestrante enfatizou que as inter-relações e as parcerias entre essas organizações e as ferramentas são importantes, mas não são suficientes,

sendo necessárias a participação e as parcerias com empresas e outros segmentos da sociedade.

Ligteringen concluiu sua apresentação destacando a importância da integração de ferramentas para tanto obter avanços - como maior facilidade de acesso aos mecanismos de prestação de contas sobre práticas – como para permitir a divulgação de ações empresariais com maior intensidade e qualidade. Assim, um número cada vez maior de empresas vê na utilização desses instrumentos uma oportunidade fundamental para o seu crescimento sustentável.

A gestão socialmente responsável é uma etapa importante na gestão empresarial e deve ser construída de forma integrada com as várias partes interessadas, assinalou **Ricardo Young**, presidente do Instituto Ethos, logo no início de sua exposição. Segundo ele, foi-se o tempo em que ser socialmente responsável era pagar as contas e cumprir as leis. Atualmente, falamos de transparência nas empresas e de como é fundamental ter ferramentas de governança. Falamos também de cadeias produtivas e da necessidade de ferramentas de gestão para estabelecer relações com fornecedores. Percebe-se, portanto, a importância das ferramentas de gestão para desenvolver, orientar e mensurar o impacto das atividades socialmente responsáveis.

Falar de gestão socialmente responsável significa falar de um fenômeno recente. Segundo Young, a RSE, como tal, surgiu no início da década de 1990. No

começo do novo milênio, foram criadas ferramentas mais eficazes para apoiar a RSE e, somente agora, nos últimos dois ou três anos, é que nos temos preocupado com a convergência de ferramentas de RSE para uma maior eficácia.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social surgiram em 2000 como uma ferramenta de auto-avaliação das empresas de seus processos de gestão sustentável. As empresas não estavam avaliando seu crescimento de forma integrada e não estavam levando em conta a percepção de suas diferentes partes interessadas. Os indicadores Ethos oferecem às empresas metodologias de controle mensuráveis, organizadas em 7 temas:

- Valores
- Fornecedores
- Transparência e Governança
- Clientes e Consumidores
- Força de Trabalho
- Governo e Sociedade.
- Meio Ambiente

Os indicadores Ethos são utilizados por cerca de 600 empresas no Brasil.

Por outro lado, o Pacto Mundial, que em dezembro de 2006 reunia cerca de 200 empresas signatárias somente no Brasil, baseia-se em parâmetros mínimos referenciados em marcos regulatórios produzidos no âmbito das Nações Unidas e adotados por vários governos. Para os anos de 2006 e 2007, os princípios do Pacto Mundial relacionados com o trabalho decente e o combate à corrupção foram escolhidos como foco de atenção no Brasil. Já a GRI

é uma medida de desempenho que utiliza o conceito *Triple Bottom Line* como guia, preocupado com a sustentabilidade da gestão social. No Brasil, em dezembro de 2006, cerca de 30 empresas declararam utilizar a GRI como referência para a elaboração de seus relatórios.

Ainda segundo Young, desde o início o Instituto Ethos estabeleceu um diálogo com essas duas iniciativas globais – o Pacto Mundial e a GRI – para a construção dos indicadores, o que fica evidente uma vez que ambas estão diretamente relacionadas nos guias dos Indicadores Ethos.

Ricardo Young acredita que, hoje em dia, é cada vez mais comum as empresas se preocuparem em avaliar o

sucesso de suas atividades com base em outros indicadores, além dos financeiros. A tendência do mercado é analisar com mais intensidade os balanços de sustentabilidade das empresas. No entanto, essa prática não está totalmente internalizada nas empresas. Por exemplo, é raro vermos departamentos jurídicos que tenham noção do impacto dos direitos humanos nos processos de gestão empresarial e dos riscos jurídicos aos quais a empresa está exposta em relação aos mesmos. Atualmente, há empresas que usam as três ferramentas (Ethos, GRI e Pacto Mundial) de forma integrada e eficaz em todos os níveis da organização, como a COPEL - Companhia de Energia Elétrica do Estado do Paraná, e a Petrobrás, por exemplo.

Ricardo Young enfatizou que o Instituto Ethos tem avançado na definição de critérios essenciais em responsabilidade social, como, por exemplo, legislação, auto-regulação e processos fundamentais de gestão. O grande desafio, agora, é como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento sustentável. Para Young, o conceito continua sendo novo e as ferramentas para sua prática ainda estão em processo de construção. Nesse processo, tanto o Pacto Mundial como a GRI desempenham um papel essencial para uma boa estruturação.

Por fim, Ricardo Young destacou o processo de discussão em curso sobre a ISO 26000 como um novo “giro na roda” da comunidade empresarial e da sociedade civil para conquistas



relacionadas com responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável. O processo representa um marco na elaboração de diretrizes consistentes para a gestão de processos de desenvolvimento sustentável. A diferença de outras normas emitidas pela mesma entidade, é que a ISSO 26000 não será certificável, mas sim um guia de conduta para ações relacionadas com a sustentabilidade na gestão organizacional.

Durante a sessão de perguntas e respostas surgiu o tema da participação do movimento sindical nos processos de desenvolvimento das ferramentas de gestão. Manuel Escudero destacou a colaboração da Organização Internacional do Trabalho e das múltiplas perspectivas sindicais reunidas na essência do Pacto Mundial. Ernst Ligteringen mencionou a participação de representações sindicais nas discussões da GRI, e Ricardo Young manifestou sua preocupação quanto a essa participação no Brasil, onde o movimento sindical tem se mostrado resistente, o que para ele é preocupante, visto que o movimento desempenha um papel que vai além das relações trabalhistas em si e, portanto, deveria participar mais ativamente das discussões.

Sobre a participação das pequenas e médias empresas (PMEs), Ligteringen destacou os vários níveis de aplicação da GRI-G3 adaptáveis às PMEs, mencionando o número de empresas com até dois empregados que já utilizaram os padrões da GRI na produção de seus relatórios. No que se refere à responsabilidade pela

verificação dos relatórios, Young destacou os índices de sustentabilidade como exemplo, acrescentando que o ideal seria que a pessoa encarregada de verificar esses relatórios reunisse a competência de um auditor e um conhecimento profundo dos processos de gestão empresarial sustentável. Ligteringen complementou dizendo que a auditoria teria que ir além da verificação e que, quando todas as empresas comessem a elaborar esse tipo de relatório, ele se tornaria uma prática habitual e uma ferramenta básica para a competitividade das empresas. Lembrou que já há muitos investidores que levam em conta esses relatórios ao tomar suas decisões.

### Comentários finais

A sessão funcionou como um momento de estímulo ao uso e à integração entre o Pacto Mundial, a GRI e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, bem como para demonstrar como as três iniciativas têm sido integradas. Outras ferramentas que estão sendo desenvolvidas são igualmente importantes para criar a base e a acessibilidade necessárias para um processo de convergência de várias organizações interessadas no tema de desenvolvimento sustentável. Na opinião dos palestrantes, trata-se de um processo de construção coletivo, no qual não há verdades absolutas.







# PRIMEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

## Sessão B: Diversidade no mercado de trabalho e o investimento social inclusivo

Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

### Equipe de relatores

Esta sessão foi dividida em duas partes. A primeira parte foi moderada por Isabel Portela, Diretora Executiva do Instituto Íris, Brasil, e a segunda por Tina Balin-Brooks, da Inter-American Foundation, Estados Unidos. A primeira parte teve como palestrantes Helio Santos, Presidente do Instituto Brasileiro de Diversidade; Elias Sampaio, Subsecretário Municipal da Reparação, Brasil; e Rocio Alonso Lorenzo, Pesquisadora da Universidade Cornell. Os palestrantes da segunda parte foram Giovanni Harvey, Diretor-Financeiro do Instituto Palmares de Direitos Humanos; Rosemberg Evangelista Pinto, Gerente de Comunicação Institucional Nordeste da Petrobrás; Claudio Krug Merino, Presidente da União Nacional de Instituições de Cegos, do Chile; Cristian Bravo Román, Diretor de Projetos da Telefónica do Chile; Rodolfo Soriano, Diretor-Executivo da Associação para o Desenvolvimento Rural, da Bolívia; e Javier Hurtado e Vicente Choquetijlla de Irupana, da *Andean Organic Foods*, da Bolívia.

### Introdução

Os palestrantes apresentaram experiências sobre diversidade no mercado de trabalho e exemplos de colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas na América Latina. Enfatizaram, ainda, os benefícios dessas colaborações e os desafios para suprir as necessidades de todas as partes interessadas.

Na primeira parte da sessão, além do debate sobre o tema, foi apresentada uma iniciativa pública da Prefeitura Municipal de Salvador, que contempla o processo de capacitação institucional em temas de diversidade. Também foram apresentados os resultados de uma pesquisa qualitativa sobre ações afirmativas que favorecem a diversidade em três empresas privadas com unidades no Brasil.

Durante a segunda parte da sessão, o painel adotou um formato de entrevistas com pessoas envolvidas em programas de parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos, em temas como, por exemplo, diversidade no mercado de trabalho.

### Diversidade no mercado de trabalho e sustentabilidade integral

**Hélio Santos** iniciou sua participação destacando a missão do Instituto Brasileiro de Diversidade (IBD): facilitar o estabelecimento e a promoção de uma cultura pró-diversidade no mercado de trabalho do país. Para ele, é importante valorizar a diversidade nas empresas, já que dessa forma se promove uma maior interação com o meio ambiente, geram-se sinergias e agrega-se valor à empresa. Valorizar e

dar importância à diversidade permite que se ponha fim à falta de diversidade, além de possibilitar a promoção da igualdade de oportunidades. No entanto, a diversidade não pode existir sem equidade, já que esta exige uma cultura pluralista.

Para Hélio Santos, a implementação de programas de diversidade no Brasil é viável em empresas com um enfoque de modelo cultural pluralista. A responsabilidade social corporativa, segundo ele, é um conjunto de atitudes que precisa contemplar o progresso em matéria de igualdade. Apesar do avanço das práticas de responsabilidade social no Brasil, ainda há muita resistência à diversidade.

O Brasil é um dos países mais desiguais do mundo, e essa desigualdade de renda resulta em u



m baixo aproveitamento de talentos. Citando Peter Drucker - "Uma força de trabalho diversificada é um fator obrigatório para que a empresa tenha sucesso no Terceiro Milênio". Santos comentou que a resistência à diversidade no mercado de trabalho pode ser comparada à sensação de se ter uma horta muito variada e, todos os dias, oferecer a mesma verdura.

Hélio Santos acredita que a sustentabilidade integral corresponde a fazer o melhor, da melhor forma possível. Ou seja, ter a verdade como norma e a ética como guia. Para Santos, quem duvida da existência harmoniosa na diversidade está se enganando e mostra um grande medo do que possivelmente desconhece. Um exemplo típico dessa situação ocorre nos esportes, por exemplo, onde as equipes de futebol, que requerem diferentes talentos, são aceitas e valorizadas. No entanto, os profissionais responsáveis pela seleção de recursos humanos em muitas empresas ainda não aprenderam a respeitar e apreciar a diversidade. Não estão aproveitando os diferentes talentos que o mercado lhes oferece.

A ignorância no que se refere às diferenças é uma das causas que explicam a desigualdade no caso do Brasil, contada pela história e comprovada pela simples análise de alguns fatos. A partir do dia 14 de maio de 1888 - "The Day After" (o dia seguinte à abolição da escravatura no Brasil), a dialética brasileira e as assimetrias radicalizaram a pobreza. A pobreza brasileira aumentou, e um dos elementos propulsores desse aumento foi o desprezo da diversidade, que trouxe consequências como o crescimento desorganizado e a falta de oportunidades. Estas, por sua vez, também estão arraigadas em elementos como a pobreza, a anestesia moral, a inércia e a assimetria da sociedade. Em vista da necessidade de mudar esse quadro, é preciso que a diversidade seja vista de forma diferente, promovendo uma nova cultura, na qual a diversidade seja considerada não parte do problema, mas sim parte da solução.

### Diversidade, capacitação institucional de governos e investimento social

Elias Sampaio, da Secretaria Municipal da Reparação de Salvador, Bahia, apresentou o programa de capacitação institucional dos profissionais da Prefeitura Municipal de Salvador – PCRI. A Secretaria tem como missão articular iniciativas de promoção da igualdade racial, garantindo a inserção de todos em todas as políticas públicas implementadas na cidade, de modo que estas alcancem a maioria da população, especialmente os afro-descendentes que, por desgraça,

se vêem freqüentemente excluídos. O programa PCRI tem como objetivo fortalecer a capacidade do setor público na identificação e prevenção do racismo institucional e promover a participação das organizações da sociedade civil no debate de políticas públicas racialmente equitativas. O programa, que contou com a adesão de 80 por cento das secretarias municipais, procura capacitar profissionais da Prefeitura, com vistas ao tratamento equitativo dos cidadãos, buscando prevenir atitudes de racismo, que muitas vezes resultam das próprias práticas institucionais.

O racismo no âmbito institucional, segundo Elias Sampaio, representa o fracasso das instituições e organizações em prestar um serviço profissional e adequado às pessoas em função de sua cor, cultura, origem racial ou étnica. Suas manifestações podem ser identificadas por meio de normas, práticas e comportamentos discriminatórios adotados na rotina de trabalho, que resultam da ignorância, de pré-concepções, ou de estereótipos racistas. De qualquer forma, o racismo institucional sempre coloca os grupos raciais ou étnicos discriminados em situação de desvantagem no acesso a benefícios gerados pela ação das instituições e organizações. É fundamental que o governo volte seu olhar para as diferenças existentes na sociedade e nas práticas do governo e que haja articulação entre as políticas públicas.

Elias Sampaio mencionou algumas das estratégias adotadas para a implementação do PCRI, tais como



sensibilização de gestores, assessores e equipes técnicas; produção e divulgação de diagnósticos sobre os efeitos do racismo institucional; criação de mecanismos para o reconhecimento, a identificação e o combate do racismo institucional; e promoção da cultura de respeito à diversidade racial e de gênero nas relações de trabalho. O palestrante também apresentou algumas ações relacionadas com o plano de trabalho intersetorial como, por exemplo, a divulgação do programa PCRI, a capacitação institucional, oficinas e treinamento, diagnósticos da saúde da população afro-descendente de Salvador e das desigualdades raciais em Salvador.

Segundo Sampaio, a Prefeitura Municipal de Salvador acredita que o processo de capacitação institucional é um elemento que pode propiciar uma a discussão mais eficaz da equidade social. As ações do governo funcionam, ainda, como um catalisador do investimento social privado e da promoção da diversidade nas empresas, por meio de iniciativas diversas. Salvador é um exemplo de diversidade, mas também de desigualdade. O que se vê é o paradoxo da maioria, uma vez que se fala em termos de políticas para as minorias, mas no caso de Salvador, do Estado da Bahia e do Brasil, a população negra constitui a maioria e, ainda assim, é discriminada.

Elias Sampaio concluiu dizendo que, para a promoção da diversidade, a atuação do governo não é suficiente; é necessária a união de esforços de todos os agentes, inclusive das empresas. No entanto, para que isso aconteça,

a responsabilidade social empresarial deve realizar-se de maneira endógena e não exógena, como vem ocorrendo em muitas empresas.

### Práticas gerenciais no Brasil: reflexões sobre a valorização da diversidade

A pesquisadora **Rocio Lorenzo** apresentou sua pesquisa de doutorado, realizada entre janeiro de 2004 e julho de 2005, na qual explorou uma rede de empresas e seus programas de diversidade e ações afirmativas em prol da diversidade. A pesquisa foi qualitativa e observou, em profundidade, as práticas de recrutamento, seleção e promoção de empregados em três empresas. A metodologia da pesquisa envolveu a participação em oficinas e dinâmicas de grupo, visitas às empresas e entrevistas, resultando na identificação de fatores de sucesso e alguns desafios para esses programas.

Os projetos e as empresas que participaram desse estudo foram:

- 1) Gestão Global da Diversidade, programa desenvolvido pela IBM.
- 2) Aliança Trilateral - primeira ação afirmativa com o público externo - Geração XXI, do Banco de Boston
- 3) Primeira rede de empresas "fornecedoras de integração" - Integre

Como fatores de sucesso da primeira experiência – Gestão Global da Diversidade, da IBM, o estudo destacou os seguintes:

- Alinhamento da diversidade à estratégia global do negócio.
- Integração, à empresa, de práticas de diversidade e ações afirmativas externas e internas.
- Compromisso histórico da empresa com a diversidade e um significativo impulso interno.

Por outro lado, dentre os principais desafios do programa de diversidade desenvolvido pela IBM, destacam-se a falta de continuidade de algumas práticas, a seleção de afro-descendentes e a sensibilização dos empregados.

Os fatores de sucesso, de acordo com o caso estudado, Aliança Trilateral - primeira ação afirmativa com o público externo - Geração XXI, do Banco de Boston foram:

- O caráter pioneiro do programa e seu potencial de replicação por outras empresas.
- O sucesso dos jovens envolvidos no programa no ensino secundário e na universidade.
- A satisfação dos jovens com o financiamento e a infra-estrutura proporcionada pelo projeto.



Como desafios, Rocio Lorenzo destacou a separação entre a fundação que gerencia o programa e a empresa; o número reduzido de beneficiários; a discordância entre os parceiros sobre o significado dos conceitos “diversidade” e “ação afirmativa”; e sua descontinuidade.

Os resultados do terceiro caso estudado (Integrare) evidenciaram os seguintes fatores de sucesso:

- Oportunidades de negócio para pequenos empresários afro-descendentes, portadores de necessidades especiais, e indígenas;
- Aumento do número de empresas associadas e de empresas que utilizam a base de dados criada pelo Integrare.

Entre os desafios, Lorenzo destacou o conhecimento da área de fornecimento das empresas; o treinamento das empresas fornecedoras para alcançar o nível de qualidade e preço exigido pelas empresas; a interpretação equivocada da responsabilidade social empresarial por algumas corporações que a entendem como caridade e, finalmente, a falta de continuidade do projeto.

### Entrevistas sobre experiências bem sucedidas

Os participantes da segunda parte da sessão apresentaram algumas experiências positivas sobre a diversidade no mercado de trabalho. Mostraram, ainda, exemplos de colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas na América Latina, bem como os desafios

para atender às necessidades de todas as partes interessadas.

**Rosemberg Evangelista Pinto**, da Petrobrás, disse que, no Brasil, o investimento social inclusivo voltado para a diversidade no trabalho está centrado, prioritariamente, nas ações de inclusão étnica. No entanto, atualmente o enfoque tem recaído também sobre as relações de gênero, a inclusão de pessoas com necessidades especiais e a questão da opção sexual.

Segundo o palestrante, para a Petrobrás o campo das relações sociais externas inclui investimentos sociais, ambientais e culturais, extrapolando o conceito de investimento pontual para ações que geram oportunidades de inclusão para a sociedade, de maneira estratégica. Isso é fundamental, especialmente, nos investimentos produtivos das grandes empresas.

Rosemberg enfatizou, no entanto, que não se deve considerar o investimento social privado como solução para os problemas que o Estado deveria resolver. As empresas desempenham um papel ético, que não inclui interferir nos assuntos que competem ao Estado. As empresas devem ser eticamente responsáveis, cumprindo seus deveres como parte integrante da sociedade e implementando as ações de responsabilidade social e ambiental necessárias para seu bom funcionamento, e observando a legislação vigente. Na maioria dos casos, as ações das empresas nessa área têm como objetivo agregar valor ao seu negócio. Segundo ele, toda empresa deve cumprir um ritual do ponto de vista

da responsabilidade social, mas há dois aspectos éticos que influenciam suas ações. Primeiro, a ética empresarial, que evidencia a necessidade de obter retorno do investimento, inclusive dos investimentos em ações sociais; e, segundo, a ética social.

**Giovanni Harvey** esclareceu que a Incubadora Afro-brasileira é um projeto que começou a ser pensado em 1997 pelo Instituto Palmares de Direitos Humanos e que, entre 1997 e 2004, continuava a ser uma idéia.

A partir da participação da Fundação Interamericana e da Petrobrás, em 2004, foi possível desenvolver uma experiência concreta que gerou a percepção de que era necessário romper alguns paradigmas.

O primeiro desses paradigmas é que a inserção dos afro-descendentes no mercado de trabalho é não apenas desejável, mas também factível. Entretanto, com a situação atual da população, é um ideal quase impossível de ser alcançado no momento, em razão das mudanças estruturais ocorridas no mercado de trabalho, especialmente em razão do descompasso entre a oferta e a demanda das habilidades necessárias na era da informação, ou era do conhecimento, que vivemos hoje.

Outra idéia errônea, mas presente na sociedade, é que a inclusão social se opõe ao desenvolvimento econômico. Ao contrário, é necessário perceber que somente temos desenvolvimento na medida em que avançamos nas ações de inclusão social.

O terceiro paradigma, segundo Harvey, é o papel atribuído aos afro-descendentes na economia. No Brasil, a raça negra, como conjunto, é vista como um elemento que colabora com o desenvolvimento econômico, mas não como protagonista direto no processo. No entanto, enquanto os negros não desempenharem o papel de protagonista, a economia não vai crescer de maneira sustentável.

A incubadora foi criada para romper esses três paradigmas. A atuação da Petrobrás nesse processo foi decisiva para a consecução dos resultados esperados, não apenas pela ajuda financeira, mas também pela credibilidade agregada ao projeto. Sem essa ajuda, esse trabalho não poderia ter sido realizado. Vários empreendedores postularam uma vaga na Incubadora Afro-Brasileira, bem como na do município de Nova Iguaçu e em uma incubadora experimental criada em parceria com uma organização dedicada à inserção social de ex-detentos.

**Javier Hurtado** comentou, inicialmente, que não se considerava empresário, mas sim um sociólogo que, há vinte e seis anos, quis iniciar um trabalho social na área de agricultura, mas isso era difícil sem que se criasse uma empresa. Assim o fez e criou uma empresa responsável em sua relação com terceiros. O desafio de criar a Irupana, que começou como uma microempresa e foi crescendo, passou pela necessidade de gerar valor agregado aos produtos, o que proporcionaria acesso a mercados mais atraentes. Hurtado percebeu que as pequenas empresas em países pobres não podem

fazer coisas para os pobres, porque não dispõem de tecnologia e outras condições para produzir a preços baixos e em grande escala. Além disso, para diferenciar-se das demais empresas, precisam desenvolver produtos especializados, com alto valor agregado, e vendê-los aos segmentos do mercado que podem pagar esse preço mais elevado. Em sua trajetória de empresário ele percebeu que investir em vantagens competitivas em toda a cadeia produtiva, de maneira integrada, gera benefícios para todos. Na área da agricultura orgânica, uma das coisas que aprendeu é que, em vista das práticas de muitos países desenvolvidos, é muito difícil competir em um mercado global sem subsídios e sem cooperação. É necessário que exista algum método de apoio aos pequenos produtores para compensar as desigualdades, sua falta de acesso a informações e recursos e outras imperfeições do mercado que os afetam. É preciso também atuar em cooperação, de forma a garantir o volume e a qualidade necessários para participar do mercado global. Com a Associação para o Desenvolvimento Rural como parceira, mostramos que é possível fazer negócios gerando benefícios, de forma ética e sustentável.

**Rodolfo Soriano** aderiu ao diálogo comentando que a Bolívia tem uma longa história de ajuda aos produtores agrícolas, tanto pelas organizações governamentais como não-governamentais. Reiterou o que Javier Hurtado havia mencionado a respeito dos pequenos produtores pobres, que tendem a ganhar pouco ao voltar seus negócios para os consumidores de

baixo poder aquisitivo. Uma contribuição importante para esses produtores é dar-lhes as condições necessárias para chegar ao mercado de consumidores com maior capacidade de compra, que pode oferecer melhores oportunidades em termos de preços e margens. Segundo Soriano, é preciso apoiar os produtores para que gerem produtos de melhor qualidade, que lhes permitam competir no mercado. É necessário, também, trabalhar com as empresas de maior porte, para que estas adquiram a produção de pequenos produtores em condições mais favoráveis.

Soriano destacou os benefícios e as vantagens mútuos alcançados nas parcerias criadas entre empresas e pequenos produtores. Dentre esses benefícios e essas vantagens estão o acesso a novos mercados e maiores margens que pressupõem maiores receitas e acesso a novas tecnologias. A organização dirigida por Soriano adquiriu experiência e aprendizagem para centrar suas ações no desenvolvimento de parcerias, trabalhando de uma forma mais eficiente e obtendo resultados de maior impacto. Segundo ele, haviam encontrado a chave, o segredo para oferecer um tipo de subsídio inteligente aos produtores. Muitos recursos foram investidos em subsídios, tanto pelas ONGs como pelos governos, mas com resultados muito discutíveis e por vezes frustrantes, porque acabam, inclusive, por piorar situação do pequeno produtor no longo prazo.

Ao concluir, Rodolfo Soriano enfatizou que o trabalho de articulação entre empresas e pequenos produtores é

extremamente difícil, uma vez que existe uma experiência no passado que deu lugar a certa desconfiança entre ambos. Embora tenhamos apresentado aqui um caso de sucesso em uma relação, isso nem sempre acontece. Gerar confiança e construir pontes entre ambas as partes são os principais desafios do trabalho que vem sendo desenvolvido.

**Cláudio Krug Merino** representa a União Nacional de Instituições de Cegos, do Chile - UNCICH, uma organização sem fins lucrativos, de direito privado, que tem como principal objetivo melhorar a qualidade dos deficientes no Chile. A organização tem 17 associações e congrega uma rede de 850 especialistas. Merino informou que no Chile, de cada cem pessoas, treze têm algum tipo de deficiência. Dentre os problemas que essas pessoas

enfrentam estão falta de oportunidades de trabalho, baixa qualificação e má qualidade de vida. Por outro lado, o nível de profissionalismo das associações de portadores de deficiências também é baixo. Essas associações enfrentam desafios constantes e fazem um grande esforço para atender a necessidades pontuais. Em parceria com a Telefónica do Chile, decidiu-se concentrar os recursos no desenvolvimento de projetos cujo objetivo seja criar mecanismos de autofinanciamento para essas organizações, além de gerar fontes de trabalho para os deficientes visuais, que foram definidos como os principais beneficiários desse projeto.

**Cristian Bravo Román** disse que a opção da Telefónica do Chile de criar uma parceria e trabalhar com deficientes visuais resultou da

percepção de que as oportunidades oferecidas a esse grupo de pessoas são escassas. O objetivo da parceria foi desenvolver capacidades coletivas para obter uma cultura de trabalho em torno de projetos sustentáveis. Dentre os aspectos positivos da parceria destacam-se o alto grau de comprometimento e a capacidade de liderança dos envolvidos, bem como a transmissão de conhecimento, propiciados pelo trabalho. Perceberam, também, que os portadores de deficiência visual que participam do projeto, ao ter acesso a uma oportunidade como essa a valorizam e se comprometem no sentido de obter os melhores resultados, demonstrando vontade de sugerir, participar e se desenvolver. O maior desafio, agora, é expandir o trabalho, envolvendo um maior número de pessoas e organizações e desenvolvendo soluções tecnológicas para facilitar o acesso a informações e oportunidades.



**Vicente Choquetijlla**, da Irupana Andean Organic Foods, da Bolívia, destacou que muitos falam do papel das empresas a partir da perspectiva de sustentabilidade, mas é preciso distinguir a intenção da atuação de cada uma dessas empresas. Na área de produção de alimentos orgânicos, é essencial identificar os produtores que realmente adotam um processo de produção orgânica. Essas empresas colaboram para o desenvolvimento sustentável, e seu trabalho deve ser reconhecido.

Segundo Choquetijlla, a produção orgânica na Bolívia e em outros países da região não se extinguiu com a

mecanização da agricultura e o uso de outras técnicas agrárias pelos grandes produtores agrícolas, graças a um trabalho árduo e ao empenho dos povos indígenas bolivianos, que preservaram as mais antigas técnicas de cultivo. Mais recentemente, algumas empresas têm contribuído para o desenvolvimento desse método de cultivo e vendem sua produção para mercados principalmente em países europeus que necessitam desses produtos, mas que não podem produzi-los. Todas as partes envolvidas estão ganhando com a produção orgânica, mas o desafio é a geração de oportunidades de mercado para todos, ou seja, que a grande maioria dos produtores orgânicos encontre um mercado para sua produção e obtenha uma rentabilidade que lhes permita viver dignamente e dar continuidade à sua atividade produtiva.

**Giovanni Harvey**, respondendo a uma pergunta sobre a discriminação contra idosos, disse que no Brasil uma pessoa de 40 ou 45 anos é considerada idosa e enfrenta muitas dificuldades para encontrar emprego. Isso é trágico tanto para as pessoas que passam por essas dificuldades como para a economia, já que entre 40 e 60 anos uma pessoa está em plena capacidade intelectual e física e é um talento na sociedade que está sendo desperdiçado. Um esforço deveria ser feito no sentido de incluir as pessoas de meia idade no mercado de trabalho.

## Comentários finais

Contrariamente ao que muitos acreditam, a diversidade não é um problema e sim parte da solução, já que a utilização de diversidade nos mercados de trabalho propicia uma maior riqueza de talentos, além de promover a igualdade de oportunidades. No entanto, não se pode promover diversidade sem equidade, uma vez que não é possível tratar com igualdade os que na realidade são desiguais, e que cada problema requer uma solução distinta. A pré-concepção com relação à diversidade é um problema que atinge muitas áreas e pessoas. Os diferentes setores e atores da sociedade devem, portanto, desenvolver iniciativas em favor do uso da diversidade de talentos e da superação de idéias preconcebidas. Vimos a necessidade de um esforço comum de todos os atores governamentais, empresariais e da sociedade civil para promover a diversidade. Programas e práticas como os que foram apresentados neste painel, que são iniciativas promovidas por órgãos do governo, ONGs ou empresas privadas, não deveriam ser exceções, mas sim a regra geral.







## PRIMEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão C: Ação coletiva do setor privado na luta contra a corrupção  
Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Amina El-Sharkawy  
Instituto do Banco Mundial\*

Esta sessão foi moderada por Philip Nichols, Professor-Adjunto de Estudos Jurídicos e Ética nos Negócios da *Wharton School*, Universidade da Pensilvânia, e teve como palestrantes Djordjija Petkoski, Diretor do Programa de Negócios, Competitividade e Desenvolvimento do Instituto do Banco Mundial, Grupo Banco Mundial; Alejandro De Lascurain, Gerente de Serviços Financeiros, Construcard, CEMEX, México; Sarah Cook, Especialista em Comércio Internacional/Gerente de Programa, Departamento de Comércio de Estados Unidos; Graciela Garay, Presidente da Câmara de Comércio Paraguai-Americana e Membro-Fundador do Pacto Ético Comercial, Paraguai; e Stephen Ettinger, Assessor de Projeto/Coordenador para a América Latina do Fundo de Parcerias para a Transparência (*Partnership Transparency Fund*).

### Introdução

A corrupção e uma governança frágil prejudicam seriamente o ambiente de negócios no qual as empresas operam. Na América Latina, quase 60 por cento dos negócios identificam a corrupção como um grave empecilho para suas operações e seu crescimento.

Não se pode negar a necessidade de uma boa governança e de novos enfoques para abordar o problema da corrupção. Mais de dois terços das 159 nações pesquisadas no Índice de Percepção de Corrupção da Transparência Internacional 2005<sup>4</sup> alcançaram 5 pontos em 10, indicando níveis sérios de corrupção na maioria dos países. Segundo o “Relatório Negócios contra a Corrupção” (*Business against Corruption Report*)<sup>5</sup> há fortes evidências de que a corrupção

aumenta em até 10 por cento o custo de fazer negócios, e em até 25 por cento o custo das licitações públicas. Além disso, o Instituto do Banco Mundial estima que mais de US\$ 1 bilhão é pago em subornos anualmente.<sup>6</sup>

Iniciativas bem sucedidas em todo o mundo demonstram que as empresas podem construir sobre medidas de responsabilidade e governança corporativa, formas de combater a corrupção, não apenas no âmbito da empresa, mas também de forma coletiva por meio de iniciativas lideradas pelo setor privado. A sessão “Ações Coletivas do Setor Privado para Combater a Corrupção” apresentou um diálogo sobre novos enfoques, aproveitando as lições de responsabilidade e governança corporativa e estratégias de ética nos negócios para combater a corrupção

por meio de ações coletivas que melhorem o ambiente de negócios.

Phillip Nichols abriu a sessão enfatizando que as empresas podem contribuir - e em muitos casos contribuem - positivamente para solucionar alguns dos desafios da falta de desenvolvimento em alguns países, inclusive no que se refere à luta contra a corrupção. Nichols destacou que uma empresa responsável, como parte de uma sociedade, tem a obrigação de contribuir tanto para que o conceito finque raízes como para uma maior transparência. A corrupção é uma praga que se estende a todos os setores levando a uma mitigação ineficaz, a menos que seja abordada de maneira global, por meio de iniciativas coletivas e multissetoriais. O setor privado dispõe de muitas competências que podem efetivamente beneficiar,

\* Esta sessão foi organizada conjuntamente pelo Programa de Negócios, Competitividade e Desenvolvimento do Instituto do Banco Mundial; a Administração de Comércio Internacional do Departamento de Comércio de Estados Unidos; e o Zicklin Center for Business Ethics Research da Wharton School of Business, Universidade da Pensilvânia. Um agradecimento especial a Rafael Pinto, da Organização dos Estados Americanos (OEA) por sua ajuda na redação desse resumo.

<sup>4</sup> Índice de Percepção de Corrupção 2005. Transparência Internacional. O relatório completo pode ser encontrado em <http://www.transparency.org/>.

<sup>5</sup> Business against corruption. UN Global Compact, Transparency International e International Business Leaders Forum. O relatório pode ser encontrado em <http://www.iblfr.org/docs/Businessagainstcorruption.pdf>.

<sup>6</sup> The Cost of Corruption. Banco Mundial, abril de 2004.



de forma coletiva, os esforços multissetoriais, particularmente aqueles que atacam a corrupção. Algumas dessas competências incluem organização e orientação concreta nas atividades, uma rede forte e ampla, acesso a capital e a outros recursos, conhecimento e experiência em um determinado setor, canais de comunicação e educação, e um conhecimento avançado do tema. Nichols insistiu que os líderes empresariais têm uma responsabilidade perante a sociedade que extrapola suas contas de resultados financeiros. O sucesso de uma empresa – financeiro, ambiental e social – se define por sua liderança, clareza e visão.

**Djordjija Petkoski**, do Instituto do Banco Mundial, deu prosseguimento ao tema de iniciativas lideradas por empresas que contribuem para o cumprimento de metas de desenvolvimento, centrando-se na conexão entre responsabilidade social empresarial, combate à corrupção e competitividade. Nos últimos 50 anos, tem havido um melhor entendimento do que ajuda os governos e os países a funcionar de forma mais eficaz e obter um crescimento econômico sólido. As pessoas que trabalham em temas de desenvolvimento chamam isso de “boa governança”, referindo-se a como a autoridade em um país qualquer é exercida em prol do bem comum. A luta contra a corrupção está no próprio cerne da governança. O setor privado, como elemento corruptor e corrupto, não apenas tem incentivos para acabar com a corrupção, mas também para aumentar a transparência internamente e liderar esforços multissetoriais para abordar

influências muito arraigadas, presentes em um setor ou em uma sociedade. As empresas também são chamadas a liderar com o exemplo, convertendo-se em líderes em sua comunidade. Petkoski destacou o exemplo da empresa de telefonia celular africana Celtel. Desde o início, a Celtel se comprometeu com 100 por cento de transparência e uma resistência ativa a fatores de corrupção. A empresa também faz um esforço consciente para trabalhar com as comunidades e organizações locais, dando exemplos de como uma empresa pode fazer uma grande diferença e modificar paradigmas sobre como se podem fazer negócios.

Aproveitando essa noção de líder da indústria (ou um líder que sirva de exemplo), Alejandro De Lascurain, da CEMEX, uma das empresas mais bem sucedidas do México e uma das empresas líderes no mundo, apresentou seu programa *Construapoyo*. Em 2005, na esteira dos devastadores furacões Stan e Wilma, o governo do México e várias ONGs investiram uma grande soma em dinheiro para reconstruir as casas das pessoas atingidas pelo furacão. Como se tratava de grandes volumes de recursos a serem distribuídos, havia a preocupação de que o dinheiro pudesse acabar não onde deveria e que os recursos que efetivamente chegassem à população atingida fossem bem inferiores, por conta da burocracia e da corrupção. Em resposta, a CEMEX decidiu desenvolver o projeto *Construapoyo*, que distribui cartões pré-pagos que permitem às pessoas adquirir materiais de construção a preços reduzidos. Dessa forma, os recursos saíam da

CEMEX, que distribuía o dinheiro às pessoas afetadas. A CEMEX ficou responsável pela administração dos fundos e pela produção de um relatório sobre a utilização dos recursos. Os benefícios se estenderam a todos – para o governo, incluiu uma resposta mais rápida ao desastre e a maximização do uso dos fundos por meio de um processo auditado e transparente. Além disso, a plataforma de comunicação do *Construapoyo* permite que se tenha uma visão em tempo real. Os benefícios para as populações atingidas incluíram uma resposta muito rápida às suas necessidades, apoio dos distribuidores da CEMEX, e recebimento da totalidade dos recursos alocados. Para a CEMEX, implicou o exercício de sua responsabilidade social, apoiando a população depois do desastre, fortalecendo sua relação com o governo e a sociedade civil, recebimento pontual dos pagamentos por parte do governo, maximização dos recursos de assistência e uma clientela mais ampla.

Outra experiência empresarial foi apresentada por **Sarah Cook**, do Departamento de Comércio dos Estados Unidos – o programa de Boa Governança na América Latina (*Good Governance Program in Latin America*). O objetivo desse programa é fornecer ao setor privado as habilidades e a perícia necessárias para poder engajar-se em ações e promover colaborações para liderar a luta contra a corrupção e promover a transparência no ambiente de negócios. Por meio desse trabalho na Nicarágua, em Honduras, no Paraguai, na Guatemala e em El Salvador,





aprendeu-se que muito pode ser feito com recursos limitados e que o trabalho conjunto dá resultados. As empresas, especialmente, deveriam coordenar-se – em vez de competir – nesse esforço, uma vez que se beneficiam enormemente das experiências umas das outras na luta contra a corrupção.

**Graciela Garay** relatou sua experiência de primeira mão nesse Programa de Boa Governança. Como presidente da Câmara de Comércio Paraguai-Americana, Graciela implementou o projeto *Pacto Ético Comercial* (PEC), que começou como parte do programa geral. O PEC é uma iniciativa do setor privado, cujos objetivos incluem promover princípios empresariais baseados nas leis vigentes, na ética e na experiência empresarial; levantar preocupações sobre ética nos negócios e transparência, interna e externamente; capacitar empresas membros da Câmara em práticas de negócios responsáveis; e criar uma coalizão entre os setores público e privado e a sociedade civil, para a consecução mais eficaz dessas metas. De fato, o PEC firmou acordos e realizou treinamentos em parceria com o Ministério de Indústria e Comércio, o Ministério da Agricultura, bem como com a previdência social do país, aduanas e órgãos de contratações públicas. O PEC oferece um fórum construtivo para obter consensos, suscitar expectativas e promover uma melhor colaboração entre vários setores nos temas de transparência e responsabilidade social empresarial.

Para trazer a voz da sociedade civil na luta contra a corrupção, o painel contou com a participação de Stephen Ettinger, assessor e coordenador de projetos para a América Latina do Fundo de Parcerias para a Transparência (PTF). O PTF concede pequenas doações de até US\$ 25 mil a organizações da sociedade civil (OSC) bem administradas em países em desenvolvimento, com o objetivo de reduzir a corrupção. Como aumentar a transparência e reduzir a corrupção requer a cooperação do governo, de empresas e da sociedade civil, o papel mais importante da sociedade civil é fazer com que as atividades do governo sejam transparentes, monitorando e informando a opinião pública. Para desempenhar esse papel de forma confiável, as OSC necessitam de independência real e percebida, que é o propósito das doações. O PTF concedeu, até o momento, 54 doações no total de US\$ 1 milhão, e já obteve sucesso na implementação e impactos, por meio dos “Pactos de Integridade” da Transparência Internacional e trabalhando diretamente com entidades públicas. Um segundo projeto, o Fundo Regional para a Promoção da Transparência (FRONTRA), está prestes a ser concluído. Com uma doação de US\$ 600 mil, o FRONTRA está concentrado em seis países – Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai, e fomenta a participação do setor privado e seu compromisso com a transparência e os projetos de responsabilidade social.

## Comentários finais

Os recentes escândalos corporativos comprovam que os negócios não podem prosperar sem uma boa governança corporativa e ética empresarial – fatores que aumentam as possibilidades de que as empresas venham a cumprir suas responsabilidades sociais e ambientais e lutar contra a corrupção. Segundo uma pesquisa realizada pela McKinsey, os investidores institucionais em empresas baseadas em mercados emergentes afirmam que estariam dispostos a pagar até 30 por cento mais por ações de empresas bem administradas. Essas mesmas empresas podem esperar um aumento em seu valor de mercado entre 10 e 12 por cento, com o simples aprimoramento de sua governança. Essa tendência não se aplica somente a grandes empresas listadas em bolsa, mas também a pequenas e médias empresas que buscam participar de cadeias de fornecimento.

Podemos concluir, a partir das apresentações desta sessão, que os negócios responsáveis são cada vez mais reconhecidos como sinônimo de negócios competitivos tanto em mercados desenvolvidos como em mercados emergentes. De forma semelhante, os líderes empresariais globais estão promovendo campanhas agressivas para combater a corrupção, como um elemento vital para garantir o crescimento sustentável e estável dos negócios. A proliferação de práticas empresariais responsáveis em todo o mundo é reforçada por iniciativas focadas em códigos de ética e de integridade e em medidas de combate

à corrupção, como parte da estratégia de gestão de riscos da indústria, protegendo os interesses da empresa e de outras partes interessadas. O custo associado à corrupção e à má governança corporativa está afetando negativamente as oportunidades para que o crescimento econômico dos

países em desenvolvimento alcance os trabalhadores, suas famílias, as comunidades e o restante da população. A luta contra qualquer forma de corrupção e pela transparência é vital para o desenvolvimento econômico equitativo.



## PRIMEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

### Sessão D: Os catadores e a indústria de reciclagem: construindo vínculos sustentáveis

Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

#### Equipe de relatores

Participaram da sessão como palestrantes: Valdemar de Oliveira Neto, Representante Regional da Fundação Avina no Brasil; Roberto Laureano da Rocha, Diretor-presidente da CRUMA - Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente, do Brasil; e Antonio Bunchaft, Diretor do PANGEA - Centro de Estudos Sócio-Ambientais, do Brasil. A moderadora da sessão foi Telma Rocha, da Fundação Avina, Brasil.

O painel apresentou a indústria de reciclagem como um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento sustentável. No entanto, o papel da pessoa que recolhe os materiais recicláveis tem sido tradicionalmente ignorado na cadeia de valor dessa indústria – mais uma manifestação concreta das muitas formas de exclusão social. O programa Reciclagem Sustentável Solidária, desenvolvido pela Fundação Avina e implementado por organizações da sociedade civil como o Pangea, tem como objetivo criar oportunidades de trabalho digno e gerar renda regular para os catadores, ao tempo em que promove benefícios ambientais. O programa conta com a ajuda de inúmeras empresas, e já foi ampliado com a criação e incubação de cooperativas de recicladores em várias cidades brasileiras.

Segundo **Valdemar de Oliveira Neto**, a Fundação Avina foi criada em 1994 pelo empresário suíço Stephan Schmidheiny, fundador e também principal acionista do GrupoNueva naquela ocasião.

O GrupoNueva é um conglomerado de empresas que se declaram comprometidas com o crescimento da América Latina, com a responsabilidade social empresarial e com a eco-eficiência, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento social e econômico das sociedades nas quais operam. A Fundação Avina, por sua vez, tem como missão associar-se a líderes da sociedade civil e do empresariado em suas iniciativas para o desenvolvimento sustentável na América Latina.

Em 2003, Schmidheiny se aposentou de suas funções no GrupoNueva e na Avina e doou todas as suas ações do GrupoNueva ao Viva Trust (um fundo fiduciário). Portanto, o Viva Trust é o

proprietário do GrupoNueva e também a principal fonte financeira da Fundação Avina. O programa Reciclagem Sustentável e Solidária, promovido pela Avina, nasceu da percepção de que determinadas intervenções estratégicas na cadeia de valor da indústria de reciclagem podem não apenas trazer vantagens ambientais como também contribuir para a inclusão social dos catadores de materiais, proporcionando renda e trabalho digno aos indivíduos que até então têm vivido à margem da sociedade.

A cadeia de valor da reciclagem é formada por duas realidades muito distintas. Por um lado, no topo da cadeia, a reciclagem faz parte da economia formal, respeita o meio ambiente e a liderança em RSE, além de incorporar um segmento de catadores organizados em cooperativas legalizadas. No Brasil, cerca de 35 mil

pessoas engajadas nessa atividade estão organizadas ou em processo de organização. Por outro lado, na base da cadeia a economia é informal, há entre 300 mil e um milhão de pessoas no Brasil (os dados variam) que vivem da coleta no lixo de materiais que vendem para complementar sua renda, submetidos a um regime de trabalho precário que pode implicar, muitas vezes, escravidão e violência.

O principal desafio enfrentado pelo programa Reciclagem Sustentável e Solidária é estruturar essa cadeia de valor de forma que um maior número de pessoas possa se organizar em cooperativas e, assim, obter uma renda regular, e sensibilizar as entidades públicas e do setor privado de modo que estas contribuam para os projetos. Segundo Valdemar, para responder a esse desafio é necessário, antes de tudo, fortalecer as cooperativas, de modo que estas tenham domínio suficiente em termos de tecnologia e gestão e possam trabalhar melhor com logística, distribuição e escala de produção. Simultaneamente, é preciso eliminar os intermediários desnecessários, que não agregam valor à cadeia, mas sim reduzem a renda do catador, para que as cooperativas possam vender diretamente para as empresas.

Concluindo, Valdemar recordou que, para que as iniciativas do Reciclagem Sustentável e Solidária se consolidem, é preciso que se alcancem alguns objetivos estratégicos. Dentre esses objetivos destacam-se a construção de uma agenda coletiva com os principais atores envolvidos, criando-se uma visão

comum capaz de gerar compromisso; avanços no processo de incubação e profissionalização de cooperativas; e a participação ativa dos catadores em todos os processos de articulação política, técnica e comercial.

**Roberto Laureano da Rocha**, da Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente, trouxe para o painel sua perspectiva de ex-catador de rua. Hoje, organizado em uma cooperativa, relata como o movimento de reconhecimento do trabalho das pessoas que recolhem os materiais de refugos e como o diálogo com os diversos setores tem crescido no Brasil. Segundo a base de dados do *Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis - MNCR*, o movimento organizado conta com quase 40 mil recicladores informais trabalhando nas ruas e nos lixões, dos quais 25.783 são pessoas que vivem nesses mesmos lugares e somente 9.854 estão organizadas em cooperativas. Segundo Roberto, o número de catadores que participa de cooperativas poderia ser mais significativo, melhorando, assim, as condições de vida e de trabalho de milhares de pessoas desempregadas, se outras iniciativas semelhantes ao programa Reciclagem Sustentável e Solidária fossem fomentadas e multiplicadas pelo país.

As principais conquistas do movimento até agora foram a articulação com o Governo Federal (constituição do Comitê Interministerial para a Inclusão), a criação do Dia Nacional de Mobilização dos Catadores de Material Reciclável - 7 de junho, a realização de

audiências e oficinas de trabalho com a presença do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a proposta de erradicação do trabalho nos lixões com a implementação de programas de gestão, a criação de redes independentes de organizações de catadores e de comercialização conjuntas (cooperativas), com a finalidade de agregar valor, e a implantação de unidades industriais para o domínio da cadeia produtiva de materiais recicláveis.

Roberto Laureano citou algumas das redes de cooperativas de reciclagem que existem atualmente: CataSampa, CataBahia, ProRecife, etc. Destacou a importância da ajuda de diferentes empresas aos programas de reciclagem sustentável como, por exemplo, Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Wal-Mart, Amanco e ABN Amro Real, dentre outras.

**Antonio Bunchaft** apresentou um caso de sucesso que une as atividades de pesquisa e consultoria organizacional do Pangea, os esforços dos governos municipais de algumas cidades do estado da Bahia e o trabalho dos catadores de materiais recicláveis – a Rede de CataBahia (união de cooperativas). Esse projeto tem como principal objetivo melhorar as condições de trabalho dessas pessoas e garantir a sustentabilidade da cadeia de reciclagem. O projeto está dividido em cinco etapas:

- **Diagnóstico socioeconômico:** tem como objetivo identificar as condições de vida e trabalho dos catadores que vivem em lixões e nas ruas.

- **Programa de capacitação:** oficinas e conferências educativas sobre como separar resíduos, promoção da autogestão da cooperativa, conhecimento e uso da equipe, para melhorar a renda e a segurança no trabalho.
- **Incubação das cooperativas:** orientação e direção da cooperativa durante um certo tempo, de 3 a 5 anos, até que se apresentem as condições para passar para um regime de autogestão. Concepção de logística para a coleta e distribuição de material reciclável.
- **Rede de comercialização integrada:** formada por catadores, cooperativas e a Rede CataBahia, proporcionando o aumento de poder na venda do material.
- **Educação sócio-ambiental:** realizada junto à comunidade local, tendo como objetivo aumentar as doações de materiais recicláveis para coleta.

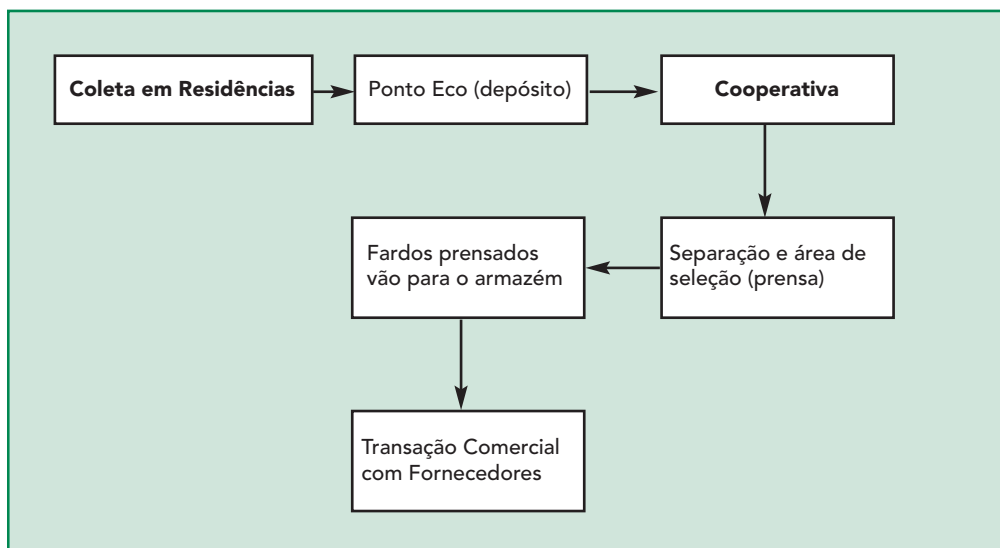
Segundo Antonio Bunchaft, os resultados positivos do projeto são visíveis, já que houve um aumento da renda dos catadores, acompanhada de uma melhoria de suas condições sociais. O projeto se tornou um exemplo e um estímulo para a criação de novos programas baseados no Reciclagem Solidária e voltados para o desenvolvimento sustentável da região. O CataBahia beneficiou mais de um milhão de pessoas, cerca de 4 mil toneladas de materiais recicláveis foram coletados e comercializados e, com isso, cerca de 61 árvores foram preservadas. O programa também obteve reconhecimento nacional, ganhando diversos prêmios. Mas o mais importante é que deu lugar ao orgulho crescente daqueles que estão na base de todo o processo - os catadores de materiais recicláveis mais vulneráveis.

## Comentários finais

A construção do diálogo entre os setores público, privado e da sociedade civil representa, muitas vezes, o primeiro passo para diversos projetos e programas de responsabilidade social empresarial. Este painel demonstrou que há sérios problemas sociais e econômicos na cadeia de valor da indústria de reciclagem, e que é impossível falar da sustentabilidade do setor sem uma reorganização da cadeia, de modo a beneficiar também aqueles que estão na base de todo o processo - os catadores.

Por outro lado, esse é um tipo de problema particularmente adaptado a soluções construídas a partir da atuação conjunta dos três setores. É muito importante que as empresas percebam seu impacto na indústria de reciclagem de materiais e que gerenciem suas práticas de descarte de resíduos

## Esquema de Funcionamento



sólidos de forma a contribuir efetivamente para o desenvolvimento local, beneficiando todos os cidadãos e gerando um ambiente favorável para os investimentos e os negócios. Ao Estado cabe reagir por meio de políticas públicas afirmativas de inclusão socioeconômica dos catadores informais – partindo, entre outras coisas, do reconhecimento e da regulamentação dessa categoria profissional e da implementação de marcos regulatórios para o setor de reciclagem.

Finalmente, a sociedade civil organizada, por intermédio de suas entidades, pode facilitar o fortalecimento da organização dos catadores em cooperativas, incentivar a educação ambiental nas comunidades e sugerir alternativas sustentáveis para a luta contra os problemas sociais existentes.



## SEGUNDA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

### Sessão A: Apresentação de casos empresariais Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Estrella Peinado-Vara\*  
Banco Interamericano de Desenvolvimento

Esta sessão contou com os seguintes palestrantes: Arturo Condo, Decano do Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS), INCAE, Costa Rica; Antonio Boadas, Diretor de Assuntos Corporativos para a América Latina, Procter & Gamble, Venezuela; Piedad Rojas Román, Responsável pela RSE da Unión Fenosa, Colômbia; Maurício Medeiros, Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Baixo Sul da Bahia, Fundação Odebrecht, Brasil; e Paulo Roberto Lima Bonfim, Gerente de Relações Institucionais e RSE, Michelin da Bahia, Brasil.

#### O argumento empresarial da RSE: 10 casos na América Latina e no Caribe

Arturo Condo apresentou uma prévia da pesquisa “O argumento empresarial da RSE: 10 casos na América Latina e no Caribe (INCAE)”, encomendada pelo BID, que expõe as experiências de empresas nas quais se pode verificar os resultados dos investimentos em atividades de responsabilidade social. O objetivo da pesquisa foi documentar essas atividades buscando obter novas e melhores evidências de que as práticas de responsabilidade social empresarial (RSE) efetivamente contribuem para melhorar a competitividade das empresas, ao produzirem um impacto favorável nos determinantes de rentabilidade dos negócios como investimentos, custos, valor dos ativos e gestão de riscos. O que se pretende, aqui, é ilustrar o caso de empresas latino-

americanas e do Caribe, ou empresas que operam na região, para mostrar que também são possíveis em países emergentes e, especificamente, na América Latina e no Caribe.

Segundo Condo, muitos empresários continuam a associar a RSE a atividades filantrópicas e não a aspectos estratégicos de gestão de negócios, o que tem dificultado, até agora, o desenvolvimento desses tipos de práticas.

Os casos pesquisados permitiram reconhecer novas evidências da relação existente entre as práticas de RSE e a competitividade empresarial. O uso de casos pareceu apropriado por seu realismo, seu caráter exaustivo e integrador das diferentes áreas que compõem uma organização, e dos diferentes grupos de interesses com que esta se relaciona.

O marco conceitual enfocou os possíveis benefícios para o negócio, gerados a partir de uma conduta empresarial responsável, e que podem ser agrupados: (i) na estrutura da indústria; (ii) na posição relativa da empresa em sua indústria; (iii) na configuração das atividades; e (iv) na eficácia operacional.

As conclusões preliminares dos estudos indicam que as práticas produziram melhorias na rentabilidade das empresas estudadas, em quatro vertentes:

- i. Aumento do valor dos ativos devido a uma melhor reputação, ao estabelecimento de melhores relações com governos e comunidades locais, e à inovação gerada.
- ii. Redução dos custos de investimento, seja por inovação (eco-eficiência) ou inovação de outros processos, por meio de melhor acesso a

---

\* Estrella Peinado-Vara, Especialista do Setor Privado do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), foi a moderadora dessa sessão.



Os casos incluídos na pesquisa são os seguintes:

Situação exemplificada	Empresa
1. Práticas de RSE de uma empresa com participação de mercado majoritária.	British Petroleum Trinidad e Tobago
2. Práticas de RSE de uma empresa pública.	Empresas Públicas de Medellín
3. Empresa que vende produtos aos segmentos inferiores da base da pirâmide e adota práticas de RSE com benefícios para ambas as partes.	Supermercados Palí
4. Empresa com práticas de RSE que resultaram em melhor acesso a mercados internacionais.	Irupana Andean Organic Food
5. Empresa cujas práticas de RSE permitem vender a um preço mais alto (a um segmento disposto a pagar um ágio).	San Cristóbal Coffee Importers
6. Empresa que devido às suas práticas de RSE conseguiu reduzir riscos e gerenciá-los melhor.	Cementos Lima
7. Empresa que reduziu custos operacionais como consequência de determinadas práticas de RSE.	TenarisSiderca
8. Empresa que reduziu custos financeiros como resultado de suas práticas de RSE.	Banco ABN AMRO Real
9. Empresa que obteve uma produção mais eficiente/ aumentos de produtividade como resultado de práticas de RSE.	Ingenios Pantaleón
10. Empresa que aumentou o valor de seus ativos (tangíveis e intangíveis) como resultado das práticas de RSE e cujas atividades, em si, respeitam o meio ambiente.	Recycla Chile

financiamento ou aumento de produtividade. Esse aumento de produtividade seria o resultado da melhoria das condições de trabalho e de uma melhor qualificação dos trabalhadores.

- iii. Aumento do faturamento, devido a um melhor acesso a mercados existentes ou a novos segmentos, ou à melhoria da reputação e inovação tecnológica;
- iv. Redução dos riscos operacionais, em razão da melhoria das relações com o governo e com as partes interessadas e das relações e parcerias que garantem a licença social para operar.

## RSE: Uma carteira de oportunidades

Antonio Boadas iniciou sua exposição abordando o processo de evolução contínua dos temas relacionados com a responsabilidade social empresarial, partindo da filantropia estratégica, passando pelos processos de eco-eficiência até um conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável, e chegando à idéia de responsabilidade empresarial como uma grande oportunidade social. Ou seja, nos últimos anos, a RSE adquiriu uma importância estratégica para o negócio, o que pode ser um bom negócio para todos. O palestrante afirmou que a questão social, além da estratégia empresarial, deve estar inserida em nossa maneira de viver e fazer parte de nossa razão de viver.

Boadas ilustrou sua palestra com a história de Margarita, uma mulher da Venezuela, com dois filhos, cuja forma

de vida foi analisada com o objetivo de identificar suas necessidades e poder atendê-las convenientemente.

É necessário conhecer as necessidades das pessoas para identificar também novas oportunidades de negócios. Entre as necessidades identificadas destacam-se:

- i. **Em relação a produtos:** ouvindo-se os consumidores, desenvolvem-se produtos que atendem às suas necessidades, como aquelas que surgem nas tarefas de limpeza doméstica, por exemplo, cujo resultado foi uma mudança em determinados hábitos e, conseqüentemente, economia de água, tempo e esforço para o consumidor.
- ii. **Inovação em serviços:** em vista da falta de lavadoras em muitos lares, foram criadas lavanderias operadas pela própria comunidade, desenvolvendo-se uma solução que gerou diversos benefícios para os envolvidos - tanto as pessoas da comunidade que, além de poder lavar sua roupa, encontram um lugar onde relacionar-se com seus vizinhos, como para a empresa que, logicamente, tem possibilidades de aumentar as vendas de detergente nessa comunidade.
- iii. **Inovação de modelos de negócio:** na experiência da P&G, as comunidades pobres estudadas se encontram nos morros e funcionam como uma pirâmide de consumo. A parte de baixo, mais acessível, está mais próxima do custo real do produto; no meio da pirâmide o produto é o mesmo, mas o valor é um pouco mais elevado; na parte de

cima, que requer maior esforço para subir e descer, o valor do produto é muito mais elevado. Constatou-se, então, que por meio da criação de microempresas era possível fazer com que os produtos chegassem à parte alta desses bairros, a preços mais acessíveis. O modelo buscou identificar nessas comunidades as redes de poder e os líderes, que se converteram em pequenos empresários com novos modelos de negócios. O resultado foi a criação de uma rede de microempresários, a geração de empregos e a oferta de melhores preços aos consumidores, especialmente os que vivem em áreas de pior acesso, que geralmente são os mais pobres.

- iv. **Programas sociais:** em parceria com organizações como Unicef, Cruz Vermelha, CARE e outras, foi lançado um produto para purificar a água, sem a necessidade de qualquer elemento mecânico e a um custo bem inferior, indicado, especialmente, para regiões com graves problemas de abastecimento de água potável (muito comuns na África) e áreas atingidas por desastres naturais que requerem ações emergenciais.
- v. **Comunicação para a mudança:** Participação de empregados, fornecedores, clientes, governos, organizações de desenvolvimento social, universidades e outros parceiros, em redes sociais para promover essas mudanças nas empresas.

Finalmente, Boadas sugeriu alguns temas para reflexão, dentre os quais se destacam: Trabalhando de forma isolada, as empresas conseguirão

acabar com a desigualdade social no mundo? As empresas estão cumprindo o papel que lhes compete? O que devem fazer para que outros atores também participem?

### Energia social: Uma estratégia responsável com resultados para o negócio

**Piedad Rojas Román**, responsável pela RSE da União Fenosa, uma empresa do setor de energia elétrica da Colômbia, apresentou um modelo de gestão no qual a RSE não é algo acessório ao negócio, mas sim parte fundamental dos objetivos da empresa.

Em seu relato, mencionou que na década de 1980 era evidente a incapacidade do Estado de manter a prestação de serviços públicos com tarifas inferiores aos custos de produção, como se estava fazendo. A Colômbia tinha um mercado com falhas estruturais em termos de eficácia, eficiência e equidade, convivia com a pobreza e a desigualdade, não havia infra-estrutura em diversos locais, ocorriam muitos casos de fraude e insolvência. Além dos problemas de ordem pública decorrentes da marginalização de segmentos da população, algumas empresas do setor de energia estavam funcionando com perdas da ordem de 42 por cento, que representavam cerca de US\$ 300 milhões ao ano.

Aproximadamente 2 milhões de pessoas não eram clientes formais e usavam gratuitamente o serviço de energia, por meio de conexões

irregulares. São os bairros “subnormais” do ponto de vista de abastecimento e infra-estrutura elétrica; são também bairros com altos índices de pobreza. Em vista dessa situação, que estava causando grandes perdas de energia e receitas, além de representar um sério risco para as populações afetadas, iniciou-se uma estratégia que teve como objetivo recuperar a credibilidade, buscando eliminar fraudes e melhorar o serviço prestado a milhões de pessoas. A Constituição de 1991 concedeu permissão para que o serviço de energia fosse prestado, direta ou indiretamente, por comunidades organizadas ou por particulares, com o objetivo de introduzir a eficácia na prestação de serviços públicos.

Segundo Piedad Román, a empresa entendeu que essa situação não fazia mais do que acirrar o conflito, já que dificilmente se poderia resolver o problema de energia de forma individual e por conta própria. A questão era como abordar o problema e obter uma solução eficiente tanto para as comunidades como para a empresa.

Propôs-se então a criação de um modelo de gestão nas comunidades de baixa renda, e assim surgiu a empresa filial *Energía Social*, centrada nos bairros com subnormalidade, precisamente para tentar solucionar esse problema e mitigar as consequências da pobreza. A colaboração do governo foi necessária para viabilizar um modelo voltado especialmente para a base da pirâmide ou segmentos de menor renda. A estratégia definida foi procurar acabar

com as perdas de energia, identificando e eliminando fraudes na oferta de energia para a totalidade dos clientes. Assim, foram propostas estratégias de aproximação com as comunidades e busca de soluções para os problemas de comercialização e cobrança. Entre as atividades implementadas nos bairros desfavorecidos está a ação social com treinamento de líderes e o fortalecimento das capacidades coletivas para obter a autogestão de projetos e iniciativas. Os membros da comunidade se converteram em agentes de desenvolvimento em seus bairros, funcionando como elos articulados e estruturados que estabelecem sua relação entre a comunidade, a empresa e o governo. A União Fenosa entendeu que tem responsabilidades para com a comunidade em aspectos críticos para desenvolver confiança com a comunidade.

Piedad Román apresentou alguns dos benefícios para a empresa decorrentes da constituição da *Energía Social*. Em primeiro lugar, houve uma redução substancial nas perdas de energia e, por conseguinte, também na gestão da cobrança. Além disso, houve um reconhecimento de que as parcerias com a comunidade são muito necessárias. Entre os benefícios para as comunidades destacam-se a melhoria na prestação do serviço, uma maior coesão social nos bairros com a reativação de atividades produtivas a partir do aproveitamento de energia, a criação de microempresas para atividades relativas à cobrança de faturas (feitas pelos próprios líderes

comunitários) e aos serviços de manutenção e reparos das redes e instalações elétricas, dentre outros.

Piedad Román concluiu enfatizando que a responsabilidade social é um elemento importante para a empresa e deve continuar alinhada aos interesses da empresa, buscando oportunidades que sejam benéficas para o negócio e para a sociedade, numa relação de interdependência e benefícios mútuos, de modo que as empresas possam contribuir para criar uma sociedade melhor.

### DIS – Baixo Sul: Programa de fomento de educação, cidadania, geração de trabalho e renda e conservação ambiental

**Maurício Medeiros** apresentou o Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável (DIS)-Baixo Sul, desenvolvido pela Fundação Odebrecht<sup>7</sup>. Nas palavras do palestrante, o programa fomenta a geração de trabalho e a distribuição justa de renda, a conservação ambiental, a prática da cidadania e a educação rural de qualidade, contribuindo, em todos esses aspectos, para que jovens talentos não tenham que emigrar e permaneçam em suas cidades de origem, com uma melhor qualidade de vida e bem-estar.

O Baixo Sul é uma região formada por onze cidades localizadas no sudeste do Estado da Bahia. Essa região tem uma enorme riqueza de cenários – muitos ainda em excelente estado de conservação – com bosques, rios de

água limpa, cascatas, palmeiras e outras vegetações.

Segundo Medeiros, o foco de atuação desse programa baseia-se em algumas cadeias produtivas, tendo como finalidade gerar riqueza social e material, contribuindo para a construção de uma classe média rural. A filosofia do programa é “fazer acontecer”, propiciando instrumentos com talento para o conhecimento a protagonistas regionais, tendo como objetivo a retirada gradual de seus investidores externos, de forma que se possa alcançar sustentabilidade com os recursos gerados pelas próprias iniciativas.

A ação no Baixo Sul se dá por meio de um processo integrado e sinérgico entre os capitais ambiental, humano, social e produtivo, através da promoção do desenvolvimento sustentável. Considera-se como definição desses diferentes capitais:

- i. **Capital ambiental:** recursos naturais provenientes de nosso planeta, resultantes do uso sustentável pelos seres humanos, promovendo, assim, o estabelecimento de uma relação cada vez mais importante entre a herança recebida pela nossa geração e a que vamos legar às gerações futuras.
- ii. **Capital humano:** são os valores, as atitudes, o conhecimento e as habilidades de uma comunidade, que permitem às pessoas desenvolver seu potencial, aproveitar as circunstâncias favoráveis e ter acesso a oportunidades de emprego digno.

iii. **Capital social:** é a capacidade da sociedade de formular objetivos comuns no longo prazo e manter uma visão de futuro conjunta. Trata-se também de gerar coesão social em torno desses objetivos e manter a perseverança no longo prazo.

iv. **Capital produtivo:** são os recursos intangíveis e tangíveis capazes de gerar riqueza e possibilitar a criação de oportunidades de trabalho e renda para as pessoas da comunidade.

Finalmente, Medeiros apresentou um vídeo da área de Proteção Ambiental (APA) de Pratigi, uma região que representa 26 por cento do território do Baixo Sul e abriga 39 por cento da Mata Atlântica existente na região, que conserva uma biodiversidade e riqueza de recursos naturais muito importantes. Assim, tornou-se o centro da pesquisa sobre conservação ambiental.

### Projeto Ouro Verde - Michelin

**Paulo Roberto Lima Bonfim** iniciou sua apresentação comentando que o compromisso com a preservação ambiental sempre representou uma das prioridades na política de atuação da Michelin. No Brasil, a empresa desenvolve o projeto Ouro Verde Bahia, que estimula o desenvolvimento econômico e social no sul da Bahia, preservando, ampliando e enriquecendo os fragmentos da Mata Atlântica na região. Instalada no sul do estado, a empresa tem plantações de seringueira, da que se extrai a matéria-prima para a fabricação de borracha, estratégica para o fabricante de pneus.

<sup>7</sup> [www.fundacaoodebrecht.org.br](http://www.fundacaoodebrecht.org.br)



Além do aspecto ambiental, o projeto tem um caráter social e educativo, a partir do estímulo para a preservação da flora e da fauna da região, do incentivo à diversificação de culturas e da geração de oportunidades de trabalho para os residentes das comunidades locais.

Bonfim explicou que a missão do projeto Ouro Verde é implementar ações que contribuam para o desenvolvimento econômico e a preservação do ecossistema da região sul do estado da Bahia. O projeto integra o programa mundial "Desempenho e Responsabilidade Michelin", que se propõe a promover melhorias na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável das áreas onde se realizam atividades de produção.

O palestrante afirmou que o projeto Ouro Verde Bahia tem seu foco nas Plantações Michelin da Bahia (PMB), situadas 200 quilômetros ao sul de Salvador, ao longo da costa. Trata-se de um terreno acidentado e a área ocupa cerca de 10 mil hectares - sendo 3 mil hectares de Mata Atlântica. Os aspectos ambiental, social, econômico e científico se entrelaçam e são desenvolvidas diferentes atividades, dentre as quais se destacam algumas.

Na área ambiental, a empresa criou a Reserva Ecológica Michelin, na qual foram plantadas seringueiras e onde se mantém uma supervisão da reserva. O trabalho está voltado para o enriquecimento e a pesquisa de biodiversidade e a educação ambiental.

Na área social foram criados o Projeto Nova Igrapiúna, que contempla a criação de um bairro que, em três anos, deverá abrigar 264 casas, escolas, creches e estabelecimentos comerciais. O Programa de Agricultura Familiar, financiado pelo Banco do Nordeste, uma iniciativa produtiva conjunta da Michelin e do Instituto Biofábrica com o qual é feita a comercialização da borracha e que presta alguma assistência técnica aos produtores.

Na área econômica e científica, foram criadas 12 propriedades nas quais foi feito um replante de árvores, combinado com a produção de cacau. Essa iniciativa gerou emprego e renda para muitas pessoas, além da implantação de um centro para a melhoria da borracha natural e a pesquisa relacionada com seringueiras.

O desenvolvimento dessa pesquisa propiciou a criação de clones de exemplares de alta produtividade e resistentes a certas doenças causadas pelo fungo *microcyclus ulei*, três clones para escala industrial e 14 clones em avaliação na Ásia e na África.

Bonfim afirmou que os primeiros resultados do projeto Ouro Verde Bahia mostram que foram gerados pelo menos 250 novos empregos diretos na região, foram plantados pelo menos 600 hectares de cacau, houve um aumento de 300 hectares de plantação de borracha com um aumento de 50 por cento na produção de borracha natural e mais de 500 famílias foram beneficiadas pela agricultura familiar. Com o sucesso das primeiras atividades, foi possível obter novos

financiamento para pesquisas em biodiversidade.

Paulo Roberto Bonfim concluiu sua participação com a mensagem de Edouard Michelin - *in memoriam* (1963-2006):

“O projeto Ouro Verde Bahia é, antes de tudo, uma maravilhosa aventura humana: dos homens e das mulheres da Michelin que apostaram que a imaginação, o senso de responsabilidade e a fé no futuro são fortes o bastante para, juntos, realizem um verdadeiro projeto de desenvolvimento sustentável. Agradecemos a todos eles profundamente.”

### Comentários finais

Vimos, tanto nos dez casos apresentados na pesquisa do BID encomendada ao INCAE, como nas apresentações dos representantes das empresas no painel Procter & Gamble, Energia Social, Odebrecht e Michelin, que a RSE pode, efetivamente, ser um elemento positivo para as empresas e a sociedade, de forma simultânea e sem prejudicar uma à outra.

Diante da pergunta “Como surgiu o reconhecimento da necessidade de incorporar a sustentabilidade e a responsabilidade social empresarial à gestão e às estratégias de cada uma das empresas?”, houve certo consenso de que, em todas as situações, esse foi um tema que evidenciou sua necessidade de ser levado em conta, há muito tempo, na maioria dos casos,

ou que de alguma forma estava refletido na visão e na missão da empresa, pelo menos em algum aspecto. Em todos os casos, os palestrantes comentaram que não foi difícil convencer a gerência quando a iniciativa não havia partido desta. Em alguns casos, a responsabilidade social é o elemento que mantém o negócio funcionando, porque em quase todas as empresas implicou ou numa expansão dos mercados (P&G) ou na solução de um problema em relação ao qual, ou se agia de forma responsável, ou a rentabilidade do negócio correria um sério risco (Energia Social); em outros, a necessidade imperiosa de contribuir para a melhoria da sociedade na qual se desenvolve (Odebrecht) ou, além disso, contribuir para a conservação dos espaços e dos recursos naturais dos quais se abastece a empresa (Michelin). Todos eles nos mostraram a evidência empresarial de que a RSE é necessária não apenas para o bom funcionamento da empresa como para toda a sociedade.





## SEGUNDA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão B: Parcerias público-privadas para a implementação de normas internacionais de trabalho e promoção do comércio justo  
Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Armand Pereira\*  
Organização Internacional do Trabalho (OIT)

Dentre os palestrantes estavam Oded Grajew, Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil; Fernando Pimentel, Superintendente da Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT), Brasil; Susan Aaronson, Pesquisadora do *Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise* e Professora da Universidade George Washington, Washington, DC, Estados Unidos; Elena Arengo, Diretora de Programas na América Latina da *Social Accountability International* (SAI); e Kjeld Jakobsen, Presidente do Observatório Social, Brasil.

Armand F. Pereira abriu a sessão anunciando seu objetivo: discutir como os governos unem iniciativas voluntárias e políticas públicas para lançar normas de trabalho internacionais (*international labor standards, ILS*), especialmente aquelas consideradas cruciais ("*core international labor standards -CLS*"). O tema requer uma introdução sobre quatro assuntos: 1) Por que são necessárias normas internacionais de trabalho? 2) Quais são as responsabilidades dos Estados e das empresas? 3) Que normas, em particular, são aplicáveis? 4) Por que fortalecer as parcerias público-privadas nessa área?

Há mais de cem anos as normas de trabalho internacionais fazem parte do debate sobre a liberalização comercial, reaberto no final dos anos 1980. Os Estados e as empresas têm diferentes obrigações na aplicação de normas internacionais. Os Estados, e não as empresas, ratificam os tratados. No caso das convenções da OIT (tratados),

os Estados membros têm a obrigação de aplicá-las por meio de leis nacionais e garantir seu cumprimento. Desse modo, os Estados desempenham um papel regulador chave. Enfrentam pressões externas e internas para desempenhar seu papel de forma eficaz. Por outro lado, as empresas não têm a obrigação *direta* de aplicar as normas de trabalho, dentre outras normas das Nações Unidas, mas espera-se que elas o façam e se interessem cada vez mais por sua aplicação como parte da gestão de riscos, ao tempo em que se preocupam com temas de ética nos negócios e a responsabilidade social.

A aplicação das normas da OIT vai de encontro ao próprio interesse das empresas em sua relação com as leis nacionais e pelo fato de que a maioria das queixas recebidas pelos órgãos de supervisão da OIT está associada às empresas. No passado, essas queixas eram feitas através dos governos dos

Estados membros, por meio de processos relativamente fechados. Hoje, as práticas trabalhistas das empresas e as queixas relacionadas com essas práticas estão expostas ao escrutínio e às pressões dos grupos de organizações não governamentais, em razão do maior acesso à informação.

Pereira comentou que há uma variedade de cardápios de normas internacionais de trabalho, que requerem um mínimo de clareza. Muitas empresas preferem selecionar aquelas que são mais fáceis de ser aplicadas. Esse é um bom começo, mas é insuficiente e seguramente não está alinhado aos princípios mais aceitos de responsabilidade social. Há um conjunto reconhecido de normas fundamentais de trabalho – um mínimo de direitos não negociáveis (em contraposição a escolher o mais facilmente aplicável) - baseado no reconhecimento de que um nível mínimo comum para todos é necessário para que o comércio avance de forma sustentável.

\* Esta sessão foi moderada por Armand Pereira, Representante/ Diretor da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em sua representação em Washington, D.C., Estados Unidos.

As normas de trabalho centrais da OIT incluem oito convenções fundamentais que abrangem *"liberdade de sindicalização e de negociação coletiva"* (convenções 87 e 98); *"erradicação do trabalho forçado"* (convenções 29 e 105); *"idade mínima para o trabalho e erradicação das piores formas de trabalho infantil"* (convenções 138 e 182); *"igualdade de remuneração e discriminação em matéria de emprego e profissão"* (convenções 100 e 111). Esse mínimo é adotado por muitas organizações e instrumentos relacionados com temas trabalhistas no marco da SER, como o Pacto Mundial das Nações Unidas (UN Global Compact), a *Global Reporting Initiative (GRI)*, alguns bancos internacionais, e acordos de comércio internacional. No entanto, há também normas internacionais um pouco mais ambiciosas, promovidas e adotadas por organizações internacionais e muitas empresas que consideraram os mínimos existentes insuficientes ou demasiadamente arriscados para algumas empresas em alguns setores e países. Este é o caso da Declaração Tripartite de Princípios sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social, das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, das normas sociais internacionais da *Social Accountability International (SAI)* SA 8000, do *Forestry Stewardship Council (FSC)* para a proteção ambiental, dos indicadores sociais do Instituto Ethos, dos códigos de conduta de muitas empresas, etc.

**Susan Aaronson** comparou o desenvolvimento da responsabilidade social empresarial no Brasil e nos Estados

Unidos. Elogiou as recentes experiências brasileiras para buscar coesão entre as políticas públicas e as iniciativas privadas, enquanto a experiência americana, a despeito de iniciativas muito poderosas, tem sido marcada pela incoerência na parceria público-privada. Em ambos os casos, entretanto, as empresas consistentemente não aderem às normas trabalho internacionalmente aceitas e a outras normas de direitos humanos. A RSE provavelmente seria mais eficaz no tempo se construída sobre o pacote de normas trabalhistas fundamentais, contempladas na Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e na Declaração Universal dos Direitos Humanos.

Houve grandes avanços nos últimos anos, uma vez que quase toda multinacional adota uma estratégia de RSE. Ao mesmo tempo, também é uma época ruim, dado que há alguns fluxos de investimentos e empregos para economias emergentes com normas trabalhistas notoriamente inferiores. Também se produziram práticas problemáticas de direitos humanos em algumas zonas de conflito, bem como uma preocupação crescente com trabalho escravo em troca de dívidas contraídas, e outras formas de trabalhos forçados e trabalho infantil em cadeias de fornecimento.

Cada vez mais se reconhece a importância dos direitos humanos, inclusive das normas trabalhistas fundamentais. O monitoramento parece mais eficaz. Ainda assim, segundo Susan Aaronson, um número crescente de empresas parece incorrer em violações de direitos humanos. Isso

deveria ser uma grande preocupação para os Estados Unidos, já que o país concentra muitas das matrizes das maiores empresas multinacionais. As empresas têm responsabilidades relacionadas com os direitos humanos. A Declaração das Nações Unidas sobre Direitos Humanos conclamou todas as organizações da sociedade (inclusive ONGs e corporações) a promover e proteger os direitos humanos. Certamente, não deveriam menosprezar os direitos humanos de suas partes interessadas (consumidores, empregados, fornecedores, comunidades). Os governos, os cidadãos e suas corporações precisam definir exatamente quais são essas responsabilidades.

Comparando o Brasil e os Estados Unidos, Aaronson argumentou que o Brasil, pelo menos, tem uma receita. Os legisladores reconhecem os problemas e adotam ações em busca da participação do setor privado e de outros atores da sociedade civil. O governo implementou políticas objetivas nas quatro áreas trabalhistas fundamentais, com a participação de associações de empregadores e trabalhadores. Por outro lado, empresas com visão de futuro e ONGs impeliram o governo a adotar essas iniciativas. Em matéria de tráfico de pessoas e trabalho escravo como pagamento de dívidas, o governo fez um levantamento da situação existente com a ajuda da OIT, de ONGs e de empresas responsáveis, que resultou no Pacto Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo no Brasil, lançado em maio de 2005. Foi criada uma estratégia de "colocar em evidência", por meio de

uma lista negra, aquelas empresas nas quais inspeções governamentais e métodos semelhantes detectaram o uso de trabalho escravo. As questões de tráfico de pessoas e trabalhos forçados são abordadas a partir de duas perspectivas - oferta e demanda. O Brasil também tem iniciativas importantes de certificações sociais que envolvem parcerias entre empresas e ONGs, baseadas em políticas governamentais de erradicação do trabalho infantil. Por exemplo, 1.041 empresas obtiveram no Brasil o selo Abrinq em 2004. Embora os problemas persistam, mas houve um pequeno progresso com essa parceria público-privada.

Os Estados Unidos por sua vez, segundo Aaronson, não têm uma política clara sobre as responsabilidades sociais e ambientais das empresas americanas. Os legisladores tampouco têm explorado as implicações internacionais dessa falta de diretrizes. O *Survey Ruggie* de setembro de 2006 das empresas *Fortune 500*, que incluía respostas de 102 empresas, revelou que 9 em cada 10 empresas informavam adotar um conjunto de princípios ou práticas relacionados com os direitos humanos. No entanto, esse levantamento e outros resultados revelaram incoerências e falta de clareza sobre que normas deveriam ser respeitadas e quem seria responsável por sua implementação. A palestrante ressaltou positivamente algumas iniciativas governamentais de direitos humanos e direitos trabalhistas, em sua maioria como parte de um marco de política e acordos comerciais. Entretanto, falta um marco genérico para promover uma RSE global, que deveria responder a

perguntas como: "As empresas são responsáveis pelas ações dos fornecedores e subcontratados?" "As empresas são indiretamente responsáveis se um produto que fabricam for usado para violar os direitos humanos?" Susan Aaronson ressaltou que os Estados Unidos freqüentemente enviam sinais contraditórios. Comparado com o Brasil, o país exibe um modelo incoerente. O resultado é mais reativo do que proativo. Reage-se a crises ou escândalos, mas não se implementam esforços consistentes para melhorar as políticas de direitos humanos básicos, inclusive os direitos trabalhistas fundamentais, e buscar coerência entre essas políticas e iniciativas empresariais.

Aaronson recomendou políticas para assegurar que as diretrizes e práticas de fornecimento não violem as normas internacionais universalmente reconhecidas. Os governos podem desenvolver preferências em relação aos direitos humanos e favorecer empresas estrangeiras que aderirem às normas universalmente aceitas, bem como garantir que façam todo o possível para promover os direitos humanos em sua esfera de influência. As empresas globais que se beneficiam, em sua maioria, da globalização, precisam assumir uma maior responsabilidade no sentido de promover e colocar em prática, no mínimo, um conjunto de normas internacionais básicas de direitos humanos, trabalhistas e ambientais. Os governos têm o dever precípua de proteger esses direitos e fomentar uma postura empresarial apropriada. Os legisladores têm que emitir sinais claros no que se refere às suas

expectativas de práticas empresariais globais, reforçando a necessidade de desenvolver e cumprir as normas internacionais da OIT e a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

**Oded Grajew** iniciou sua intervenção recordando que havia uma grande distância entre definir uma norma e implementá-la. Enfatizou a necessidade de abandonar a idéia de que competitividade e RSE não andam juntas, que costumava levar as empresas a acreditar, erroneamente, que têm que optar pela primeira em detrimento da segunda.

A Fundação Abrinq, no Brasil, em sua experiência trabalhando pelos direitos da criança, percebeu que é mais útil acompanhar as cadeias produtivas que incluem trabalho infantil do que identificar os locais, muito pulverizados, onde se utiliza mão de obra infantil. Foram identificados quatro setores - cultivo, coleta e processamento de laranja; produção de açúcar e álcool; e as indústrias de calçados e carvão. Em muitos casos, a cadeia produtiva inclui grandes empresas multinacionais. A Fundação utilizou várias estratégias de convencimento e pressão sobre as empresas, agindo em parceria com agências das Nações Unidas no Brasil, especialmente a OIT e o UNICEF, que vêm desempenhando um papel fundamental, muitas vezes de maneira discreta, na assistência a várias iniciativas, de grande importância para o avanço dos direitos humanos no Brasil. Esses quatro setores conseguiram praticamente eliminar o trabalho infantil em sua cadeia produtiva e a indústria de suco de laranja, por exemplo,



deixou de sofrer sanções internacionais por esse motivo.

Outra ação importante em parcerias público-privadas no Brasil foi realizada na luta contra o trabalho forçado, que no Brasil é conhecido como trabalho escravo porque se manifesta principalmente como escravidão em troca do pagamento de dívidas contraídas. O Instituto Ethos havia atuado em parceria com órgãos do governo, a OIT, o Instituto Observatório Social, representado no painel, e outras organizações. Como exemplo, citou uma reportagem de 2004 sobre carvoarias que utilizavam trabalho escravo. Essa atividade fazia parte da cadeia produtiva de algumas siderúrgicas e empresas automotivas. Foram chamados os representantes das empresas envolvidas nesse problema, inclusive associações de empresas do setor de carvão e de siderúrgicas e, juntamente com o Tribunal Superior do Trabalho, formou-se um Pacto contra o Trabalho Escravo nesses setores. Também foi criado o Instituto Carvão Cidadão, que se comprometeu, na medida do possível, com a difícil tarefa de monitorar o setor, buscando a eliminação de práticas de trabalho escravo e a melhoria geral das condições de trabalho no setor. O problema ainda não foi totalmente resolvido devido às dificuldades de acompanhamento e inspeção em áreas remotas, mas houve um grande progresso.

Conforme comentado anteriormente, o governo publicou uma “lista negra” de empresas que utilizam práticas de trabalho escravo, que gerou grande repercussão. A mobilização resultou em

parcerias entre o governo, empresas, imprensa, ONGs e outras organizações e, assim, foi possível identificar onde se estava utilizando trabalho escravo em vários setores da economia.

Cada setor envolvido com trabalho escravo foi chamado para discutir as conclusões desse estudo, e as associações de empresas, dentre elas a ABIT, aqui representada, desempenharam um papel fundamental no processo, neste caso no setor têxtil, mais precisamente na indústria do algodão. Em maio de 2005, foi firmado o Pacto Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo, envolvendo vários setores. Um setor que resistiu ao pacto foi o de exportação de carne, que posteriormente sofreu um duro golpe com a crise de febre aftosa e que, (justa ou injustamente), acabou saindo na imprensa internacional como um setor com más condições sanitárias e de trabalho, incluindo trabalho escravo. Se esse setor houvesse aderido ao pacto nacional, talvez tivesse tido que ser mais cuidadoso com os outros temas, evitando, em parte, a repercussão negativa da febre aftosa.

O objetivo do movimento de responsabilidade social no Brasil é constituir um mercado de RSE no qual o governo e a sociedade promovam a participação de empresas socialmente responsáveis, fazendo com que o conceito da OIT de “trabalho decente” seja incluído nas práticas das empresas. Muitos empresários buscam colocar em prática a RSE e obter o reconhecimento do mercado, já que na lógica das empresas isso é importante para que aquelas que agem corretamente não



precisem competir no mesmo nível de outras que, por exemplo, não pagam impostos, adotam práticas de corrupção, ou utilizam práticas trabalhistas que descumprem as normas básicas de trabalho.

Grajew enfatizou, ainda, o papel dos consumidores na promoção do trabalho decente e da responsabilidade social. Os governos, também, por sua grande capacidade de compra, gozam de uma posição privilegiada para influenciar o mercado em favor do cumprimento de normas internacionais e de responsabilidade social. Grajew citou o exemplo de São Paulo, onde foi lançado um selo para as empresas de entrega que respeitam as leis de trabalho, uma vez que muitas empresas nesse setor não as respeitam. Mencionou também os movimentos sindicais que se deram conta de que podem utilizar a opinião pública e os consumidores para pressionar as empresas a adotar melhores práticas.

Grajew concluiu enfatizando que os exemplos concretos mencionados demonstram que quando há compromisso de diferentes agentes e setores - empresas, governos, associações empresariais e organismos internacionais - com os direitos fundamentais do trabalho, o resultado é impressionante. “Isso quer dizer que está em nossas mãos”, ressaltou.

**Fernando Pimentel** iniciou sua intervenção mencionando que o Brasil é bom em elaborar leis, mas nem sempre é tão bom em cumpri-la. Ele compartilhou dados que demonstram a importância do setor de algodão na



economia brasileira e sua situação no mercado mundial. Dentre as iniciativas mais recentes do setor está a criação do Instituto Algodão Social, que adota algumas políticas referentes às condições de trabalho. Por outro lado, a ABIT<sup>8</sup> recomendou e instruiu todas as suas empresas associadas a comprar somente algodão com garantia de não ter sido produzido com mão de obra escrava ou em condições de trabalho indesejáveis. A ABIT trabalhou com índices referentes a condições de trabalho e planeja gerar uma certificação baseada em critérios de comércio justo. Não se pode negar que a indústria têxtil é um setor que emprega muitas pessoas em todo o mundo, inclusive em países desenvolvidos, ou países como Bangladesh, aonde mais de 80 por cento do comércio exterior vem da exportação de produtos têxteis. A China domina 25 por cento do comércio têxtil do mundo. Nesse mercado tão competitivo, o cumprimento de regras mínimas por todos os países é muito importante. No entanto, seria ingênuo esperar a adesão imediata de todas as empresas do setor, embora o interesse no tema por parte de organizações como a ABIT tenha produzido um efeito indutivo e maior interesse entre as empresas. É preciso considerar que muitas empresas enfrentam desafios básicos de sobrevivência e necessitam de prazos adequados para se adaptar às novas normas. Seria importante, também, que os mercados valorizassem as boas práticas das empresas, em vez de enfatizar exclusivamente custos.

Pimentel citou o exemplo de uma região de produção de calças jeans, onde materiais de refugo como sobras

poderiam ser reciclados, gerando comunidades de trabalho em torno de novos produtos com possibilidade de inserção no mercado. Ele mencionou uma pesquisa realizada recentemente no Brasil, mostrando que os consumidores reconhecem a pirataria como um problema, mas muitos compram produtos pirateados ou falsificados devido aos preços. Isso mostrou a necessidade de modificar a produção para criar melhores condições de competitividade para as empresas.

Ao responder a uma pergunta no final da sessão, Pimentel informou que a ABIT não tem papel de polícia e sim um papel educativo, de promoção e monitoramento, além de procurar promover o produto nacional como diferente em qualidade, estilo e design, e como cumpridor das normas de trabalho. Ao receber as denúncias, a entidade busca ouvir as partes, promovendo o diálogo e dando espaço para a contradição. Não se trata de uma “caça às bruxas”, mas sim de identificar os problemas e estimular mudanças. Nesse sentido, a ABIT conta com uma rede diversificada de parceiros para o controle e a realização de atividades articuladas. Respondendo a uma pergunta sobre o fato de duas entidades fundadoras do Instituto do Algodão fazerem parte da “lista suja” de trabalho escravo divulgada pelo governo federal, Pimentel afirmou ser importante o fato de essas duas empresas terem posteriormente aderido à campanha de boas práticas. Ficaram cicatrizes, mas eram empresas que poderiam ser recuperadas. Destacou também a necessidade de



aplicar a lei, desempenhando o Estado seu papel de garantir o cumprimento do que é determinado pela justiça brasileira.

**Elena Arengo** iniciou sua palestra apresentando a *Social Accountability International* (SAI - [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)), organização que promove a responsabilidade social empresarial por meio da certificação de empresas pela *Social Accountability* (SA) 8000. Trata-se de uma ferramenta baseada nas normas internacionais que protegem os direitos humanos e os direitos do trabalho, inclusive: a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança e do Adolescente, e doze convenções da OIT. Essas doze convenções incluem as oito convenções básicas e convenções sobre: segurança e saúde no trabalho (Conv. 155 e 164), reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes (Conv. 159), representação dos trabalhadores (Conv. 135), e trabalho em domicílio (Conv. 177). Há também uma norma sobre sistemas de gestão, para assegurar monitoramento contínuo.

Em novembro de 2006, havia 1.112 certificações em todo o mundo, abrangendo mais de 600 mil empregados, em mais de 70 setores industriais em 57 países. Os países com maior número de certificações eram Itália, Índia, China e Brasil. Os setores com mais certificações eram o têxtil e de confecção, em razão das exigências dos consumidores e das grandes marcas.

8 [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)



Como vantagens esperadas da adoção da SA 8000, Elena Arengo destacou: redução no número de acidentes de trabalho; oportunidades para organizar-se; maior conhecimento dos direitos; melhor cumprimento da legislação trabalhista; melhores remunerações e benefícios; e canais de comunicação mais eficientes com as gerências. No caso dos empregadores, esperava-se que SA 8000 contribuísse para: benefícios em produtividade e qualidade; maior retenção de seus empregados; melhores relações com trabalhadores, sindicatos, ONGs e clientes; sistemas gerenciais eficientes; melhor imagem; maior interesse dos clientes globais.

A palestrante apresentou exemplos de como estão buscando avaliar as vantagens do uso da SA 8000, especialmente na América Central, ressaltando que havia dois níveis de comprometimento com a Norma nos programas desenvolvidos. Forneceu informações sobre as empresas que aderiram aos seus programas e as parcerias que estão sendo criadas. Ressaltou que a SAI trabalha em conjunto com outras organizações do mundo, citando como exemplo sua participação no processo de construção da ISO 26000 e outras iniciativas de partes interessadas nessa área.

Além do cumprimento da Norma e da Certificação, a SAI busca a sustentabilidade, atuando em três áreas: sistemas de gestão, participação de trabalhadores e contribuição para o diálogo social entre as partes interessadas. Um exemplo dessa última linha de ação é a promoção do diálogo

sobre o cumprimento de códigos de conduta e dos direitos do trabalho, caso de uma iniciativa público-privada implementada em cinco países da América Central. Participavam dessa parceria a SAI, empresas de confecção e calçados, a Federação Internacional de Trabalhadores da Indústria Têxtil e de Couro e seus membros em cada país, além de governos e ONGs.

Dentre os objetivos dessa iniciativa estavam a melhoria das condições de trabalho nas empresas, a promoção do diálogo social, a atenção às demandas da democracia e o aumento da competitividade do setor de *maquilla* na América Central. Em uma parceria entre empresas com interesses muito variados, a competitividade era o objetivo que as unia. Até pouco tempo atrás, os produtos desse setor provenientes das áreas de *maquillas* de alguns países da América tinham acesso privilegiado a mercado dos Estados Unidos. Hoje, precisam competir com países da Ásia, por exemplo, o que exigiu que melhorassem sua competitividade.

Uma das etapas foi o diagnóstico da situação em cada país e setor, identificando-se aspectos econômicos, de gênero, de horas-extras e de liberdade de associação. Esses diagnósticos permitiam ajustar os programas a cada país. Foram realizadas oficinas comuns para os trabalhadores de diversas empresas, com base na metodologia de educação da população, buscando identificar problemas e, conjuntamente, encontrar soluções. A partir daí, prestava-se assessoria técnica para a formulação de planos

para a solução dos problemas. Foram promovidos cursos para setores específicos, bem como parcerias com governos, para capacitar agentes em técnicas de inspeção mais preventivas do que reativas, já que muitos atuavam somente respondendo a denúncias. A SAI desenvolve também programas de qualificação com diferentes setores, trabalhadores, associações de empresas e de setores específicos, além de programas de qualificação para clientes, fornecedores e auditores.

Entre os desafios percebidos estavam a falta de diálogo social que historicamente afeta a região, a necessidade de um compromisso mais firme das marcas, a carência de recursos dos ministérios do trabalho para implementar as ações propostas, bem como a dificuldade que o setor privado ainda enfrenta para associar o cumprimento de normas à competitividade.

Nesse programa na América Central, a SAI planeja adotar medidas de impacto das ações, definindo indicadores relacionados com a política de gestão, melhorias nas condições de trabalho e competitividade. Como resultados que já estão sendo sentidos, Arengo destacou que as empresas começam a perceber a relação entre o cumprimento de normas e a competitividade. Já há resultados da promoção do diálogo social e começam a ser percebidas melhorias nas condições de trabalho.

Kjeld Jakobsen mencionou que o Instituto Observatório Social nasceu da discussão sobre a relação entre as normas de trabalho e os acordos multilaterais de comércio internacional.

Recordou que no início da década de noventa, houve uma proposta de criação de uma cláusula social no comércio, no âmbito do antigo GATT, com ênfase nos direitos fundamentais do trabalho. Essa proposta foi patrocinada principalmente pelo governo dos EUA e rejeitada pelos governos de vários países em desenvolvimento, inclusive o Brasil. Uma das perguntas centrais dessa discussão girava em torno das várias dificuldades para avaliar violações dos direitos fundamentais da OIT, caso fosse incluída uma cláusula social geral nesses acordos multilaterais do GATT. Parecia, então, oportuno, que o movimento sindical internacional criasse capacidade e instrumentos de avaliação que complementassem o sistema de supervisão da OIT, estabelecido com base em queixas específicas fora do âmbito do GATT. Como saber, por exemplo, onde havia ocorrido trabalho infantil no Brasil ou em outros países, em que setores e empresas e em que circunstâncias?

Uma metodologia foi desenvolvida para identificar como as empresas se comportavam diante das normas básicas da OIT, que Armand destacou, bem como nas áreas de saúde e segurança no trabalho, meio ambiente e outras dimensões da responsabilidade social empresarial.

Jakobsen ressaltou que não era possível conceber uma empresa como socialmente responsável se esta não tivesse um comportamento coerente em relação às normas de trabalho em toda a sua cadeia produtiva. As pesquisas desenvolvidas pelo Instituto

Observatório Social sobre cadeias produtivas em vários setores propiciaram, em alguns casos, parcerias com as próprias empresas, na busca de soluções para os problemas suscitados, como nos setores de siderurgia, produção de carvão e confecção. As soluções articuladas entre vários atores, muitas vezes, não beneficiavam alguns interesses locais gerando, também, um processo legal contra o Instituto Observatório Social. Mas o saldo foi positivo. Outra experiência interessante foi o das pesquisas conduzidas pelo Instituto em empresas alemãs e holandesas no Brasil, que resultaram em comitês de administração e representantes sindicais que diagnosticavam relações de trabalho, identificando dificuldades e buscando alternativas. Em outra experiência na cadeia produtiva de alumínio na Amazônia, o Instituto Observatório Social estava envolvido no exame de informações e diagnósticos, mas a negociação de problemas de trabalho, ambientais e comunitários era de responsabilidade dos empresários, dos sindicatos e de outras organizações sociais locais. O Instituto Observatório Social tinha que manter distância do processo de negociação. Em nove anos como presidente do Instituto, Jakobsen aprendeu que a busca de soluções para problemas complicados nas relações de trabalho é mais eficaz quando há boa vontade e participação de todos os atores principais.

Problemas de condições de trabalho e dificuldades decorrentes das relações de trabalho são parte de uma discussão secular focada no papel do direito e do

Estado. Mais recentemente, os novos acordos têm enfatizado mais o papel das empresas. O Pacto Mundial (*Global Compact*) resultou disso. Incorporou as normas internacionais básicas da OIT e da ONU, com enfoque nas empresas. Surgiram também os acordos privados, como a SA 8000, que adotam um patamar superior ao das normas da OIT, e ao qual as empresas decidiam se aderiam ou não. Mas apenas a existência das normas não resolvia o problema, mesmo quando havia certo poder coercitivo da OIT ou dos Estados. A eficácia era maior com o monitoramento de incidências de problemas. E quando as empresas aceitavam ser supervisionadas e assumiam a responsabilidade de resolver os problemas detectados, as possibilidades de êxito eram muito maiores. Um dos desafios foi convencer as empresas das vantagens disso. Houve também empresas que adotaram o monitoramento, mas não contrataram auditorias adequadas, quer por conveniência ou porque não entendiam de relações de trabalho e normas associadas.

A questão de assimetria e não cumprimento de normas internacionais no mundo era tema recorrente e inevitável nas negociações comerciais



entre os países e os blocos econômicos. Quando se falava de sanções comerciais, a resposta comum era: “isso é protecionismo”, e ainda se poderia considerar assim. Mas havia nesse debate pessoas a favor da extirpação de práticas trabalhistas inaceitáveis. Era necessário responder às pressões externas com foco nas condições de trabalho.

Kjeld Jakobsen concluiu sugerindo ao BID que em suas próximas conferências amplie a participação direta dos atores envolvidos. Para tratar de responsabilidade social seria desejável dialogar com os parceiros, inclusive sindicatos. Para tratar do combate à pobreza, seria conveniente envolver seus eventuais beneficiários. Para tratar de diversidade no mercado de trabalho, seria oportuno envolver entidades sindicais que convivem com a questão dentro e fora do ambiente de trabalho. A participação de diferentes atores enriquece o debate, e os beneficiários valorizam mais uma ação ou uma política quando entendem porque estão sendo beneficiados.

## Comentários finais

As contribuições dos cinco palestrantes haviam evidenciado que ações complementares e integradas entre as diversas partes interessadas poderiam ser mais eficientes, mais rápidas, menos onerosas e arriscadas. E se os consumidores participassem desse movimento de forma mais ativa, as mudanças poderiam ser ainda mais rápidas.

Alguns entusiastas do tema da RSE acreditavam que as empresas poderiam se auto-regular. Alguns pensavam assim devido à necessidade de reduzir riscos nas cadeias produtivas. Mas outros eram atraídos pela ideologia de acabar com o papel de regulação do Estado. Pereira reiterou que os Estados são responsáveis pelos acordos e tratados internacionais e, portanto, mantêm o papel de regular e fiscalizar normas e consentir ou não a auto-regulação que, em muitos casos, é onerosa e complicada e, em outros, desnecessárias.

As empresas realmente comprometidas com a responsabilidade social deveriam procurar complementar as funções reguladoras do Estado e não de substituí-las, e muito menos corrompê-las. A noção clara das responsabilidades essenciais do governo e das empresas é fundamental para a definição de funções e responsabilidades compartilhadas com eficácia.

Pereira concluiu dizendo que a RSE, por natureza, é uma responsabilidade compartilhada que pode e tem que ser induzida por políticas governamentais adequadas e implementadas por meio de parcerias público-privadas. Por isso, a discussão sobre parcerias público-privadas é importante quando falamos do uso de normas internacionais, de direitos fundamentais do trabalho, de direitos humanos ou ambientais e de relações com fornecedores e consumidores. No Brasil, por exemplo, há casos de iniciativas de empresas endossados por políticas e programas do governo.

Concordando com Susan Aaronson em sua comparação entre o Brasil e os Estados Unidos em matéria de normas internacionais, Pereira afirmou que nos Estados Unidos as relações de trabalho são entendidas predominantemente a partir de uma perspectiva empresarial, e que as normas internacionais de trabalho são percebidas como relevantes para o restante do mundo, mas têm pouca relevância para o país mais rico e poderoso do mundo.

## SEGUNDA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão C: RSE e crescimento econômico equitativo em favor das populações pobres e vulneráveis: criando impacto através da cadeia de fornecimento

Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006.

Beat Grüninger\*

*Business and Social Development, Brasil*

Participaram como palestrantes dessa sessão: Felipe Arango, Diretor de *Business and Social Development* na Colômbia e Verónica Rubio, Consultora da *Fairtrade Labelling Organizations International FLO*.

### Introdução

Esta sessão foi dedicada a avaliar o impacto que a aplicação de práticas socialmente responsáveis pode ter ao longo da cadeia de fornecimento. Enquanto as grandes empresas e multinacionais normalmente são capazes de oferecer excelentes condições de trabalho e benefícios para os empregados, o valor adicional criado pelas práticas de RSE está preenchendo apenas algumas das lacunas sociais. No caso dos trabalhadores de pequenas e médias empresas (PMEs), normalmente lhes falta melhorar substancialmente suas vidas e condições de trabalho. A sessão teve o objetivo de mostrar como as intervenções na cadeia de fornecimento podem gerar desenvolvimento e valor também para as PMEs e contribuir para um futuro sustentável.

Uma recente publicação das Nações Unidas sobre divergências sociais mostrou que a lacuna na distribuição de riqueza está aumentando. A renda média

de 20 por cento da população mais rica aumentou mais de 180 por cento nos últimos 40 anos, enquanto os 20 por cento mais pobres registraram um aumento de 26 por cento no mesmo período. As mesmas discrepâncias são visíveis no que se refere ao acesso a linhas telefônicas, energia elétrica e, por exemplo, consumo de papel. Os 20 por cento mais pobres da população respondem por 1 por cento do consumo mundial de papel, número que indica não apenas pobreza real, mas também exclusão social e falta de acesso a informação e educação. Uma evolução semelhante pode ser identificada no setor econômico, em empresas maiores e mais ricas, enquanto a maioria das pequenas empresas apenas sobrevive nos mercados globais mais competitivos.

### Modelos de criação de valor nas cadeias de fornecimento

Com base nesse cenário, um desafio importante para o conceito de RSE é

proporcionar os meios necessários para mudar o contexto e criar valor agregado e mecanismos de inclusão dos segmentos mais vulneráveis da economia mundial, como pequenos produtores rurais e pequenas empresas. Essas categorias são, no entanto, as geradoras de emprego mais importantes da economia local, e o impacto de suas medidas de RSE na comunidade, nos empregados e em suas famílias podem ser muito mais significativos do que os de uma grande empresa multinacional.

Foram apresentados diferentes modelos de criação de valor na cadeia e seu impacto. Hoje, há diversos programas nos quais as cadeias de fornecimento foram modificadas para criar maior sustentabilidade e incluir pequenos e médios fornecedores. Três modelos diferentes são identificados nas apresentações dos palestrantes:

- 1) Integração de RSE-Gestão de práticas de grupos de PMEs
- 2) Comércio Justo, uma certificação

---

\* Beat Grüninger, Diretor de Business and Social Development no Brasil, foi também um dos palestrantes dessa sessão.



que ajuda pequenos produtores a obter acesso aos mercados de consumidores éticos.

- 3) Modelo das chamadas empresas-âncoras (anchor companies), que são os “tratores” desenvolvidos pelos fornecedores com um enfoque grupal.

Todos os modelos foram aplicados na América Latina e no Brasil, e os primeiros resultados já são positivos para todos esses diferentes enfoques.

## A gestão da linha tripla de resultados

**Felipe Arango** apresentou o caso da *Business and Social Development*<sup>9</sup>, fundada em 1977 com o objetivo de melhorar a gestão da sustentabilidade de quatro pequenas e médias empresas no Equador. O projeto foi concebido e executado em Quito, Equador, com o apoio local da *People's Foundation*. O apoio é garantido, sobretudo, pela Swisscontact Equador e foi co-financiado com contribuições de contrapartida das empresas participantes.

O projeto está baseado na convicção de que as pequenas e médias empresas exercem um papel fundamental no

desenvolvimento sustentável. As pressões da sociedade civil, as pressões sobre os recursos naturais e humanos, um menor consumo de energia e água e a perda de biodiversidade, dentre outros, são assuntos que, mais do que nunca, dizem respeito às PMES, enfatizou Felipe Arango. Outro aspecto da mudança foi o resultado de uma maior pressão da sociedade civil. As partes interessadas hoje exigem um posicionamento do setor empresarial no que concerne a questões sociais e ambientais, e isso pode significar riscos - mas também oportunidades - para as PMES.

Do ponto de vista dos palestrantes, melhores competências em sustentabilidade e desenvolvimento de PMES resultaria em maior redução da pobreza. Não há nada melhor do que uma PME bem estruturada e crescendo de forma sustentável para mudar a vida dos empregados e de suas famílias. No Equador, as PMES são um elemento-chave na economia local, podem contribuir para o contexto social na comunidade e são capazes de se adaptar mais rapidamente do que as empresas maiores aos desafios do mercado. Felipe Arango indicou que as empresas podem seguir, agora, uma nova direção, criando uma estratégia de conta tripla de resultados, integrando valores sociais e ambientais ao cálculo do valor econômico e gerando transparência e relações éticas com todas as partes interessadas.

Embora a demanda por mais estratégias de RSE seja bem recebida, ainda há algumas crenças errôneas que impedem um desenvolvimento mais rápido: uma opinião muito difundida é que os

investimentos em RSE são vistos como um custo adicional, ou a interpretação equivocada de que a RSE é puro investimento filantrópico, levam a RSE a não ser considerada como uma questão de gestão empresarial. Esses mitos sobre a RSE evidenciam a necessidade de que as empresas e associações empresariais sejam mais bem capacitadas para perceber que há uma relação direta entre um melhor desempenho de sua empresa e questões de sustentabilidade, que precisa ser abordada.

## Participação das partes interessadas

Para o trabalho no Equador, a BSD criou um instrumento de referência que integra enfoques formativos e as expectativas das partes interessadas das pequenas empresas e as ajuda a desenvolver um plano de ação para a gestão de uma conta tripla de resultados. O compromisso das partes interessadas internas no processo é crucial. Somente integrando suas visões e idéias, as PMES podem realmente colocar em prática tudo o que se diz a respeito da sustentabilidade; e a motivação e satisfação do pessoal pode apoiar o processo. Outros benefícios potenciais da aplicação do instrumento são:

- a) Acesso a novos mercados;
- b) Aumento da reputação;
- c) Maior produtividade;
- d) Reduções de custos e;
- e) Boas práticas ambientais.

O Programa da Swisscontact para a Gestão Sustentável das PMES foi implementado com três empresas: Floralp – uma fábrica de queijos e

manteiga; Gráfica Paola; e Fabricables, uma pequena fábrica de componentes elétricos. Cada empresa definiu ações em 42 áreas, abrangendo os seguintes segmentos: Políticas e Estratégia; Clientes; Relações com Fornecedores; Meio Ambiente; Comunidades; e Quadro de Pessoal.

Sobre os primeiros resultados do trabalho, Felipe Arango ressaltou os seguintes pontos:

- Integração da sustentabilidade à missão, aos valores e às políticas das empresas.
- Programas de gestão participativa e compromisso dos empregados.
- Novos produtos que oferecem valores sociais e ambientais.
- Estruturação de sistemas de gestão do meio ambiente.
- Diálogos com a comunidade local.
- Desenvolvimento de fornecedores.

Os resultados, até o momento, têm sido muito motivadores, embora a maior dificuldade encontrada tenha sido a necessidade de mudar atitudes da gerência e do pessoal. Em 2007, as três empresas se concentraram em avaliar seu progresso usando indicadores específicos, e em produzir seu primeiro relatório de sustentabilidade.

### Comércio Justo: Garantias para o produtor e o consumidor

Verónica Rubio apresentou o sistema de certificação de comércio justo (*Fairtrade Labeling*)<sup>10</sup>, com sua missão de contribuir para o desenvolvimento social e econômico em áreas rurais do

sul. A idéia da certificação de Comércio Justo foi uma evolução de diferentes enfoques para incluir pequenos produtores de países em desenvolvimento nos mercados globais, iniciada por organizações de desenvolvimento e associações de consumidores nos anos 1970. O foco central naquele momento foi o café. As iniciativas nacionais de Comércio Justo que começaram a certificar produtos foram lançadas em 1997, sob a égide da organização FLO - *Fairtrade Labeling Organizations International*, para harmonizar procedimentos e padrões. Em 2001, a FLO criou sua própria unidade de inspeção (FLO-Cert GMBH), para garantir um controle independente na cadeia de fornecimento.

Para Verónica Rubio, a certificação foi um elemento diferencial importante, responsável pelo sucesso da FLO em todo o mundo. O mercado global de Comércio Justo cresce mais de 30 por cento ao ano e alcança 1,2 milhão de produtores e trabalhadores rurais em 52 países, que se beneficiam de melhores preços e melhores condições de comércio.

A confiança do consumidor na certificação tornou possível a participação de mais de 500 organizações comerciais com milhões de pontos de venda. O sucesso do Comércio Justo foi impulsionado pela participação ativa de consumidores éticos. Em todo o mundo, mais de 200 mil voluntários estão promovendo os produtos do comércio justo, seja em suas cidades, nas universidades, ou nos próprios supermercados.

O Comércio Justo conseguiu integrar práticas sustentáveis à cadeia de fornecimento, mas o foco central está no lado do produtor. As organizações de produtores têm que cumprir uma série de critérios que fazem com que seus negócios se tornem mais competitivos, mais transparentes, e social ambientalmente responsáveis. A certificação lhes garante um preço justo e exclui aqueles compradores com atitudes impróprias, que são auditados pela FLO-Cert. Os benefícios do Comércio Justo são triplos, já que se estendem não apenas aos produtores, mas também às unidades comerciais e ao consumidor.

O benefício para os produtores são:

- a) Acesso a um nicho de mercado de grande valor.
- b) Garantia de um preço mínimo.
- c) Pré-financiamento dos produtos, relações comerciais de longo prazo, melhores práticas gerenciais.
- d) Investimento do prêmio extra pago em projetos sociais e de desenvolvimento comunitário.

Os parceiros comerciais se beneficiam, sobretudo, de um maior valor de marca, motivação do quadro de pessoal e uma oferta de melhor qualidade, enquanto os consumidores têm a possibilidade real de apoiar o desenvolvimento, selecionando produtos certificados com informações de que seu método de produção e os termos de intercâmbio comercial são sustentáveis e justos. Sua contribuição para melhores condições de vida e trabalho é direta e pode influenciar a cadeia de fornecimento global por meio de suas compras diárias.

<sup>10</sup> [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net)





## O Programa Tear do BID e do Ethos

O programa Tear (Tecendo Redes Sustentáveis) é financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e executado pelo Instituto Ethos no Brasil. Os objetivos do Tear são trabalhar ao longo da cadeia de fornecimento das grandes empresas e integrar as práticas de RSE a grupos formados por fornecedores ou clientes. O BSD foi responsável pela criação da metodologia do programa. Com o apoio financeiro do Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN), que integra o Grupo BID, o programa está sendo implementado em empresas de sete setores: álcool/açúcar; construção civil; petróleo e gás; distribuição de energia; mineração; indústria do aço; e supermercados.

O programa chega às empresas na cadeia de valor de forma tanto ascendente (fornecimento, fabricação, etc.) como descendente (distribuição, serviço pós-venda, etc.). Uma empresa "âncora" estabelece uma relação com no mínimo 15 fornecedores, distribuidores ou clientes. O grupo se reúne pelo menos uma vez por mês e trabalha em uma agenda comum para integrar medidas de RSE às práticas de gestão. O BSD baseou a metodologia<sup>11</sup> para trabalhar em modelos existentes de relações com fornecedores, desenvolvidos por empresas como CPFL, Natura ou ABN Amro Real.

Um aspecto importante do Tear é seu enfoque amplo para promover a RSE. O modelo pode ser replicado por cada uma das empresas participantes ao longo de sua própria cadeia de fornecimento. Outros atores como instituições financeiras, federações de indústrias e associações setoriais estão envolvidas e integradas como "agentes promotores". Os resultados do programa serão documentados e estarão disponíveis para informação e uso em outros países ou regiões.

## Comentários finais

Esta sessão evidenciou a grande importância de introduzir práticas sustentáveis na gestão das PMEs. As pequenas e médias organizações são capazes de tornar as economias locais marginalizadas mais competitivas, seu impacto no crescimento - que favorece os mais pobres - é significativo e podem ser importantes agentes de mudança. Entretanto, para envolver as PMEs, é

preciso derrubar alguns mitos sobre a RSE como, por exemplo, que ela é onerosa e está voltada apenas para o investimento social. Um grande aliado no apoio ao movimento dos empreendedores para a sustentabilidade é o consumidor. Se os consumidores, e também as grandes empresas como compradoras de bens e serviços, exigissem mais valores sociais e ambientais e os cumprissem pagando preços justos, as barreiras de acesso para muitas PMEs seriam reduzidas.

O três enfoques apresentados no painel mostraram modelos eficazes que existem e que podem apoiar essa integração e seus resultados e ser facilmente replicados em diferentes setores e regiões.

<sup>11</sup> Para obter detalhes sobre a metodologia, acesse [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

## SEGUNDA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão D: Ética: Um bom negócio  
Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

Margareth Florez\*  
Corporación Transparencia por Colombia

A apresentação feita pela *Transparencia por Colombia* teve como objetivo mostrar as principais características do seu principal programa, seus sucessos e desafios futuros, bem como compartilhar a experiência de sua implementação na cadeia de valor da Organização Corona, que foi apresentado por Felipe Giraldo, Chefe de Desenvolvimento Comercial da Organização Corona, uma das grandes empresas de Colômbia.

### Introdução

Na Colômbia existem aproximadamente 64.200 pequenas e médias empresas, que são o motor da economia. Essas empresas representam 96 por cento dos estabelecimentos industriais, geram 63 por cento do emprego nacional e 77 por cento dos salários no setor industrial, respondem por 37 por cento da produção e contribuem com 40 por cento do Produto Interno Bruto (PIB).

Na Colômbia, as PMEs enfrentam altos níveis de corrupção, que dificultam a realização de seus negócios. Essa situação ocorre não apenas entre empresas privadas, mas também nos processos contratuais com o Estado. Em relação a esses aspectos, pesquisas realizadas com empresários colombianos mostram que 36,8 por cento deles consideram a perda de valores éticos a causa mais relevante para a corrupção e 72,6 por cento desconfiam de seus concorrentes.

Na esfera mundial, cresce a tendência de exigir das empresas a implementação de práticas éticas em seus negócios, e os benefícios dessas práticas são cada vez mais visíveis. Importantes estudos como, por exemplo, o da KPMG, mostram que 44 por cento das empresas que implementam práticas éticas experimentam aumentos em sua produtividade e melhoram em 39 por cento sua imagem de integridade. Segundo a AccionRSE, 37 por cento dos consumidores latino-americanos já consideraram punir, ou efetivamente puniram, uma empresa por conduta irresponsável. Segundo a Walker Information, cerca de 6 por cento dos trabalhadores que acreditam que seus chefes não se comportam corretamente tendem a permanecer em sua empresa, enquanto essa porcentagem cai para 40 por cento entre aqueles que acreditam que seus superiores são éticos.

### Desenvolvimento da parceria *Transparencia por Colombia* - Colcerâmica

Como aplicação prática dos princípios corporativos, a Organização Corona aceitou o convite da *Transparencia por Colombia* para participar e apoiar o desenvolvimento do Programa *Rumbo PMEs - Integras y Transparentes* - em sua cadeia de valor. Dessa forma, em 2005 foi firmada uma parceria entre as organizações, implementada por meio dos seguintes passos:

- Assinatura de um memorando de entendimento entre a organização e a empresa.
- Definição de um responsável pela parceria na Corona.
- Processo de comunicação interna e apresentação do programa a Gerentes Gerais, Gerentes de Vendas e Assistentes de Vendas da Corona.
- Manifestação por escrito da Presidência da Organização,

---

\* Margareth Florez, Diretora-Executiva da Corporación Transparencia por Colômbia, foi também uma palestrante dessa sessão.

para abrir os espaços para o Programa e, assim, gerar o compromisso dos comerciantes.

- Apresentação de proposta, cronograma e custos do programa aos proprietários e administradores das empresas.
- Seleção dos comerciantes que serão convidados a participar do programa, levando-se em conta o porte e as características particulares de cada um.
- Comunicação e compromisso da força de vendas da Corona no sentido de dinamizar a implementação e apoiar as empresas no desenvolvimento do programa. Com isso também se mantém a consistência no gerenciamento de informações.
- Realização da primeira oficina com o Grupo Promotor e, simultaneamente, a vinculação de mais comerciantes.
- Acompanhamento, apoio e implementação de módulos básicos.
- Realização de oficinas com os Grupos Promotores e apoio com módulos básicos e temáticos.
- Convite e posterior vinculação a cooperativas de trabalho associado e outros fornecedores para participar do Programa.
- Evento de reconhecimento dos comerciantes que durante a primeira etapa implementaram os três módulos básicos ou estão em processo de fazê-lo.

## Sucessos alcançados

A parceria obteve importantes sucessos, que podem ser resumidos nos seguintes números:

- 37 comerciantes vinculados, que congregam aproximadamente 1500 empregados.
- 20 fornecedores e 9 cooperativas de trabalho associado vinculadas ao programa.
- 18 oficinas de capacitação, com um público aproximado de 160 representantes dos comerciantes.
- 29 empresas que já contam com avaliação de ambiente ético, das quais 14 já estabeleceram sua declaração de compromisso ético e 5 desenvolveram alguns princípios contra o suborno.
- Maior facilidade nas relações.
- Fortalecimento do tecido social.
- Maior sustentabilidade nas relações de negócios.
- Maior coerência nos valores dos membros da rede de negócios da Corona.

## Dificuldades encontradas

Ainda assim, o desenvolvimento do processo não tem sido fácil e houve obstáculos que foram superados, dentre os quais se destacam, principalmente, a dificuldade para destinar recursos exclusivos ao projeto, tanto por parte das PMEs como da Organização Corona. Os objetivos do projeto e aqueles da pessoa responsável pela pequena empresa e pelas demais áreas da empresa nem sempre estão perfeitamente alinhados e é preciso trabalhar para que se consiga alcançar esses objetivos. Algumas PMEs estavam implementando outros projetos, gerando certa concorrência pelos recursos para implementar o programa.

## Desafios para as empresas e PMEs envolvidas

Quando o Programa adquire dinâmica própria, surgem ao mesmo tempo novos desafios a serem superados e novas metas a serem alcançadas. No que se refere às parcerias, não é fácil consolidar um grupo de comerciantes, fornecedores e outras entidades que integram a cadeia de valor da Corona, que gere consciência social diante da importância do tema. Também surge a dificuldade para criar um sistema de reconhecimento para aquelas pequenas empresas que implementarem o Programa, que lhes permita diferenciar-se no mercado.

É conveniente, também, divulgar as boas práticas identificadas nas PMEs e nas cadeias de valor, que estão vinculadas ao Programa, para facilitar o caminho para as novas empresas que vão aderindo. Um desafio pendente é como motivar um processo de expansão do Programa para outros atores da cadeia de valor e outras empresas da organização.

Deve-se começar colocando a ética empresarial como condição necessária para estabelecer relações de negócios e consolidar esse novo modelo de relações entre empresas na cadeia de valor.

As PMEs envolvidas devem contribuir para a geração de confiança e a criação de um elemento diferenciador no mercado. Para elas, às vezes não é fácil tomar decisões empresariais coerentes com o Programa, em vista de sua trajetória no passado, regida por outras

normas. No entanto, estão conscientes de que devem persistir na implementação do Programa e avaliar seus resultados. Dessa forma, com sua experiência e sucesso se gera um modelo ético para outras empresas.

Sem dúvida alguma, o Programa constitui uma ferramenta de avaliação da relação entre a Corona e os públicos-alvos, onde se aproveitam as experiências bem sucedidas como veículos de promoção para a vinculação efetiva de novas PME e novos parceiros. Nas primeiras etapas de implementação, são fundamentais o monitoramento e o acompanhamento das pequenas empresas como parte do sucesso do Programa. Além disso, o aporte econômico das PME cria compromisso e senso de propriedade em relação ao processo.

### Comentários finais

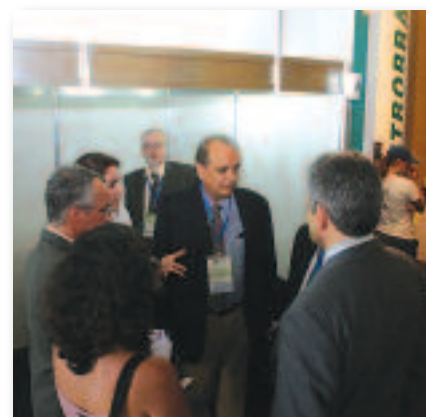
A corrupção é um obstáculo destrutivo na construção sustentável de empresas no atual ambiente competitivo.

As pequenas e médias empresas são as que mais sentem o impacto da má conduta de seus dirigentes e colaboradores. Nesta sessão, ficou clara a importância da união de esforços e competências técnicas de organizações da sociedade civil - preocupadas com o fortalecimento da cidadania local - com empresas que buscam melhorar sua cadeia de valor a partir de ações de responsabilidade social empresarial.

A (re)educação em ética empresarial, se adequadamente conduzida, é capaz de promover uma reorganização cultural nas

organizações envolvidas. É cada vez mais comum dirigentes de organizações de diferentes setores reverem seus sistemas de tomada de decisões, passando a enfocar mais a transparência e a prestação de contas de suas atividades a todos os seus colaboradores.

Ética é um bom negócio? Experiências como as relatadas nesta sessão mostram que sim, evidenciando como é fundamental e lucrativo promover programas de responsabilidade social empresarial baseados na ética, no fortalecimento da cidadania e na credibilidade da empresa. Pequenas e médias empresas lideradas por pessoas com bom comportamento empresarial ético chegam a ser uma referência no incentivo aos investimentos externos e no desenvolvimento local sustentável. No entanto, ações isoladas, restritas à alta administração das empresas, nem sempre são eficientes. O compromisso ético deve envolver toda a cadeia de valor dos setores produtivos e influenciar os diferentes atores e esferas da sociedade.





## TERCEIRA SESSÃO PLENÁRIA

A sociedade civil na RSE e o desenvolvimento  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006.

María Matilde Schwalb\*  
Universidad del Pacífico, Lima, Perú

Participaram do painel Alexandre Prado, Gerente de Economia de Conservação da Conservação Internacional do Brasil; Wilson Mello Neto, Vice-Presidente de Assuntos Corporativos da Wal-Mart do Brasil; Raymond Forde, Vice-Presidente da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e da Crescente Vermelha; e Claudio Bruzzi Boechat, Gerente de Projetos, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da Fundação Dom Cabral do Brasil.

O objetivo desta sessão foi mostrar, por meio das experiências de quatro instituições de grande prestígio e longa trajetória, como a sociedade civil pode contribuir significativamente para o desenvolvimento equitativo da sociedade em geral. A partir dos programas sociais desenvolvidos pelas instituições apresentadoras, se podem extrair lições aprendidas que servirão de estímulo para que muitas outras organizações da sociedade civil dêem continuidade a esses empreendimentos promotores do desenvolvimento sustentável.

A sociedade está consumindo mais do que lhe permite sua capacidade de reposição de recursos naturais. Esse é um problema que concerne a todos os indivíduos e instituições, sejam estas de caráter público ou privado. Daí a necessidade de se tomar consciência da magnitude do problema e empreender ações proativas, que não apenas mitiguem os danos, mas que também os previnam. Um apelo

especial foi feito para que as empresas internalizem seus custos ambientais.

**Alexandre Prado** apresentou o tema de desenvolvimento e SER, com enfoque em uma perspectiva de biodiversidade e recursos naturais. A degradação e contaminação de terras agrícolas; a escassez e contaminação da água; a poluição e a mudança climática; e a perda de biodiversidade são alguns dos sinais de alerta que nos indicam a pressão atual que as atividades produtivas estão exercendo sobre os recursos naturais, com séria ameaça para a sustentabilidade do nosso planeta.

A situação ambiental de nosso tempo expõe uma série de externalidades econômicas, ambientais e operacionais que devem ser incorporadas aos custos totais de produção, se é que se deseja obter um desenvolvimento econômico sustentável. Atualmente existem algumas medidas destinadas a forçar a incorporação dessas externalidades aos

custos de produção dos responsáveis pelas atividades produtivas que as geram. Algumas dessas medidas são de caráter compulsório – licenças, impostos, multas - e outras de caráter voluntário - certificações, auditorias, etc.

As práticas de eco-eficiência adotadas pelas empresas constituem o primeiro passo para a sustentabilidade, mas não são suficientes. Com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento sustentável, observam-se dois tipos de parcerias entre empresas e ONGs. Um primeiro tipo de parceria é constituído por relatórios sócio-ambientais e pelas contribuições das empresas a fundo perdido para o desenvolvimento de projetos. O segundo tipo de parceria consiste na incorporação de políticas, procedimentos e atividades ambientais como parte das operações da empresa. As parcerias do primeiro tipo constituem uma prática muito freqüente nas empresas, mas não são

---

\* María Matilde Schwalb, Coordenadora da Área de Responsabilidade Social Empresarial, Universidad del Pacífico, Peru, foi a moderadora dessa sessão.





conservação, além da mitigação, da própria identidade ecológica.

**Claudio Bruzzi Boechat** apresentou a responsabilidade da Dom Cabral como escola de negócios. A Fundação Dom Cabral (FDC) desenvolveu uma solução educacional para promover o desenvolvimento sustentável por parte das empresas e se propôs a ser referência internacional na educação e no desenvolvimento de executivos, empresários e empresas responsáveis.

A Fundação Dom Cabral se propôs ainda, a conscientizar, estimular e instrumentalizar as empresas para que cumpram seu papel de promover o desenvolvimento sustentável. A instituição está fundamentada em sólidos princípios e valores. Sua missão inclui contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo, e a fundação está convencida da urgência de atender aos problemas econômicos, sociais e ambientais do Brasil e do restante do mundo. Seu público mais direto são os líderes empresariais que têm poder de transformação.

Para alcançar seu objetivo, a Fundação construiu sua pirâmide de sustentabilidade institucional, cujos vértices são:

- Comitê e Programa de Voluntariado;
- Projeto "FDC Responsável"
- Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa.

O núcleo indutor que dá coerência à responsabilidade social empresarial são a visão, a missão e os valores institucionais.

A visão leva a empresa a atuar nas potencialidades e responsabilidades dos líderes empresariais, enquanto os valores dão coerência ao discurso e à ação e promovem o compromisso com os resultados. Por seu turno, a missão move a ação da FDC para a sua atividade central, que é educar os gerentes e líderes empresariais nos conceitos e práticas de RSC e na sustentabilidade, por meio do desenvolvimento e da aplicação de conhecimento.

O enfoque sistêmico da FDC a leva a orientar seus esforços de ação para o elemento mais básico da sociedade - o indivíduo - com base na convicção de que essa ação impactará, como uma onda expansiva, as demais esferas da vida social - passando pela empresa, pelo mercado e pela sociedade - até envolver todo o planeta. Esse enfoque sistêmico implica um olhar diferente sobre o lucro empresarial, já não como fim, mas como meio, e considera a inovação a essência da empresa.

Para Boechat, a responsabilidade empresarial implica um equilíbrio nas relações da empresa com seus diferentes públicos de interesse, e uma visão de longo prazo. A sustentabilidade, por outro lado, requer que se considerem os impactos nas gerações tanto presentes como futuras.

A FDC elaborou um modelo de gestão empresarial responsável para a sustentabilidade. No centro desse modelo estariam as partes ou os públicos interessados (*stakeholders*), dos quais surgiriam os grandes temas que permitiriam conceber a estratégia empresarial. O planejamento

suficientes para ser consideradas sustentáveis. As do segundo tipo têm a ver com a eco-eficiência, que é o primeiro passo para a sustentabilidade, mas não é sinônimo de desenvolvimento sustentável.

Os instrumentos desenvolvidos até agora para mitigar os danos ambientais constituem um avanço na direção da sustentabilidade, mas ainda falta empreender um esforço maior. É preciso reduzir e compensar os impactos na biodiversidade e nos recursos naturais produzidos pelas operações das empresas e de sua cadeia de fornecimento. É necessário contribuir com boas práticas operacionais e recursos para a

estratégico estaria apoiado num processo de consulta permanente aos diferentes *stakeholders*, o que daria legitimidade às metas e aos objetivos definidos pela empresa. Essas metas e esses objetivos se traduzem em indicadores num equilíbrio integrado, como um painel de controle que permite medir os avanços e estabelecer medidas de melhoria contínua. Dessa forma, a empresa certifica-se de que seu desenvolvimento e crescimento empresarial será sustentável, porque está alinhado aos objetivos sociais.

Os pilares da sustentabilidade da FDC são a gestão do conhecimento e a gestão administrativa. A partir desses pilares, a fundação desenvolve atividades em áreas como consultoria interna; atendimento a clientes; reapresentação institucional; estabelecimento de parcerias; desenvolvimento de conhecimento; e ação pedagógica.

O modelo estruturado de ações da FDC parte do indivíduo como líder das empresas e se estende até a empresa como geradora de impactos mais amplos numa série de grupos de interesse. Por meio de ações de intervenção educacional no indivíduo e na empresa – como seu “Programa de Gestão Responsável para Sustentabilidade” – a FDC espera impactar o mercado e a sociedade, para finalmente contribuir para um desenvolvimento mais sustentável do planeta.

**Raymond Forde** apresentou o tema de gestão de desastres naturais, do ponto de vista de uma organização global da sociedade civil. As organizações da Cruz Vermelha e da Meia Lua Vermelha

são amplamente conhecidas por sua posição, predominante na área de ajuda humanitária e, em particular, por suas atividades na gestão de desastres, na promoção da saúde e na disseminação dos valores de humanidade, imparcialidade, neutralidade, independência, serviço voluntário, unidade e universalidade.

O caráter singular da Cruz Vermelha – seu marco jurídico e institucional –, sua força organizacional – 185 sociedades nacionais, 295 mil empregados, 97 milhões de voluntários e milhares de escritórios nas Américas – e sua capilaridade no nível global, continental, nacional, regional e local a colocam numa posição insuperável para promover importantes impactos na sociedade em escala mundial. É justamente graças a seus níveis de atuação – local, nacional e internacional – que a Cruz Vermelha contribui para melhorar a qualidade de vida de pessoas mais vulneráveis.

A conjuntura de vulnerabilidades na América Latina e no Caribe oferece o contexto no qual a Cruz Vermelha trabalha e destaca a importância de suas atividades. Segundo os relatórios apresentados por Forde, os danos causados por desastres na última década significaram perdas mundiais num valor equivalente a cerca de US\$ 67 bilhões por ano. Mas o caso dos países em desenvolvimento é mais dramático, já que os danos nesses países são 20 vezes maiores – em termos percentuais do Produto Interno Bruto (PIB) – do que aqueles produzidos nos países desenvolvidos.

A Cruz Vermelha entende que todos os esforços destinados a prevenir desastres constituem um compromisso com o desenvolvimento e com a vida. Conseqüentemente, destaca a necessidade de se investir mais na prevenção de desastres, no nível tanto dos governos como das organizações privadas. Embora as estatísticas demonstrem que cada dólar investido na prevenção de desastres produz uma economia de 3 a 4 dólares, as instituições de assistência dedicam menos de 10 por cento de seu orçamento de ajuda humanitária à redução de riscos de desastres. Mais ainda, os estudos mostram que um número importante dessas instituições, além de governos e organizações de desenvolvimento, não contemplam – de forma sistemática – os riscos de desastres em seus planos de desenvolvimento.

Atualmente, o mundo está enfrentando desastres em escalas sem precedentes. Desde 1990, os desastres custaram 58 mil vidas, em média, a cada ano, e afetaram a vida de outros 225 milhões de pessoas. Apenas em 2002, 92 mil pessoas morreram em conseqüência de 150 desastres.

Segundo o expositor, a redução dos riscos de sofrer as conseqüências de desastres está relacionada com o desenvolvimento em dois sentidos. Por um lado, pode favorecer a implementação e sustentabilidade de projetos sociais; e por outro, a adoção de decisões políticas, sociais e econômicas, sem a orientação técnica adequada, pode colar em risco as comunidades e, no médio e longo prazo, comprometer seu desenvolvimento.

Estudos conduzidos por instituições internacionais mostram que a América Latina é a região mais sujeita a sofrer os danos causados por desastres. Aos fenômenos naturais próprios da região, juntam-se a desigualdade e a pobreza como os mais devastadores desastres, agravados pelo rápido crescimento demográfico, pela falta de planejamento urbano e pela degradação ambiental, dentre outros fenômenos que aumentam a vulnerabilidade da região.

Embora o desafio no longo prazo seja reverter a condição de alta vulnerabilidade da região, a Cruz Vermelha se propôs, como objetivo prioritário, no curto prazo, a desenvolver capacidades para contar com comunidades mais seguras e saudáveis. Nesse sentido, empreendeu três tipos de ação:

1. Preparação das comunidades para responder a desastres;
2. Mitigação e prevenção, por meio da promoção e adoção de medidas

corretivas concretas para reduzir o risco das comunidades;

3. Integração da redução do risco de sofrer desastres ao planejamento do desenvolvimento sustentável, por meio do trabalho comunitário integrado e do fortalecimento da rede de voluntários.

A organização conclama os governos, as organizações locais e o setor privado a participar dessa luta legítima para mitigar os impactos dos desastres nas populações mais vulneráveis. Em vista da magnitude do problema e de suas potenciais consequências fatais, o expositor destacou a necessidade de parcerias entre o setor público, o setor privado e o terceiro setor para fazer frente a essa calamidade. Raymond Forde enfatizou, igualmente, o compromisso das empresas com a mitigação da vulnerabilidade das comunidades diante dos desastres, já que fazem parte das comunidades nas quais operam e que afetam com suas atividades. Mais ainda, empresas que se concentram em gerenciar o

“risco comunitário” criam uma situação do tipo “ganhar-ganhar”. Para tanto, a Cruz Vermelha propõe que as empresas revejam seus produtos e processos produtivos e se envolvam com a comunidade por meio do voluntariado corporativo.

**Wilson Mello Neto** apresentou, de maneira muito transparente, o poder de influência da cadeia produtiva de fornecimento da empresa, bem como o sério compromisso com cada uma de suas partes interessadas. O compromisso da Wal-Mart com todas as seus públicos interessados está refletido em sua visão de ser uma empresa de varejo global, ao tempo em que busca contribuir para melhorar a qualidade de vida de seus clientes e parceiros, servindo às comunidades nas quais atua. Essa empresa entende que para materializar sua visão, seu crescimento deve estar alinhado aos três objetivos de desenvolvimento sustentável - econômicos, ambientais e sociais.

Nessa linha de crescimento sustentável, a Wal-Mart desenvolve uma série de ações que beneficiam suas diferentes partes interessadas. Segundo Neto, a Wal-Mart se preocupa em melhorar constantemente a qualidade de vida no trabalho e a vida privada de seus empregados contando, para isso, com um plano de remuneração e participação nos benefícios, um programa de desenvolvimento profissional e uma política que assegura a diversidade no emprego, dentre outros.

Quanto ao meio ambiente, a empresa exerce um controle rígido sobre seus impactos ambientais diretos e indiretos



e desenvolve programas para otimizar o uso de recursos naturais. Além disso, se impôs metas exigentes em três frentes, para melhorar a qualidade do meio ambiente. No que se refere ao impacto ambiental, pretende trabalhar com 100 por cento de energia renovável e obter máquinas de produção 25 por cento mais eficientes no prazo de sete anos e uma frota 25 por cento mais eficiente nos próximos três anos. Com relação a resíduos, propõe-se a obter “desperdício zero” tendo, para tanto, definido a meta de reduzir em 25 por cento os resíduos sólidos em três anos. Finalmente, pretende vender somente produtos que acompanhem essa linha no que se refere ao uso de recursos e impacto no meio ambiente; para tanto, sua meta é ter 20 por cento da cadeia de fornecimento alinhada nos próximos três anos.

As relações da empresa com seus fornecedores se baseia na ética, na integridade e na transparência na construção de parcerias. Sua estratégia está fundamentada na valorização de produtores regionais e da agricultura regional. Com o objetivo de profissionalizar os fornecedores e garantir a seleção da produção, a empresa desenvolveu uma série de iniciativas como “O Clube do Produtor” e a ampliação da oferta de produtos orgânicos e de comércio justo. Nessa linha, foi criado um programa de apoio ao fornecedor regional, que está refletido na expansão do mercado de consumidores, no fortalecimento das relações de médio e longo prazo com os fornecedores, na ampliação da oferta para os consumidores e no

aumento da fidelização de seus clientes, dentre outros. A Wal-Mart também adota um programa de gestão de resíduos do qual participam, com a empresa, a cooperativa de catadores (ou recicladores informais, CAEC), os clientes, a prefeitura de Salvador (Bahia) e o terceiro setor.

De outro projeto denominado “Condomínio Digital” também participam diferentes grupos da sociedade tais como jovens, como grupo-alvo. Nesse caso, as empresas oferecem oportunidades a candidatos jovens em processos de seleção. Os trabalhadores também se beneficiam desse programa, no qual 50 por cento das novas vagas são reservadas para seus familiares; e, por último, o terceiro setor - as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) - são responsáveis pela direção e execução do projeto. A infra-estrutura do projeto está a cargo da ONG do “Subúrbio Ferroviário”.

## Comentários finais

Como resultado da atividade depredadora do homem, nosso planeta apresenta sinais alarmantes de deterioração ambiental. Isso requer ação imediata, mas planejada e concertada, na qual a união de forças entre os diferentes atores sociais produza os impactos significativos necessários. Vimos que a eco-eficiência, como medida de conservação ambiental, é o primeiro passo para a sustentabilidade, mas não é suficiente. É preciso prevenir e reduzir impactos ambientais e sociais negativos e mitigar

e reparar os danos quando não for possível preveni-los.

Por outro lado, em vista do grande poder e da influência que exercem os líderes empresariais, é preciso trabalhar no sentido de sensibilizá-los e transformá-los por meio da educação e do fornecimento de instrumentos de gestão que melhorem sua eficiência e sua produtividade.

Dada a magnitude da tarefa a ser realizada tanto na área ambiental – reduzir ou eliminar os impactos contaminantes e depredadores - como na social – lutar contra a pobreza e as desigualdades - e a incapacidade das instituições sociais (de caráter público ou privado) de resolver o problema individualmente, é imprescindível que se formem parcerias estratégicas entre os diferentes atores sociais, tais como empresas, cidadãos e líderes políticos, para que juntos obtenhamos o desenvolvimento sustentável de nossos povos.





## TERCEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão A: Impacto da RSE na Competitividade e no Desenvolvimento  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006.

Pablo Frederick\*  
Foro Empresa

Este painel foi composto por Hugo Vergara, Gerente-Geral do Fórum Empresa; Alex MacGillivray, Diretor de Programas da AccountAbility, Reino Unido; Arturo Condo, Decano do Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável, do INCAE, Costa Rica, que abordaram o primeiro estudo. Antonio Corral, Diretor de Área do IKEI, Espanha e Iñigo Isusi, Consultor Sênior do IKEI, apresentaram o segundo estudo.

### Introdução

Neste painel foram apresentados dois estudos específicos: o *Índice de Competitividade Responsável*, elaborado pela AccountAbility, em parceria com o INCAE e a Fundação Dom Cabral e a participação do Fórum Empresa, e *A Contribuição das Empresas para os Objetivos do Milênio na América Latina*, desenvolvido pelo IKEI e o BID.

O Presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento, Luis Alberto Moreno, destacou no discurso de abertura da V Conferência Interamericana sobre RSE, o desafio que implica garantir que a maioria alcance suas aspirações e aproveite ao máximo seus talentos. Também falou sobre como podemos passar da macroeconomia para a microeconomia, a fim de aumentar a amplitude e a profundidade dos

mercados internos, de tal forma que as oportunidades e os serviços fluam para os locais mais necessitados.

Considerando-se o tema central desta IV Conferência Interamericana sobre RSE, cabe perguntar se a RSE é verdadeiramente um bom negócio para todos. Em vista do avanço da análise e da aplicação de RSE por um número crescente de empresas na região e no mundo, podemos hoje assegurar que a RSE é, sim, um bom negócio para as empresas. Entretanto, estender esse benefício às sociedades, a partir de uma perspectiva de sua competitividade, requer instrumentos e práticas que devem ser analisados a partir de outra perspectiva. Algumas perguntas que surgem nesse sentido são, por exemplo, “Como as empresas responsáveis podem impactar positivamente as sociedades, em seu desenvolvimento social, em suas capacidades produtivas

e em sua qualidade de vida?”. “Podem um país, uma região, instituições, população, etc., ser mais competitivos por meio do comportamento responsável de suas empresas?”.

Hugo Vergara abriu o painel assinalando que, a partir do momento em que entendemos Responsabilidade Social Empresarial como um modelo de gestão para as empresas que conjuga variáveis econômicas, ambientais e sociais, esta deveria ter um impacto na sustentabilidade das sociedades nas quais essas empresas desenvolvem suas atividades.

Entretanto, ele também afirmou que, para que isso seja possível, é preciso que as empresas compreendam que suas políticas de RSE devem estar alinhadas aos seus interesses e objetivos, isto é, estar incorporadas às suas estratégias de negócios. Ações

---

\* Pablo Frederick, Diretor Executivo do Projeto BID/FUMIN e OEA com Foro Empresa, foi o moderador dessa sessão.





isoladas, dispersas e desagregadas não terão impacto no negócio, nem nos diferentes grupos de interesse que se quer impactar de forma significativa e sustentável no tempo.

Empresas bem sucedidas requerem sociedades igualmente bem sucedidas, com cidadãos saudáveis, formados, com certo poder aquisitivo, etc. Uma empresa competitiva e responsável necessita de ambientes favoráveis para o desenvolvimento bem sucedido de suas estratégias de negócios. Isso significa que as empresas precisam se desenvolver em ambientes que favoreçam seu crescimento e sua inovação, que não se restrinjam ao seu desenvolvimento natural com políticas mal direcionadas. Lamentavelmente, na América Latina, considerando-se o

enorme número de pessoas que vivem abaixo da linha de pobreza, as carências em educação, saúde e habitação geram contextos pouco competitivos. Nesses casos em que a sociedade sofre grandes carências, as empresas não podem alcançar todo o seu potencial.

Para superar essas situações, explicou Vergara, as políticas e práticas de RSE devem ser orientadas a partir da perspectiva do negócio e, portanto, suas estratégias devem procurar melhorar a competitividade empresarial e, por sua vez, impactar positivamente o ambiente social em que operam. Para se desenvolver, as empresas necessitam de mercados competitivos. Práticas empresariais responsáveis não apenas contribuem para melhorar as vantagens competitivas de seus negócios, mas também apóiam a melhoria dos ambientes de negócios necessários para permitir que um país conte com um capital interno que gere melhorias para a sociedade em geral.

Finalmente, Hugo Vergara afirmou que a competitividade nacional está fortemente ligada à existência de empresas socialmente responsáveis e não a empresas com programas de RSE que não estão convencidas dos impactos positivos que estas práticas têm em sua competitividade. Infelizmente, essas empresas atuam de forma reativa (e não proativa) diante da necessidade de participar desse mercado, sem que isso signifique claramente mudanças em seus negócios e em sua competitividade.

## Índice de competitividade responsável

A apresentação do Relatório de Competitividade Responsável foi iniciada por **Alex MacGillivray**, que destacou a necessidade de reformulação dos mercados globais para gerar processos de crescimento a partir das estratégias e práticas das empresas, de forma que seus impactos sociais, econômicos e ambientais se convertam em fatores de desenvolvimento. No escopo dessa idéia surge esse estudo, que pretende integrar, antes que contrapor, os dados obtidos na região sobre a competitividade de seus países, aos níveis de responsabilidade social de suas empresas. Trata-se de esclarecer a “zona cinzenta” que muitas vezes aparece quando essas temáticas são abordadas e que estão vinculadas às perguntas formuladas no início.

No marco do Relatório de Competitividade Responsável de 2005 fica claro, por um lado, o reconhecimento de que a competitividade econômica é, essencialmente, produto do esforço humano, entendendo-se que o valor econômico está cada vez mais arraigado em ativos intangíveis como capital intelectual, gestão do conhecimento, marcas, compromisso no trabalho, criatividade e relações. Nesse sentido, a produtividade está estreitamente relacionada com a valorização social do processo de produção, mais do que com normas puramente técnicas ou custos decorrentes da disponibilidade de insumos. Nesse contexto, é evidente que o comportamento socialmente responsável das empresas terá um impacto crescente.

Por outro lado, entende-se competitividade responsável como a integração de metas e resultados sociais e ambientais ao próprio cerne da competitividade. Trata-se de melhorar a produtividade por meio da reformulação de estratégias e práticas de negócios e do contexto no qual operam as empresas, para levar em conta seus impactos sociais, econômicos e ambientais.

Dessa forma, é necessário avaliar esses impactos (geração do ICR), por meio da incorporação do Índice Nacional de Responsabilidade Empresarial (INRE, desenvolvido pela AccountAbility e pela Fundação Dom Cabral) ao Índice de Competitividade de Crescimento do *World Economic Forum* (WEF). O Índice de Competitividade de Crescimento do WEF inclui em sua estrutura variáveis associadas a três aspectos: a) ambiente macroeconômico; b) Instituições Públicas; e c) Tecnologia que nos permita, como veremos mais adiante ao analisar as posições dos países, estabelecer uma correlação entre os resultados obtidos em cada um desses índices e analisar o que ocorre com a competitividade ao agregarmos essas novas variáveis.

Alguns dos elementos a serem considerados para obter a Competitividade Responsável, segundo MacGillivray, são:

1. Responsabilidade corporativa alinhada à estratégia.
2. Colaboração para elevar o nível geral.
3. Um enfoque setorial.
4. Estratégias nacionais, regionais, de clusters (grupos empresariais) e locais.

5. Fortalecer a capacidade dos investidores.
6. Sensibilizar as regras de comércio, investimento e concorrência.
7. Alinhar as normas de responsabilidade às oportunidades de competitividade.

**Arturo Condo**, por sua vez, apresentou uma análise do *Índice de Competitividade Responsável (ICR)*, composto pelo Índice de Competitividade de Crescimento (ICC) (elaborado pelo *World Economic Forum*) e o Índice Nacional de Responsabilidade Empresarial (INRE), e os resultados de sua avaliação na região. O INRE incorpora ao ICR a dimensão da RSE por meio de:

- Componente interno: governança corporativa, práticas éticas e desenvolvimento de capital humano.
- Componente externo: organização e dimensão da sociedade civil.
- Gestão e administração ambiental: rigor das regulamentações, assinatura e ratificação de tratados, uso de combustíveis fósseis, empresas certificadas em ISO 14001.

No âmbito da região, embora se possam observar diferenças entre a avaliação dos três componentes, os países com melhores posições no *ranking* do INRE são Chile (29), Costa Rica (32) e Brasil (37), num primeiro grupo. Jamaica (44), Trinidad e Tobago (46), Panamá (47), El Salvador (50), Uruguai (51) e México (54) constituem um grupo intermediário. O restante encontra-se numa posição de real fragilidade em relação à avaliação do índice.

Mas o aspecto central da análise desse índice, sem dúvida, é observar as mudanças que se produzem ao incorporar o INRE ao ICC do WEF. Nesse caso, embora se mantenha a tendência geral, também se produzem mudanças negativas e positivas. Dentre os primeiros se destacam o Chile, que se mantém em primeiro lugar, mas cai do 18º (ICC) para o 24º (ICR) lugar; o Uruguai, do 44º para o 54º; da Colômbia, do 47º para o 56º; e a Argentina, do 58º para o 67º. Entretanto, alguns outros países subiram de posição ao incorporar ao



índice de competitividade do WEF as variáveis de RSE próprias do INRE. Esse é o caso da Costa Rica, que subiu da 51ª (ICC) para a 41ª (ICR) posição; do México (da 45ª para a 43ª) e do Brasil (da 53ª para a 49ª).

Uma análise do ICR de 2005 para os países da região, segundo Arturo Condo, permite estabelecer certas relações entre aspectos próprios de um desenvolvimento empresarial responsável e seu impacto positivo na competitividade dos países, por meio de variáveis como educação, saúde, conectividade tecnológica, ou seja, todos os aspectos da assim chamada “plataforma competitiva”. As empresas podem produzir um impacto positivo na competitividade de suas sociedades, seja pelo estabelecimento de um marco de eficácia operacional, ou pelo posicionamento de um modo de fazer negócios alinhado a práticas socialmente responsáveis. Finalmente, o uso responsável (e sustentável) dos recursos produtivos, dentre esses os humanos e os ambientais, redundará em maior competitividade para todo o país. Não é por acaso que se pode estabelecer uma correlação muito próxima entre os países da região com melhor INRE e maior PIB.

### A contribuição das empresas para a consecução dos objetivos de desenvolvimento do milênio

Para introduzir-nos nesse tema, **Antonio Corral** iniciou sua exposição apresentando um balanço geral entre os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), estabelecidos pelas Nações Unidas e outros atores, e sua situação nos países da região, que em termos gerais

podemos qualificar como insuficiente. Embora em alguns países se observem avanços na erradicação da pobreza extrema e da fome, há algumas metas específicas que se vislumbram alcançáveis no médio prazo, como é o caso da igualdade de gênero na educação e a redução da mortalidade infantil. Outros assuntos como a criação deficiente de empregos e sua precariedade, ou a grave degradação do meio ambiente, não nos permitem ser muito otimistas no que se refere à consecução dos objetivos, de suas metas e de seus indicadores específicos.

Esses objetivos associados a metas, a serem alcançados até 2015 são:

1. Erradicar a fome e a pobreza
2. Educação básica universal
3. Igualdade de Gênero
4. Reduzir a mortalidade infantil
5. Melhorar a saúde materna
6. Combater a AIDS e outras doenças
7. Sustentabilidade e Meio Ambiente
8. Associação Mundial para o Desenvolvimento.

Um dos problemas detectados é que as metas excedem as capacidades dos governos para cumpri-las, o que obriga a incorporação de outros atores da sociedade, como o setor privado, para sua consecução. Embora seja certo que o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio tenha sido assumido pelos Governos no marco de uma Cúpula de Estados (A Cúpula do Milênio de setembro de 2000), fica cada vez mais evidente que o cumprimento desses objetivos requer parcerias produtivas entre o setor público e o setor privado. A complexidade e a

urgência dos problemas sociais e econômicos da região exigem, cada vez mais, uma participação ativa do setor privado no desenvolvimento.

Seguindo a linha do palestrante que o precedeu, Corral destacou que para as empresas privadas há uma série de vantagens no que se refere à obtenção de metas macro: os ODM favorecem a criação de um ambiente robusto e sólido para fazer negócios, eliminam parcialmente os riscos inerentes à atividade empresarial e favorecem novas oportunidades de desenvolvimento empresarial.

Foi nesse marco que se realizou a pesquisa encomendada pelo BID e apresentada neste painel por **Iñigo Isusi**. O resultado da pesquisa foi o livro “A Contribuição das Empresas para os Objetivos do Milênio na América Latina”, que pretende analisar o aporte das empresas de alguns *clusters* produtivos e que estão, direta ou indiretamente, contribuindo para a consecução dessas metas, a fim de melhorar os padrões sociais da região. Por outro lado, o estudo faz algumas recomendações para poder alinhar as atividades das empresas aos ODM e obter um maior impacto.

Para analisar as atividades e o eventual impacto nos ODM, foram selecionados quatro *clusters* empresariais na América Latina, tais como o *cluster* industrial metal-mecânico e metalúrgico de Campana, na Argentina, o *cluster* de calçados Vale do Rio dos Sinos/Vale do Paranhana, no Brasil, o *cluster* de mineração de Antofagasta, no Chile e o *cluster* têxtil e de confecção em São Salvador (El Salvador).

Após uma análise detalhada de cada um dos oito objetivos, o estudo conclui que os temas mais abordados pelos *clusters* estudados são aqueles relacionados com pobreza e fome (casos do Chile e do Brasil). Nesses casos, destacam-se atividades como apoio a cantinas para crianças de rua; assistência alimentar a famílias carentes; desenvolvimento de hortas familiares; criação de empregos entre grupos de baixa renda; apoio a produtores locais; apoio a iniciativas empresariais de setores pobres; voluntariado social entre trabalhadores; e fundos solidários para iniciativas comunitárias ou associativas de desenvolvimento social.

No acesso à educação e aprimoramento de sua qualidade (caso da Argentina), destacam-se atividades como fornecimento de utensílios e vestuário; infra-estrutura e cessão de instalações; apoio de bolsas de estudo e orientação vocacional de jovens; capacitação de pessoal docente; apoio a ONGs do tipo técnico; e parceria com o setor público em projetos educacionais.

Por outro lado, os *clusters* menos implementados são os de sustentabilidade e meio ambiente, com exceção do chileno e do de igualdade de gênero, embora caiba destacar algumas atividades de apoio voltadas para a mulher e que buscam uma maior igualdade no caso do setor têxtil e de confecção em El Salvador.

Entre as principais contribuições dos *clusters* figuram um catálogo amplo de atividades desenvolvidas, sua grande capacidade de influência em suas comunidades regionais e a presença de

estruturas conjuntas e planos globais (especialmente na Argentina e no Chile).

Os principais pontos fortes levantados pelo estudo estão associados a parcerias e articulações entre o setor público, o setor privado e organizações da sociedade civil, bem como o chamado “efeito trator” das grandes empresas junto aos seus fornecedores e prestadores de serviços (i.e., os *clusters* argentino e chileno). Como pontos fracos o estudo destaca as dificuldades decorrentes da crescente pressão competitiva, o desenvolvimento insuficiente de atividades de avaliação e controle de ações sociais/ambientais implementadas e a falta de atenção das empresas às atividades de comunicação/informação da temática social.

Finalmente, Isusi expôs as principais recomendações do estudo, dentre as quais se incluem potencializar a integração de empresas no tecido não apenas produtivo, mas também social da comunidade. Cabe ainda destacar a grande importância da participação dos atores locais como fator essencial de sustentabilidade das iniciativas e a necessidade de direcionar atividades para o fortalecimento do capital humano em populações de risco. Sem dúvida, aparece com força a necessidade de ações de longo prazo que sejam sustentáveis e não assistencialistas. Um assunto que parece necessário abordar é a divulgação do conhecimento e de informações sobre os ODM no meio empresarial. As parcerias devem ser fomentadas, junto com a formação de articulações explícitas entre o setor público, o setor privado e as organizações da sociedade civil, em particular no caso das comunidades mais pobres. É preciso apoiar ações de

fomento e desenvolvimento produtivo, já que estas permitem gerar estruturas econômicas mais diversificadas.

As cadeias de valor são vistas como elementos importantes onde as empresas mobilizadoras devem incrementar seus esforços de cooperação com seus fornecedores e prestadores de serviços, para melhorar o desempenho em RSE. Um grande desafio a ser enfrentado é a mensuração e avaliação das diversas ações desenvolvidas e a realização de atividades de comunicação e informação (transparência e prestação de contas).

## Comentários finais

Como foi mencionado no início, o desafio, no caso do desenvolvimento da RSE, é passar do micro para o macro. Compreender definitivamente que as empresas fazem parte da sociedade em que atuam e que sua forma de fazer negócios tem um impacto crescente no desenvolvimento de seu ambiente. Para tanto, foram criados alguns indicadores que buscam integrar esses aspectos, elaborados com base em casos estudados em países da região.

Embora seja indiscutível que as apresentações deste painel estavam claramente diferenciadas, todos os palestrantes abordaram temas contingentes na América Latina, como a pobreza, as instabilidades políticas, a corrupção, situações que condicionam os ambientes nos quais se desenvolve a atividade empresarial e as reais possibilidades de impactar o desenvolvimento das sociedades.



## TERCEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

### Sessão B: Perspectivas de diferentes setores sobre alianças multissetoriais

Terça-feira, 12 de dezembro 2006

Agnieszka Rawa\*

*Environmental Resources Management (ERM)*

Este painel foi composto por Vivian Smith, da Equipe de Desenvolvimento Sustentável da ERM, São Paulo, Brasil, que também atuou como co-moderadora da sessão; Maria Amalia Souza, Co-fundadora e Diretora do Centro de Apoio Sócio-Ambiental (CASA), Brasil; Ana Paula Carvalho, do Departamento de Responsabilidade Social da Petrobrás, Brasil; e André Guimarães, Diretor do Instituto BioAtlântica (IBio), Brasil.

#### Introdução

Em uma era de crescentes e complexos desafios ambientais e socioeconômicos interconectados e associados ao desenvolvimento, as associações multissetoriais representam um enfoque promissor para o desenvolvimento sustentável. Essas parcerias podem ser eficazes na construção de coesão social e institucional e no desenvolvimento de capacidades, gerindo recursos ambientais e promovendo o crescimento econômico. As parcerias podem também otimizar benefícios potenciais de desenvolvimento no longo prazo, promovendo a co-responsabilidade entre os diferentes setores da sociedade, compartilhando habilidades e recursos, alavancando aquelas áreas nas quais se tem maior conhecimento e experiência, e progredindo na direção de um objetivo comum de desenvolvimento sustentável.

Entretanto, a criação de parcerias duradouras e bem sucedidas não está isenta de obstáculos e desafios. O objetivo desta sessão foi extrair experiências valiosas de um grupo diversificado de profissionais que representam os setores público, privado e sem fins lucrativos, para ilustrar exemplos de parcerias e ressaltar os desafios identificados e as lições aprendidas.

A sessão foi concebida pensando-se em maximizar a oportunidade de diálogo com a platéia. Nesta sessão havia representantes do setor público, do setor privado e da sociedade civil que, não faz muito tempo, teria sido muito difícil reunir numa mesma sala. Entretanto, essa é a prova de que as parcerias são objeto de interesse de todos os setores e geram diálogo, além de um grande número de ações muito produtivas.

Os fatores ambientais e socioeconômicos associados ao desenvolvimento são muito complexos e estão inter-relacionados. Conseqüentemente, não é possível abordar esses problemas complexos de forma isolada. Em vez disso, é cada vez mais importante a busca de diálogos multissetoriais, colaborações e parcerias, para os quais esta sessão deseja contribuir.

Vivian Smith, da ERM, explicou o papel e o enfoque das parcerias multissetoriais. A empresa considera as parcerias o grau de compromisso mais avançado que uma organização e suas partes interessadas podem alcançar num espectro de possíveis interações. Em um extremo desse espectro encontramos as reuniões e consultas de mais curto prazo; no outro, as colaborações, as parcerias e as associações.

---

\* Agnieszka Rawa, Gerente de Projetos e Especialista em Desenvolvimento Sustentável de Environmental Resources Management (ERM), foi também uma palestrante dessa sessão.





Smith enfatizou que cada nível de compromisso com as partes interessadas tem um papel e um propósito que requerem uma compreensão significativa, confiança e tempo para avançar gradativamente de um extremo do espectro ao outro. Também destacou que as parcerias nem sempre são apropriadas para uma situação particular e que muitas organizações podem considerar compromisso intermediário suficiente. Finalmente, Vivian Smith ressaltou que a ERM apóia seus clientes na avaliação de diferentes tipos de possíveis interações, selecionando e implementando as que são estrategicamente apropriadas, com base na natureza e complexidade da situação, no nível de compromisso existente e nos recursos e tempo disponíveis.

### A perspectiva da comunidade local e das ONGs

**Amália Souza**, co-fundadora do Centro de Apoio Sócio-ambiental (CASA),

mencionou o processo histórico pelo qual os temas ambientais e socioeconômicos se desenvolveram no Brasil. Como parte dessa conta histórica, destacou a importância da criação de redes e parcerias para o “empoderamento” de ONGs, bem como de outras organizações de desenvolvimento de base. Souza citou vários exemplos de redes na sociedade civil, tais como o Fórum Brasileiro de ONGs e os Movimentos Sociais para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento Sustentável, que congregam associações comunitárias, de povos indígenas, associações locais, sindicatos, etc., os quais, ao longo da década de 1990, contribuíram para o processo de desenvolvimento de capacidades organizacionais em vários níveis, capazes de influir nas políticas públicas e de promover o conhecimento nas áreas de justiça social e ambiental.

Nesse contexto, Amália apresentou a CASA<sup>12</sup> como uma organização cujo papel é assegurar que os recursos e o

acesso ao desenvolvimento de capacidades sejam canalizados para as organizações de desenvolvimento de base - naqueles níveis que estão tipicamente excluídos dos diálogos intersetoriais e dos ciclos de tomada de decisão associados aos projetos de desenvolvimento, devido, fundamentalmente, à falta de recursos, capacidade ou acesso à informação.

A CASA busca preencher esse vazio “empoderando” esses níveis da sociedade civil com difícil acesso aos recursos, apoiando-os na execução de suas estratégias de coesão consistentes com suas outras agendas locais, e conectando-os aos recursos disponíveis. Por meio da participação de um conjunto de assessores especialistas, com mais de 20 anos de experiência, a CASA também é capaz de garantir programas que se beneficiam das experiências de longo prazo, para assegurar que as realidades locais estejam integradas, os resultados sejam otimizados e o valor dos recursos maximizado.

Amália Souza destacou um exemplo no qual alguns projetos, como o de usinas hidrelétricas, nem sempre fornecem informações suficientes às comunidades e organizações que poderiam ser afetadas por esses projetos. Nesse contexto, a CASA pode ajudar a desenvolver capacidades entre as organizações locais (por exemplo, ONGs locais, líderes comunitários ou universidades) e apoiá-las com os recursos necessários para que participem de forma significativa do processo de consulta que pode influenciar o desenvolvimento final e as decisões de projetos.

<sup>12</sup> [www.casa.org](http://www.casa.org)

Amália também explicou que a CASA obteve fundos dos Estados Unidos e da Europa ajudando organizações financeiras a chegar até as organizações de base no Brasil. A palestrante concluiu sua apresentação enfatizando que sua instituição apóia projetos e iniciativas que contribuem para a implementação de ações associadas à democracia e a processos participativos.

### A perspectiva de uma ONG dedicada à conservação ambiental

André Guimarães explicou que o Instituto BioAtlântica<sup>13</sup> é uma *joint venture* que inclui duas ONGs internacionais (*Conservation International* e *Nature Conservancy*) e cinco empresas brasileiras: Aracruz, Veracel, Petrobrás, Dupont e Furnas. O BioAtlântica promove o desenvolvimento de parcerias entre o setor privado e outras partes interessadas na implementação projetos de conservação que preservem a Mata Atlântica. O Instituto BioAtlântica trabalha de forma integrada com várias partes interessadas, envolvendo-as, conforme necessário, em diferentes aspectos de conservação da Mata.

Durante sua apresentação, Guimarães explicou que, historicamente, a Mata Atlântica representava 18 por cento do território nacional; hoje representa menos de 7 por cento. Ao mesmo tempo, aproximadamente 80 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) estão concentrados em áreas onde anteriormente havia matas.

Guimarães descreveu um dos projetos do BioAtlântica - "Florestas para Toda a

Vida" ("*Forests for Life*") - uma parceria concebida para apoiar a conservação de duas bacias hidrográficas importantes - Santa Maria e Jucu, no estado do Espírito Santo, sudeste do país. Essas duas bacias juntas suprem 60 por cento das necessidades de água do estado. O palestrante também descreveu o contexto de fragilidade ambiental no qual o projeto está sendo implementado, visto que a área inclui uma grande fragmentação do *habitat*, altos níveis de sedimentação e custos cada vez maiores de tratamento da água. Ao mesmo tempo, inclui uma cidade que está crescendo, Vitória, a capital do estado, com uma população de mais de 1,5 milhão de habitantes e grande atividade industrial, que depende diretamente da disponibilidade de água para continuar crescendo. O desenvolvimento sustentável depende, portanto, de esforços apropriados de conservação, que assegurarão um abastecimento de água no longo prazo.

Nesse contexto, o Instituto BioAtlântica busca envolver no processo de conservação organizações do setor privado e outras partes interessadas como o governo estadual, o governo local, ONGs, agricultores, empresas e agências de turismo. Guimarães explicou que os interesses específicos de algumas partes em relação à água variam. O governo quer contribuir para o desenvolvimento; as ONGs buscam a conservação da biodiversidade e o reflorestamento; os agricultores estão interessados em incentivos e créditos; e as indústrias estão interessados num abastecimento regular de água.



<sup>13</sup> [www.bioatlantica.org.br](http://www.bioatlantica.org.br)

O desafio, e por sua vez a oportunidade, é identificar um interesse comum entre esses grupos e um objetivo que promova sua colaboração. No caso particular descrito por André Guimarães, o elemento comum entre esses grupos é a disponibilidade de água e a conservação baseada nas necessidades de recuperação florestal e na solução de problemas ambientais como erosão ou sedimentação excessiva, que podem ser mitigados com uma boa gestão dos recursos hídricos e que também asseguram o desenvolvimento econômico da região.

Guimarães concluiu explicando que a lição mais importante aprendida como parte do projeto “Floresta para Toda a Vida” foi a percepção de que as ONGs precisam ser criativas para combinar os objetivos particulares de seus projetos, enfatizando aqueles elementos que

representam uma missão comum com os outros parceiros potenciais (nesse caso governo e setor privado). Ao mesmo tempo, o setor público e o setor privado deveriam firmar parcerias com as ONGs, reconhecendo a experiência, o conhecimento e o papel que estas representam para a consecução do objetivo comum de conservação e desenvolvimento sustentável.

### A perspectiva do setor privado

Ana Paula Carvalho é coordenadora de RSE da Petrobrás<sup>14</sup> e também responsável pela publicação do relatório anual de desempenho social e ambiental da empresa. Ana Paula explicou que a visão e a missão da Petrobras destacam a importância que a empresa atribui ao desenvolvimento sustentável. Recordou à plateia a definição de

*partes interessadas* e explicou que uma empresa que valoriza seus públicos interessados tem grande probabilidade de expandir sua atividade na área de responsabilidade e investimento social. Ela assinalou que o mapa de partes interessadas da Petrobrás congrega sociedade civil, clientes, comunidades próximas, fornecedores, governos, acionistas e imprensa, e inclui os objetivos de atividades específicas para expandir as atividades que demonstrem compromisso com todos eles, como, por exemplo, atividades de inclusão social e luta contra a desigualdade.

Segundo Ana Paula, antes de 2003 o investimento social era significativamente menor e não estava estrategicamente integrado às atividades cotidianas da empresa. O mesmo tempo, 70 por cento dos investimentos eram financiados unicamente pela Petrobrás e dependiam do apoio contínuo da empresa. A partir de 2003, a empresa implementou programas de colaboração, como o Petrobrás Fome Zero, que se apoiam em parcerias multissetoriais para sua implementação e estão estruturados em torno de projetos específicos nas áreas de educação, desenvolvimento de capacidades e atividades produtivas. A participação de outras partes fortaleceu essas iniciativas, tornando-as mais sustentáveis. Atualmente, esse programa beneficia mais de 4 milhões de pessoas e se baseia em investimentos de cerca de R\$ 300 milhões.

Ana Paula também explicou que a Petrobrás tem vários projetos de investimento ambiental, concebidos para preservar a biodiversidade e os recursos hídricos. A empresa apoia



<sup>14</sup> [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

aproximadamente 60 projetos que totalizam cerca de R\$ 80 milhões. A palestrante concluiu sua apresentação explicando que a Petrobrás compartilha suas lições aprendidas e melhores práticas, participando de vários comitês nacionais e internacionais voltados para a responsabilidade social e ambiental, inclusive iniciativas como o Pacto Mundial das Nações Unidas e a *Global Reporting Initiative* (GRI).

### Perguntas e respostas

Nesta parte da sessão, a platéia compartilhou suas experiências com parcerias multissetoriais. Um comentário girou em torno da necessidade de conceder tempo suficiente para consultas às partes interessadas, de modo que os projetos que são implementados sejam abordados de forma conveniente. Um participante comentou que se as empresas do setor privado compartilhassem seus planos de desenvolvimento estratégico com as pessoas afetadas e as comunidades, estas poderiam reagir adequadamente e se adaptar aos impactos potenciais e aos efeitos eventualmente produzidos.

Outro comentário foi a necessidade de cautela, uma vez pode haver interesses muito distintos entre as multinacionais, as ONGs e as comunidades. Além disso, buscou-se evidenciar a relevância das pequenas e médias empresas que ainda podem divergir dos demais atores, uma vez que se trata de empresas com uma esfera de atuação geralmente local, motivo pelo qual estão mais bem alinhadas nesse contexto.



### Comentários finais

Em relação às parcerias multissetoriais, podemos dizer que estas são meramente um dos muitos tipos de interação possíveis; nem sempre são a solução correta para abordar o tema de desenvolvimento sustentável. O planejamento de qualquer parceria que se queira estabelecer deve começar rapidamente e com uma atitude definitivamente proativa, mais do que reativa. Quando as parcerias são consideradas precocemente, há tempo para explorar interesses comuns, papéis e competências de cada uma das partes envolvidas.

Os interesses dos diferentes parceiros deveriam ser cuidadosamente avaliados, para assegurar que sejam entendidos, que tenham objetivos comuns compreensíveis e que levem ao máximo possível. A participação da comunidade deveria ser estruturada em torno das atividades familiares que contribuem diretamente para os benefícios locais e a realidade local.

As parcerias deveriam procurar complementar - e não substituir - o papel dos governos. É importante definir claramente os papéis e as responsabilidades, a fim de otimizar recursos, evitar possíveis mal-entendidos e problemas futuros. Também é necessário garantir a contribuição equitativa de recursos por parte dos parceiros, de modo que todos se sintam responsáveis pelo processo e tenham legitimidade para usufruir dos resultados da parceria.

Os parceiros devem ser flexíveis e tolerantes com as diferenças de terminologia, os processos administrativos, os horizontes temporais, etc. entre os diferentes setores. A liderança é vital, já que nem todas as partes têm motivos para estar, em princípio, comprometidas da mesma forma. Finalmente, as parcerias dependem da confiança; é, portanto, crucial, respeitar o tempo na construção de colaborações de longo prazo, sobretudo quando estas envolvem vários setores.





## TERCEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão C: O papel do setor privado na capacitação de instituições governamentais e da sociedade civil  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Equipe de relatores

Esta sessão foi apresentada por Tobias Webb, editor da *Ethical Corporation Magazine* e diretor do *Ethical Corporation Institute*, Reino Unido.

Segundo Tobias Webb, o *Ethical Corporation Institute* (ECI) está conduzindo uma pesquisa sobre as contribuições do setor privado na capacitação de instituições em países em desenvolvimento, com lançamento previsto para julho de 2007. Embora na data de realização desta sessão o estudo ainda não houvesse sido concluído, já trouxe à luz alguns fatos interessantes e suscitou algumas perguntas e fragilidades do processo para debate.

Quando se fala de responsabilidade social empresarial (RSE), uma das primeiras constatações é que o termo tem diferentes acepções, dependendo de quem o utiliza e de onde é utilizado – se nos Estados Unidos, na China, no Reino Unido, na Colômbia, na África do Sul ou no Camboja. A proposição colocada por Tobias, respaldada na pesquisa que vem sendo conduzida pelo ECI, é de que atualmente um novo aspecto da responsabilidade social,

que poderia ser definido como “contribuições para uma melhor governança”, vem ganhando espaço e atenção. Naturalmente, a atuação das empresas, como atores políticos, produz resultados positivos e negativos e pode-se deduzir que todos eles acabam tendo algum tipo de impacto na governança. O lado negativo está estreitamente relacionado com vantagens obtidas de forma desleal e com influências exercidas sobre as instâncias políticas e de regulamentação. Mas qual seriam, então, as contribuições com impacto positivo na governança?

Como ponto de partida, Tobias Webb propôs a seguinte definição para governança: “o uso de instituições, de estruturas de autoridade, e de colaboração, com a finalidade de alocar recursos e coordenar ou controlar atividades na sociedade ou na economia”.

Essencialmente, governança diz respeito ao nível macro, ou seja, à forma como um quadro de referência cujo objetivo é garantir os interesses nacionais é mantido e aprimorado. Nesse sentido, melhor governança significa dispor de instituições que funcionem bem, geralmente independentes e apolíticas, tais como o exército, a polícia, o poder judiciário, os órgãos de arrecadação fiscal e os sistemas de educação e saúde.

É justamente nas áreas de segurança, direitos humanos, saúde, arrecadação de impostos e desenvolvimento comunitário que, em vários países, as grandes empresas começam a assumir algumas responsabilidades. Durante muito tempo, as empresas consideraram que essa função deveria ser desempenhada pelos Estados; no entanto, como isso não ocorria com frequência, decidiram começar a contribuir – no início, sem muito planejamento e estratégia. Hoje,





iniciativas desse tipo fazem parte das práticas de RSE de muitas empresas. Entretanto, são iniciativas que às vezes falham por terem um horizonte de curto prazo e não levarem em conta certas deficiências mais sistêmicas e estruturais, presentes no ambiente institucional onde as empresas operam.

Por essa razão, algumas grandes empresas - coletiva ou individualmente - passaram a usar seu poder financeiro, sua competência na gestão de projetos e sua influência junto aos governos para enfrentar problemas de maneira mais enfocada, por meio do fortalecimento de instituições locais.

Tobias Webb citou como exemplo quatro casos recentes de empresas que optaram por intervir no nível macro da governança: 1) Premier Oil, na Birmânia; 2) Statoil, na Nigéria e Venezuela; 3) BP, no Azerbaijão; 4) Unilever, British American Tobacco (BAT) e outras, na África.

### Premier Oil, na Birmânia

A empresa operava em um país onde ocorriam sérias violações dos direitos humanos e decidiu participar ativamente, junto ao governo local, em prol de questões relativas aos direitos humanos e ao cumprimento das convenções das Nações Unidas sobre o tema. Atuando como organizadora e intermediária, a Premier Oil promoveu uma série de nove seminários e oficinas de capacitação, dos quais participaram cerca de 250 integrantes do exército, da polícia, de vários ministérios e de outras organizações governamentais.

Foram contratados advogados e especialistas internacionais para participar das oficinas, com o objetivo de desenvolver um sistema amplo e integrado de capacitação de servidores públicos. Em 2002, a Premier Oil vendeu seus ativos na Birmânia, mas continuou envolvida nesses assuntos de direitos humanos até 2003. Infelizmente, o governo reformista foi deposto em 2004 por um general, e o regime voltou à tirania anterior, produzindo um grande impacto que redundou na descontinuidade da ação devido à instabilidade política do governo.

### Statoil, na Nigéria e Venezuela

Na Venezuela, a Statoil financia, desde 1999, um programa de capacitação em direitos humanos destinado a pessoas que ocupam cargos importantes no sistema judiciário do país. O programa - uma iniciativa do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) - visa a implementar ações para corrigir deficiências no sistema jurídico da Venezuela. A meta do programa é treinar até 1.200 juízes e 200 defensores públicos, que deverão atuar como multiplicadores do conteúdo, tornando o programa auto-sustentável.

Esse programa é desenvolvido em parceria com organizações locais e internacionais como a Anistia Internacional e o Departamento Governamental Venezuelano responsável pela nomeação e capacitação de juízes. O programa serviu de referência para uma iniciativa similar, iniciada na Nigéria em 2002.



### BP no Azerbaijão

Devido à recente construção e entrada em funcionamento do oleoduto de Baku-Tblisi-Ceyhan (TBC), o país acaba de se tornar um petro-Estado e deverá receber cerca de um bilhão de dólares até 2030, prazo estimado para a operação do oleoduto. A BP reconhece a magnitude de seu impacto na economia do Estado e entende que cabe ao próprio país identificar formas legítimas para minimizar, tanto quanto possível, os impactos negativos e ampliar os impactos positivos.

A empresa tem incentivado o governo a participar da Iniciativa para a Transparência das Indústrias Extrativas (*Extractive Industry Transparency Initiative - EITI*), além de financiar iniciativas externas nessa área como, por exemplo, o novo Centro para Análise das Economias Ricas em Recursos, com sede em Oxford, no Reino Unido.

As equipes de economistas e especialistas externos contratados pela BP têm intensificado o treinamento e apresentado sugestões ao governo local, com o objetivo de assisti-lo na gestão dessa nova fonte de riqueza, na melhor alocação possível dos recursos arrecadados, na gestão de políticas macroeconômicas e na diversificação da economia.

### Business Action for Africa – Unilever y BAT, na África

A existência de práticas alfandegárias extremamente lentas, burocráticas e



corruptas na África representa uma barreira significativa para o comércio e o desenvolvimento. A própria Comissão pela África recomenda enfaticamente a reforma das legislações e dos órgãos aduaneiros, como forma de estimular o comércio e o desenvolvimento da região.

A Ação Empresarial para a Melhoria da Administração Alfandegária na África - da qual fazem parte a Unilever, a BAT, a Diageo e outras empresas - tem produzido estudos que visam a acelerar a reforma para uma maior capacitação e melhoria dos trâmites alfandegários. O grupo sugere que empresas com um histórico positivo de pagamento de impostos e liberação alfandegária recebam um tratamento mais ágil. Um grupo específico se encarrega de identificar as etapas necessárias e as medidas práticas a serem adotadas para o avanço do projeto, previsto inicialmente para o Quênia, a Tanzânia e Uganda.

## Comentários finais

Para concluir, Tobias Webb ressaltou a importância de ações semelhantes às dos exemplos relatados, que têm grande potencial para melhorar as práticas de governança nos países em desenvolvimento. Enquanto em alguns casos os Estados não necessitam de estímulos para agir, em outros há uma demanda clara e explícita dos governos no sentido de que a iniciativa privada os auxilie a aperfeiçoar práticas e estruturas institucionais. Ao aceitar essa tarefa, as empresas podem exercer um impacto positivo e muito forte nesses países, centrado em determinados

aspectos cruciais para o desenvolvimento de um país, uma vez que os benefícios podem ser facilmente disseminados e institucionalizados por meio de estruturas permanentes (judiciário, alfândega, forças de segurança, arrecadação fiscal, etc.).

Por outro lado, há riscos e ambigüidades envolvidos no desempenho desses tipos de papel por parte das empresas privadas. Um deles é a possibilidade de que as empresas usem sua influência institucional para promover seus próprios interesses. Outra questão complexa está associada à delimitação do papel e das atribuições em cada esfera de atuação. Onde deve terminar a responsabilidade da iniciativa privada? A falta de experiência de alguns governos também pode ser um problema.

A solução para as armadilhas e dificuldades mencionadas acima, segundo Webb, devem ser a transparência e o escrutínio público, fatores fundamentais para que se conquiste e mantenha a legitimidade dos projetos.



Outro aspecto igualmente importante é promover a participação permanente de especialistas, ONGs e outros grupos da sociedade civil, que podem ser capacitados em conjunto, estimulando-se, sempre, o monitoramento e a prestação de contas de toda e qualquer iniciativa do setor privado destinada ao fortalecimento de instituições governamentais.





## TERCEIRA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão D: Índice setorial de responsabilidade social –  
uma metodologia inovadora  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Thereza Lobo\*  
Comunitas

Participaram desta sessão como palestrantes: Rosa Maria Fischer, Coordenadora do Centro de Empreendimentos Sociais e Administração em Terceiro Setor (CEATS), FIA/USP, Brasil; e Izabel Portela, Diretora Executiva do Instituto Íris, Brasil.

Thereza Lobo iniciou sua apresentação enfatizando o processo de construção de um índice setorial de responsabilidade social, desenvolvido a partir de uma solicitação do setor elétrico privado brasileiro à Comunitas<sup>15</sup> por meio da Câmara Brasileira de Investidores Privados em Energia Elétrica, hoje denominado Instituto Acende Brasil. Nesse processo, foi possível diagnosticar indicadores de RSE no setor, o que contribuiu para a construção de uma metodologia de monitoramento e avaliação das práticas do setor e para a criação de *benchmarks*.

A demanda inicial estava relacionada com o Balanço Social do setor elétrico, uma ferramenta importante. O primeiro contato evidenciou a oportunidade de trabalhar a responsabilidade social de maneira mais ampla. Da mesma forma, inicialmente não se pensou na construção de um índice, mas sim em uma análise da RSE no setor. O processo começou com um debate

conceitual e um alinhamento de idéias sobre a RSE, além da discussão dos instrumentos de avaliação que poderiam ser usados, um passo importante para a definição de qualquer metodologia. A pesquisa foi iniciada em 2003 e sua publicação concluída em 2005.

Ao comentar a importância e a utilidade de índices como esse que foi criado, Thereza Lobo ressaltou que os índices devem ser analisados com extrema cautela, uma vez que podem ocultar realidades complexas, como é o caso, por exemplo, do IDH – Índice de Desenvolvimento Humano.

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Introduzir uma perspectiva mais ampla de RSE no setor privado de energia elétrica;
- Conceber e implementar metodologias de planejamento estratégico e de monitoramento de

RSE coerentes com as melhores práticas;

- Construir um índice de responsabilidade social exclusivo para o setor de energia elétrica, atentando para as especificidades da área.
- Otimizar a eficiência e o alcance da RSE dos agentes privados no setor de energia elétrica.

Foram analisadas 14 empresas que operam na geração e distribuição de energia - definidas pelos patrocinadores da pesquisa -, o que não prejudicou nem alterou os resultados, já que se trata de uma amostra representativa. O estudo foi realizado entre 1998 (ano seguinte ao processo de desestatização da economia brasileira) e 2003, com dados mais amplos coletados entre 2001 e 2003.

Os desafios foram muitos, comentou Thereza Lobo, em vista da distância geográfica das empresas e do caráter

\* Thereza Lobo, Diretora de Responsabilidade Social Corporativa do Comunitas, foi também uma palestrante dessa sessão  
15 [www.comunitas.org.br](http://www.comunitas.org.br)

pioneiro da pesquisa, uma vez que não havia referência a trabalhos nessa área do ponto de vista setorial, e da dificuldade de coletar e compilar informações: dados de caráter confidencial, bancos de dados deficientes ou inexistentes, além da dificuldade, não rara, de uniformizar os critérios para a compilação dos dados. Por vezes, as empresas se surpreendiam com algumas questões e informações que lhes eram solicitadas, já que não relacionavam certas práticas com responsabilidade social empresarial como, por exemplo, a capacitação profissional de seus colaboradores.

Dois conceitos se mostraram fundamentais para a percepção dos empresários no que se refere à responsabilidade social: *stakeholders* (partes interessadas) e distribuição de valor agregado. No caso dos *stakeholders*, foi preciso deixar bem claro que outros atores, além de investidores e acionistas, eram cruciais para o entendimento da RSE. Por outro lado, a distribuição de valor agregado evidencia os beneficiários diretos das riquezas geradas pelas empresas.

Para a concepção e aplicação da metodologia, foram adaptadas ferramentas de avaliação nacionais e internacionais, tais como os parâmetros da *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, inclusive uma adaptação desses indicadores desenvolvida para um prêmio concedido a empresas distribuidoras de energia. O índice foi desenvolvido com base em indicadores descritivos de gestão e resultados - levando-se em conta os principais

temas de responsabilidade social corporativa e a relação das empresas com seus *stakeholders* - partindo-se do que já existia e acrescentando-se novas informações pertinentes ao segmento elétrico.

Segundo Thereza, para a criação do índice não houve uma avaliação especial das empresas, que simplesmente foram divididas, para efeitos de análise, em pequenas, médias e grandes distribuidoras e geradoras. Foi criada uma escala de zero a cem, calculando-se o desempenho de cada empresa e a média obtida em cada item:

- de 0 a 40: desempenho regular;
- de 40 a 60: desempenho médio;
- de 60 a 80: desempenho bom; e
- de 80 a 100: desempenho ótimo (*benchmarking* no tema ou *stakeholder*).

O quadro abaixo provoca algumas reflexões importantes, segundo Thereza Lobo. A intenção foi comparar o Índice de Responsabilidade Social médio obtido pelo grupo de empresas ao índice mais alto obtido por determinadas empresas. O objetivo foi mostrar não apenas eventuais pontos fortes e fracos, mas também averiguar onde as empresas podem concentrar esforços para atingir práticas de excelência. Dentre as partes interessadas destacam-se os temas fornecedores, com um baixo desempenho - indicando que o processo de disseminação de práticas de RSE junto a estes é incipiente - e governo, com o nível mais alto de desempenho. Ao mesmo tempo,

percebe-se que em algumas empresas o tema Princípios, Valores e Transparência, e os *stakeholders* governo e consumidor atingem o *benchmark* esperado. Esta é uma informação crucial para as empresas que se propõem a melhorar suas práticas de RSE: é possível identificar como e onde melhorar.

Os exemplos abaixo de resultados mais detalhados da pesquisa oferecem pistas, idéias e oportunidades para avançar:

- **Princípios, Valores e Transparência:** São ações concretas, desenvolvidas em relação ao Código de Ética, incluindo monitoramento. O diálogo com as partes interessadas é a maior preocupação para a maioria das empresas.
- **Consumidores:** Pressupõe o cumprimento da exigência de universalização dos serviços, exigido pelo contrato de concessão de serviços. Essa universalização é evidenciada pelo aumento de consumidores de baixa renda; a qualidade efetiva do atendimento (menos de 1 minuto de espera ao telefone; redução significativa (55 por cento) no número de interrupções e na duração das interrupções do serviço).
- **Público interno/colaboradores:** US\$ 2,2 bilhões em valor agregado distribuído; US\$ 1,7 bilhão em investimentos sociais internos. O tema da diversidade recebe pouca - ou nenhuma - atenção.
- **Fornecedores:** US\$ 8 bilhões em aquisições de bens e serviços; pouca disseminação de práticas de RSE.

## Índice de Responsabilidade Social – Principais Resultados

	IRS (Valor Médio)	(Maior Valor)
Governo	77	100
Consumidores	66	95
Princípios, Valores e Transparência	63	100
Comunidade	58	80
Meio Ambiente	56	75
Público interno/ colaboradores	52	76
Fornecedores	41	83

- **Investidores:** o retorno oferecido é razoável, uma vez pagas as dívidas.
- **Acionistas:** deixam de receber no período; em alguns casos, há distribuição negativa de valor agregado.
- **Governo:** é quem recebe o maior valor agregado (50 por cento), embora as tarifas permaneçam estáveis (aumento de tributos) e se trate de um setor privatizado. Destacam-se as ações éticas referentes às práticas de combate à corrupção.
- **Comunidade:** US\$ 138 milhões em investimentos sociais externos. O reconhecimento ocorre por meio de prêmios e menções. As redes protegidas em zonas urbanas e rurais são ampliadas em até 400 por cento. Somente três empresas com financiamento próprio de longo prazo, indicando certa fragilidade nesse aspecto.

- **Meio Ambiente:** o valor dos investimentos durante o período estudado não ultrapassou US\$ 900 milhões. Não houve investimentos em projetos de regeneração; há indefinição regulatória e sobre-oferta de energia, o que resulta em um baixo retorno dos investimentos realizados.

O trabalho mostra, de modo geral, a importância do processo de construção coletiva de conhecimento na própria pesquisa e na área de RSE, processo este que está apenas começando. A ideia de processo é fundamental, já que se trata de uma mudança cultural, e isso não pode ser feito apenas com documentos. Em relação ao conceito e às práticas de investimento social externo, por exemplo, é preciso ir além da ideia de filantropia e caridade. A filantropia e a caridade não acabaram, mas estão sendo questionadas.

Da mesma forma, responsabilidade social não mais se resume à ética e ao respeito aos direitos humanos.

Finalizando, Thereza Lobo destacou duas questões resultantes do trabalho. A primeira se refere às áreas que requerem atenção especial do setor privado de energia elétrica no Brasil. Todas as empresas necessitam urgentemente de sistemas de informação gerencial para a gestão da RSE. É impossível monitorar ou melhorar o movimento de RSE sem essas ferramentas. O público interno/colaboradores, fornecedores e meio ambiente são claros candidatos a promover avanços. O investimento social interno pode sofrer ajustes que não se limitam necessariamente a melhores salários. Os investimentos sociais externos, por sua vez, podem ser mais eficazes, se acompanhados de uma política que inclua acordos institucionais e financeiros baseados em critérios transparentes e em sistemas eficazes de monitoramento e avaliação.

A participação das partes interessadas no processo é fundamental. O trabalho levou em conta apenas um ponto de vista sobre a realidade – a dos colaboradores/público interno. Outros *stakeholders* deveriam ser regularmente envolvidos para melhorar o processo de monitoramento, promover os ajustes necessários e avançar na direção de uma maior eficácia. A própria comunidade deveria estar envolvida, bem como um espectro mais diversificado de colaboradores, investidores e acionistas, além do governo.





Esse exercício iniciou um processo; agora cabe ao setor, em seu conjunto, dar continuidade aos esforços.

**Izabel Portela**, ao comentar os dados apresentados, enfatizou que o desempenho de algumas empresas está muito além da média do setor, como é o caso dos fornecedores, área em que há muitas oportunidades de avanços. Em relação ao investimento social privado, a palestrante comentou que ainda se verificam os chamados “pecados” da área social: dispersão de áreas, não definição de prioridades ou de foco dos investimentos, e o assistencialismo, que ainda impera. Na pesquisa realizada em 1998 por Izabel Portela em parceria com pesquisadores e gestores de organizações envolvidas com a atuação das empresas na área

social, os entrevistados indicaram as características do que seria o cenário passado em relação ao investimento social das empresas, e também do que poderia ser o cenário futuro. Entre as práticas relacionadas com o passado estão o assistencialismo e a caridade, e poucas empresas engajadas em questões sociais e ambientais que extrapolem suas obrigações legais.

Para o futuro, os entrevistados previram um cenário marcado pelo compromisso com os resultados dos investimentos sociais, pelo entendimento de que a pobreza deve fazer parte das estratégias das empresas, pela preocupação das empresas com o desenvolvimento social e o resgate da dívida social, bem como por uma nova atitude proativa por parte dos empresários. Uma idéia para o

futuro é a do capital social gerando capital financeiro. Izabel Portela propôs uma pergunta para reflexão: o valor social já é considerado um valor em si, ou ainda estamos no estágio de mudança de comportamento?

Os participantes da pesquisa destacaram, ainda, como características do cenário futuro nessa área, a construção de conceitos democráticos, a participação das pessoas nos processos produtivos, a inserção do tema diversidade nas estratégias das empresas - como, por exemplo, a questão de gênero e a construção de novos conceitos de sociedade. Falaram, igualmente, da construção de indicadores referentes ao percentual de investimento das empresas na área social e de indicadores que estabeleçam relações mais igualitárias entre acumulação e distribuição de riqueza. Outro ponto abordado pelos entrevistados foi a criação de novos indicadores para decisões relacionadas com a aquisição de produtos ou serviços, além de preço e qualidade, para que os consumidores possam escolher produtos e empresas consideradas socialmente responsáveis. Destacaram, ainda, como elemento desse cenário, a criação de ferramentas de análise para a avaliação de investimentos sociais pelos agentes patrocinadores.

Essas visões evidenciam a importância dos indicadores para a avaliação de processos e impactos em várias áreas. Izabel enfatizou a necessidade de monitorar e avaliar, mas observou que, embora tenhamos avançado, o que se percebe pela própria experiência apresentada nesta sessão, oito anos depois dessa pesquisa, realizada em

1998, é que essa ainda não pode ser considerada uma prática generalizada. Em relação aos vários resultados identificados, Izabel Portela se declara muito satisfeita com os avanços dos últimos anos mas, ao mesmo tempo, reconhece que há grandes desafios a serem enfrentados.

**Rosa Maria Fischer** comentou a contribuição do trabalho desenvolvido pela Comunitas na construção de instrumentos de avaliação, que oferecem a oportunidade de trabalhar com precisão e segurança, como parte da gestão empresarial. A seguir, enfatizou a importância da definição conceitual, ao mesmo tempo em que criticou a profusão de conceitos e termos na área – empresa cidadã, cidadania empresarial, empresa sustentável, responsabilidade social empresarial, responsabilidade social corporativa, etc. Segundo ela, um trabalho como esse contribui para eliminar termos confusos e apresentar conceitos e teorias de maneira coerente e lógica, ajudando os gestores nas organizações a traduzi-los em estratégias e práticas concretas. “Foi uma grande contribuição conceitual, muito bem fundamentada e aprofundada”, afirmou Rosa Fischer, acrescentando que pode falar com tranquilidade, pois acredita que responsabilidade social empresarial não é um conceito passageiro, uma vez que já foi constado por pesquisas do próprio CEATS/USP e que há certa perenidade nas práticas das empresas nessa área. Uma melhor articulação entre conceitos e indicadores tende a contribuir para o avanço do movimento.

A palestrante ressaltou a importância da consolidação da metodologia, bem como a relevância da sistematização dos dados no processo da pesquisa apresentada, valorizando a riqueza da sessão no compartilhamento da pesquisa, bem como de procedimentos, dificuldades, caminhos que devem ser percorridos e obstáculos a serem enfrentados na realização de uma pesquisa como essa. Reconheceu, ainda, o caráter pioneiro da pesquisa, que foi realizada de forma setorial. É muito importante desenvolver indicadores setoriais que permitam identificar e trabalhar as particularidades de cada setor.

A professora comentou a dificuldade de realizar exercícios de mapeamento de dados, tanto pelas dimensões do Brasil como pela dificuldade de acesso a esses dados, até porque há leituras muito distintas no país a respeito do que é responsabilidade social. Os indicadores são importantes, mas também é fundamental um trabalho de convergência e consolidação das diferentes metodologias, para que não se “reinvente a roda” e não se faça com os instrumentos de avaliação o que se faz com os conceitos, de modo que cada um defina seus indicadores e os aplica como melhor lhe convier.

Outro destaque da pesquisa foi ter trabalhado com valor agregado demonstrável. Rosa Fischer sustentou que se deve incentivar um processo de mudança nos indicadores de modo que adquiram mais flexibilidade e precisão, para que a própria avaliação de benefícios ofereça informações mais detalhadas sobre o universo empresarial.

A palestrante também apresentou uma reflexão sobre responsabilidade social empresarial na concessão de serviços públicos. A inquietação gira em torno da capacidade das concessionárias de influenciar positivamente a elaboração de políticas públicas. Para ela, um tema pouco explorado na pesquisa é a relação das empresas com as populações de baixa renda, por meio da oferta de seus serviços a essas populações com base em um novo tipo de relação, e sugeriu que se procure avançar nessa área, inclusive pela troca de experiências com empresas de outros países.

## Comentários finais

Para concluir, a professora Rosa M. Fischer comentou que as pesquisas sobre RSE estão muito centradas nas próprias empresas. É preciso perguntar mais às outras partes interessadas sobre suas expectativas em relação às empresas. Também a preocupa a falta de disponibilidade de informações. As entidades que representam as empresas deveriam pressioná-las mais para que colem dados e os compartilhem de forma transparente. Outro tema identificado na pesquisa é o problema da corrupção. Trata-se de uma questão que precisa ser trabalhada a partir da mudança cultural de administradores e executivos, bem como da própria sociedade.

Àqueles que estão interessados no tema da responsabilidade social, Rosa Fischer sugere que, como ponto de partida, comecem por transformar a si próprios. As empresas, ao trabalhar com comunidades vizinhas,



muitas vezes buscam “empoderar” as pessoas. Embora isso seja positivo, quantas dessas mesmas empresas desenvolvem atividades semelhantes com seus empregados? Quantas estão trabalhando com práticas participativas? A empresa não deve se preocupar apenas com o âmbito social externo, mas sim começar por transformar suas próprias práticas internas, a fim de contribuir para a transformação da sociedade.

Por último, Rosa Maria Fischer manifestou sua discordância com a recente proliferação de prêmios de responsabilidade social, argumentando

que se deve reduzir sua concessão. Segundo ela, os prêmios foram relevantes nos anos 1990, para que a mídia tomasse conhecimento do movimento de responsabilidade social corporativa e os empresários iniciassem a mobilização. Mas, hoje, os prêmios carecem exatamente de indicadores de avaliação mais precisos.



## QUARTA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão A: Normas Internacionais e Acordos Setoriais  
de Transparência  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Equipe de relatores

Entre os palestrantes desta sessão estavam Donald O'Leary, Líder da Rede de Integridade da Água (WIN), da ONG Transparência Internacional, Berlim, Alemanha; Roberto Salas, Presidente do Grupo Amanco e da Associação Latino-Americana de Produtores de Tubos Plásticos (FLUIR), São Paulo, Brasil; e Margareth Flórez, Diretora-Executiva da ONG Transparência Internacional, Capitúlo da Colômbia.

### Introdução

O objetivo desta sessão foi servir de espaço para a discussão sobre o desenvolvimento e a implantação de marcos reguladores nacionais e internacionais à luz da luta contra a corrupção, bem como de algumas práticas inovadoras de auto-regulação empresarial, a partir de uma perspectiva multissetorial que envolva os setores privado e governamental e a sociedade civil.

A corrupção é um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento econômico e social. O desvio e a malversação de recursos desgastam

enormemente a capacidade do Estado de ser eficiente na prestação de serviços públicos e em sua missão de atender às necessidades dos cidadãos. De acordo com o Banco Mundial, entre 20 e 40 por cento dos recursos econômicos destinados ao setor de fornecimento de água se perdem devido a práticas desonestas e corruptas.

Na América Latina, organizações não governamentais e do setor privado se unem para promover acordos de transparência e, dessa forma, assegurar o investimento dos recursos públicos no atendimento das necessidades de água na região.

Margareth Flórez apresentou o estudo de caso da Colômbia onde, em abril de 2005, um acordo foi firmado com o objetivo de prevenir práticas de corrupção entre os fabricantes de tubos do país, motivado pelos problemas identificados tanto no governo como nas empresas. O acordo reúne os fabricantes, que representam 95 por cento de todo o mercado e 100 por cento dos fabricantes locais que operam no mercado nacional e internacional. Após identificar os riscos associados às práticas de corrupção, o grupo definiu normas para evitar esses riscos e mecanismos para o seu cumprimento, com a atuação de um comitê de ética.

Um ano após a implantação do acordo, os principais resultados observados são a eliminação ou melhoria de alguns riscos, descritos a seguir:

- Diante da falta de reconhecimento de uma cultura anticorrupção, procedeu-se à capacitação de trabalhadores e à oficialização de 50 por cento dos contratos de trabalho, dentre outras iniciativas.
- Foi identificada uma ausência de normas éticas, que se busca corrigir por meio de uma ampla divulgação do acordo, destacando-se o estabelecimento de políticas específicas, do código de ética e de normas de conduta apropriadas.
- Foi feito um ajuste de 30 por cento entre o preço de referência e o preço real de venda, para evitar a erosão na política de preços.
- São organizadas reuniões freqüentes com distribuidores em todo o país; 79 dos 167 distribuidores firmaram um acordo para pôr fim à permissividade diante das práticas de suborno no processo de distribuição.
- São envidados esforços para o trabalho conjunto com o setor público, a fim de aliviar a falta de transparência na contratação.

Para Margareth Flórez, as empresas continuam a manter esses acordos por acreditarem que são capazes de reduzir a corrupção no mercado. Além disso, preferem uma auto-regulamentação baseada em regras comuns aos participantes. Em sua opinião, o Acordo também incentiva a observação entre empresas concorrentes e mantém um espaço aberto para o diálogo no setor. **Donal O'Leary**, falando em nome

da Transparência Internacional, mencionou os acordos internacionais para manter a integridade do setor. Destacou que, felizmente, as empresas estão mudando sua forma de pensar e, o que é ainda mais importante, suas condutas. Em parte porque podem sentir até que ponto isso se reflete positivamente nos negócios e também porque entenderam a importância de agregar valor à imagem de suas empresas no atual cenário internacional.

Ao final de sua apresentação, Donal O'Leary propôs uma reflexão aos participantes: "As empresas são parte do problema ou da solução?" e "As empresas estão preparadas para privar seus negócios de lucros no curto prazo para alcançar os objetivos fundamentais dessa mudança?".

**Roberto Salas**, em nome da Associação Latino-Americana dos Fabricantes de Tubos Plásticos (FLUIR), falou sobre o fortalecimento da transparência e da integridade no setor de gestão da água na América Latina. A iniciativa de criar a Fluir partiu do setor empresarial, no momento em que este percebeu que a corrupção nas licitações públicas constituía um obstáculo para o crescimento dos negócios. A venda de tubos para o segmento de infraestrutura envolve negociações com o poder público. Assim, os empresários reconheceram que a questão da corrupção teria que fazer parte de seus planos e objetivos de negócios. Além disso, inúmeros argumentos confirmam essa necessidade como, por exemplo, a preocupação comum nas empresas, em uma região na qual o fornecimento

de água e o saneamento constituem grandes desafios, tal como o cumprimento da meta 10 dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que propõe reduzir em 50 por cento o número de pessoas sem acesso sustentável à água potável e aos serviços básicos de saneamento. Ademais, as empresas detectaram e reconheceram que o custo da corrupção, além de muito alto, é inaceitável.

Roberto Salas destacou que a iniciativa da Fluir é uma bandeira importante do espírito empreendedor, com impacto social, que busca um melhor ambiente de negócios com menos impactos negativos na sociedade. Melhorar as condições comerciais e sociais do setor requer demanda e empenho para a criação de um marco ético; promover a conscientização de que saneamento básico significa saúde em todas as esferas; adquirir e manter credibilidade; liderar novas iniciativas e parcerias; e criar novas vantagens competitivas.

Isso somente será possível estabelecendo-se princípios por meio de acordos de transparência no setor, a exemplo do que fizeram a Colômbia e a Argentina. A partir dessas experiências, é possível perceber os benefícios obtidos por esses acordos, que pouco a pouco vão se consolidando e mostrando melhores resultados. O objetivo é implementar acordos no México e no Brasil em meados de 2007 e consolidar uma Rede Latino-Americana contra a corrupção no setor de água em 2010.



## Comentários finais

É evidente que a falta de transparência sai muito cara para a sociedade, gera malversação de recursos e provoca distorções que impedem a tomada de decisões mais idôneas e racionais. Portanto, qualquer esforço para acabar com a corrupção e melhorar a transparência é sempre positivo.

Ainda há empresas que mantêm certa resistência à iniciativa, por temer custos extras ou instabilidade no modelo de negócios. Entretanto, observa-se uma

mudança na conduta das empresas, que decidem aderir a esses esforços por diferentes razões, dentre elas o aumento da fiscalização das atividades nos últimos seis anos e a oportunidade percebida de apoiar e se engajar coletivamente em um novo posicionamento no mercado. A Transparência Internacional acredita e aposta, com base nas iniciativas voluntárias das empresas, num processo de construção de um mercado mais justo e mais fortalecido na luta contra atividades antiéticas.







## QUARTA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão B: Administração efetiva de empreendimentos sociais  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Equipe de relatores

Entre os palestrantes desta sessão estavam Rosa Maria Fischer, Coordenadora de Empreendimentos Sociais e Administração do Terceiro Setor (CEATS); Ângela Maria Ortiz, Diretora de Desenvolvimento Comercial da CEMEX, Colômbia; e Roberto Gutiérrez, Diretor da SEKN. O moderador da sessão foi Ezequiel Reficco, Membro da SEKN, Universidade Harvard, EUA.

O objetivo desta sessão foi apresentar os resultados da última pesquisa da *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) sobre as variáveis que contribuem para o desempenho eficaz das organizações da sociedade civil e das empresas engajadas em atividades de valor social.

Ao abordar a gestão efetiva de empreendimentos sociais, é preciso analisar de que maneira estes estão sendo conduzidos, identificar os elementos que influenciam ou não sua consolidação e gestão, bem como sua contribuição para a cadeia de valor da organização e seus resultados. Nesta sessão foram apresentadas as conclusões da última pesquisa desenvolvida pela SEKN, consolidadas no livro *"Gestão efetiva de empreendimentos sociais"*, sobre as variáveis que contribuem para o bom desempenho das organizações da sociedade civil e das empresas envolvidas em empreendimentos sociais.

**Roberto Gutiérrez** começou apresentando a SEKN, que procura romper as barreiras do conhecimento e da prática em empreendimentos sociais através da pesquisa colaborativa, da aprendizagem compartilhada, do ensino centrado na participação e do fortalecimento das competências das instituições de educação executiva a serviço da comunidade.

A rede atua por meio da estruturação de linhas de pesquisa conjuntas, cujos temas são selecionados coletivamente pelos membros de cada instituição participante. Em seguida, é elaborado um conjunto de questões comuns para investigação, o que permite dar início à pesquisa de campo em cada país. Além de atividades de investigação (ou pesquisa), os membros da SEKN estão engajados em atividades de ensino e de serviço relacionadas com empreendimentos sociais.

Na pesquisa consolidada no livro *"Gestão efetiva de empreendimentos sociais"* foram examinados, em profundidade, 40 casos de práticas de empreendedorismo social em cada um dos países integrantes da rede.

Gutiérrez esclareceu que são considerados "empreendimentos sociais" tanto projetos desenvolvidos por organizações do terceiro setor, como projetos ou iniciativas de empresas com objetivos sociais.

As práticas investigadas permitem a realização de análises comparativas, com o objetivo de identificar convergências e divergências sobre o fenômeno entre os países onde a pesquisa foi realizada. Essas análises resultam em um documento, no qual cada escola reúne e expõe os resultados e as conclusões das questões abordadas na pesquisa. Os casos produzidos, além de servir de material didático para as escolas



integrantes da rede, possibilitam o intercâmbio de práticas de empreendedorismo em diferentes realidades.

**Rosa Maria Fischer** iniciou sua apresentação destacando a característica efetiva da rede de produção de conhecimento da SEKN. Ela informou que a constituição da rede teve início entre 2000 e 2001, a partir de um convite do *David Rockefeller Center for Latin American Studies*, da Universidade Harvard, a diferentes universidades e pesquisadores. O projeto foi financiado pela Fundação Avina.

Entre os desafios percebidos por Rosa Fischer nesta experiência está a comunicação entre os diferentes idiomas e países, uma vez que os conceitos que servem de base para o trabalho possuem significados distintos em cada país, ainda que o idioma seja o mesmo. Um exemplo é a própria expressão *social enterprise*, associada a diferentes tipos de organizações nos países membros da rede. Em português, poderia ser traduzida como “empresa social”, mas optou-se por “empreendimento social” porque, segundo Rosa, a expressão “empresa social” não corresponderia ao significado objeto das pesquisas da rede. Segundo a palestrante, empreendimento social, no Brasil, designa diferentes tipos de investimentos com objetivo social, bem como ONGs que tenham criado projetos com impacto social.

Os empreendimentos sociais, de acordo com os estudos realizados pela rede, incluem três elementos propulsores – estratégia, liderança e cultura –

fundamentais para o gerenciamento das influências e interferências dos seus ambientes interno e externo, bem como para a compreensão das transformações pelas quais estes passam.

O primeiro elemento, a estratégia, é composto por três forças mutuamente influentes: (i) valores, que dão suporte à cultura; (ii) capacidade organizacional, que define as dimensões estratégicas, as vantagens competitivas e as possibilidades de resultados; e (iii) legitimidade, que está relacionada com o ajuste do ambiente e a definição do foco estratégico do empreendimento. Segundo Rosa Fischer, “o empreendimento social não deve ser tratado como ação social voluntarista, assistencialista [...] A ação social deve estar focada e ter consistência estratégica, ou seja, deve ter continuidade no longo prazo”.

O segundo fator é a liderança, que deve ser vista mais como um processo do que como o conjunto de características pessoais de um líder. Para a pesquisadora, a liderança é um elemento importante para o entendimento, dentro do ciclo de vida de um empreendimento social, do processo de sobrevivência da organização e de sua sustentabilidade no longo prazo. Esse processo de liderança é composto por quatro etapas:

**1. Início** – é o momento em que o empreendimento começa a se desenvolver com a presença do “pai” da idéia. Nessa etapa, muitos valores organizacionais ainda estão sendo trabalhados para dar sustentabilidade à iniciativa, e a cultura organizacional começa a ser gerada;

**2. Institucionalização** – é o momento em que o empreendimento começa a levar em conta aspectos da estrutura organizacional e das estratégias, que variam dependendo da origem do empreendimento - se empresa ou organização da sociedade civil;

**3. Sucesso / Descentralização** – é o momento mais difícil, pois o sucesso do empreendimento leva à necessidade de sua ampliação e descentralização. É também o momento crítico para compartilhar poder, quando os conflitos de interesse começam a surgir;

**4. Redes sociais** – é o momento de formação de conglomerados e de compartilhamento de cultura e conhecimento tecnológico e gerencial.

De acordo com Rosa Fischer, as duas primeiras etapas caracterizam-se por uma liderança carismática, enquanto nas etapas seguintes ocorrem processos políticos com uma participação democrática mais ampla.

O terceiro e último elemento, a cultura organizacional, é o elemento chave para se buscar a melhor forma de gerenciamento de empreendimentos sociais. A cultura organizacional se manifesta tanto nos seus aspectos mais simbólicos quanto na assimilação dos padrões culturais do ambiente e precisa ser conhecida, pois age internamente influenciando as redes de poder nos processos de tomada de decisão.

A palestrante concluiu sua apresentação destacando alguns dos desafios atualmente enfrentados pela própria SEKN: (i) expandir a rede e

desenvolvimento de sua governança, de forma a trabalhar temáticas relativas à transformação social por meio de mais pesquisas sobre empreendedorismo, terceiro setor e administração pública; (ii) incentivar modelos de desenvolvimento de empreendimentos sustentáveis em cada país; (iii) passar de um paradigma centralizado para um paradigma de gestão que tenha a sustentabilidade como base, no qual cada organização desenvolve e coloca em prática seu próprio pano de sustentabilidade.

**Ángela Maria Ortiz** apresentou a experiência da CEMEX – empresa mexicana líder mundial em produção e venda de produtos de construção – na promoção do desenvolvimento sustentável em regiões pobres e marginalizadas da Colômbia. A CEMEX, em atividade há mais de cem anos, está presente em 50 países e tem negócios com mais de 80 nações dos mercados mais dinâmicos da América, Ásia, África e Europa.

Preocupada com sua cadeia de valor, em especial com seu consumidor final, a CEMEX Colômbia<sup>16</sup> começou a implantar, em 2005, um programa social de sucesso, desenvolvido pela matriz mexicana a partir de 1998: o PATRIMONIO HOY. O programa apóia famílias com poucos recursos para que, de forma sustentável, melhorem suas casas e sua qualidade de vida por meio de sua própria capacidade econômica e de organização solidária.

Um estudo realizado nos bairros mais pobres de algumas cidades colombianas identificou vários problemas na

<sup>16</sup> [www.cemexcolombia.com](http://www.cemexcolombia.com)

condução de programas de habitação, que impediam o crescimento sustentável e o progresso socioeconômico desses bairros. Entre esses problemas estavam a dificuldade de organização das pessoas para a construção de casas, sobretudo por não saberem aplicar adequadamente os recursos financeiros de que dispunham, além da falta de conhecimento técnico na área de construção e da adoção de mecanismos de construção que geravam muitos desperdícios. Apesar da carência de capital econômico, percebeu-se que havia muito capital social que poderia ser utilizado para a organização do projeto habitacional. Havia, porém, grande desconfiança nesse tipo de proposta, em razão do fracasso de experiências anteriores.

Outro fator interessante identificado nessa pesquisa foi a importância da liderança da mulher na construção de residências em bairros populares, bem como na administração de recursos financeiros para esse fim.

A partir de um diagnóstico da situação social e econômica das regiões mais marginalizadas pela sociedade, foi possível estabelecer um programa social flexível, que atenderia às demandas diagnosticadas na pesquisa. O programa "Patrimonio Hoy" combina práticas simples de gestão e financiamento para a construção. As comunidades pobres beneficiadas pelo programa têm acesso a:

- microcrédito facilitado para a compra de materiais;
- "congelamento" dos preços dos materiais de construção durante dois anos;

- assessoria técnica completa para o projeto de habitação;
- método de entrega simples e armazenamento adequado dos materiais.

Os materiais são comprados de maneira conjunta e entregues por um distribuidor oficial em cada região. Além de contar com o apoio técnico de profissionais e acesso a centros de capacitação em construção, as famílias são incentivadas a formar grupos nos quais desenvolvem a cultura de colaboração e solidariedade.

Desde 1998, 150 mil famílias já foram beneficiadas no México e na Colômbia por esse programa, melhorando suas casas e suas condições de vida. O tempo médio de construção nos bairros beneficiados foi reduzido de 4 anos para 18 meses, o mesmo tendo acontecido com os gastos, que hoje são 30 por cento inferiores. A CEMEX também incentiva sua rede de distribuidores a participar do programa e a prestar maior assistência às famílias beneficiárias.

**Ezequiel Reficco**, que participa da coordenação da rede SEKN desde o início, destacou a importância de analisar os empreendimentos sociais dentro do processo dinâmico atual de mudanças e convergência de culturas. Segundo Reficco, as tensões externas estão cada vez mais influenciando e modificando as estratégias de empresas e organizações da sociedade civil. De alguma forma, está havendo uma inversão de papéis, e empresas como ONGs estão mudando, de certa forma, seus focos de atuação. Embora

ainda haja diferenças entre empreendimentos com e sem fins lucrativos, o surgimento do empreendedorismo social como fenômeno faz com que empresas e ONGs apresentem mais semelhanças do que se poderia imaginar.

As empresas, estruturalmente pensadas para gerar valor econômico, estão embutindo a responsabilidade social em seus planejamentos estratégicos, financiando e apoiando projetos sociais, com a conseqüente valorização do capital social. As ONGs, por sua vez, estruturalmente organizadas para gerar valor social, buscam cada vez mais gerar recursos e oferecer seus serviços sociais, uma vez que grande parte dessas organizações sobrevive graças à venda de seus serviços. Por outro lado, empresas e ONGs envolvem-se em relações de cooperação, na busca da integração entre valor econômico e social, embora ainda persista o conflito nas relações entre as partes.

A forma como empresas e ONGs gerenciam sua cadeia de valor e suas partes interessadas também tem ocorrido de forma complementar e, ao mesmo tempo, divergente. As empresas, geridas a partir do interesse de seus acionistas, têm procurado redefinir suas principais partes interessadas e suas relações com cada uma delas. As ONGs, por outro lado, orientadas pelos interesses da sociedade como um todo, estão igualmente preocupadas com os interesses dos governos, já que também utilizam seus serviços.

Em relação à estrutura organizacional, as empresas são estruturadas para atender aos seus próprios interesses (gerar lucros), enquanto as ONGs, supõe-se, atendem aos interesses coletivos da sociedade. No entanto, estão surgindo formas híbridas, parcerias integradas à cadeia de valor: empresas privadas com uma missão social, *joint-ventures* entre setores, e organizações que nascem como ONGs e acabam se transformando em empresas.

As empresas investem com o objetivo de obter retorno, mas hoje valores como transparência e prestação de contas, bem como a criação e o apoio a projetos de responsabilidade social têm desempenhado um papel cada vez mais importante, permitindo que esses elementos se tornem relevantes no mercado. As ONGs, por sua vez, cujos investimentos são orientados por valores, têm mostrado um interesse cada vez maior em investimentos diretos, especialmente por meio do microcrédito e de outras ferramentas financeiras do mercado de capitais.

Ezequiel Reficco concluiu afirmando que empresas e ONGs continuam a desempenhar funções e características específicas, com diferenças tanto qualitativas como quantitativas. Entretanto, as pesquisas desenvolvidas pela SEKN têm contribuído para derrubar alguns mitos em relação a essas diferenças. As ONGs, baseadas em valores éticos, conservam o importante papel de monitorar os excessos das empresas, enquanto estas detêm a função primordial de gerar valor econômico para a sociedade. Tanto as

diferenças quanto as semelhanças constituem elementos que geram oportunidades de aprendizagem recíproca. Juntas, empresas e ONGs podem criar uma nova forma de pensar, onde valor social e valor econômico estejam integrados a oportunidades para uma atuação conjunta pautada pela transparência e a prestação de contas.

### Comentários finais

O conhecimento deve ser o fator chave na promoção de ações de responsabilidade social empresarial. Conhecer a cultura organizacional interna da organização, bem como a cultura do país no qual se deseja fazer negócios ou empreender ações sociais é um fator decisivo para a sua sustentabilidade e facilita o estabelecimento de práticas simples, flexíveis e inovadoras. Assim, o estímulo e o investimento de longo prazo de governos, empresas e organizações da sociedade civil em projetos de pesquisas em universidades e outros grandes centros de produção de conhecimento – escolas, institutos de pesquisa, etc. – facilitam a compreensão das mudanças socioeconômicas e de ações de adaptação por parte de organizações empreendedoras.

Um comentário excelente feito por um dos participantes foi de que a rede produz conhecimento em universidades, que são prioritariamente integradas por universitários da elite intelectual e econômica das nações. “ O conhecimento gerado é transmitido

também aos mais pobres ou àqueles que não estão nas universidades?”. Segundo Rosa Maria Fischer, no Brasil estão sendo implantados cursos que se ocupam desse tema, nos quais se estimula a realização de oficinas para organizações comunitárias, de modo que o conhecimento seja apropriado por todos.

O grande desafio para redes que produzem conhecimento e para redes sociais que estimulam a responsabilidade social empresarial é o próprio reconhecimento, pela sociedade, da importância de se gerir bem os empreendimentos sociais por meio do conhecimento e da adaptação a mudanças sociais.







## QUARTA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão C: A sustentabilidade é compatível com finanças?  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Equipe de relatores

Esta sessão foi apresentada por Miguel Danta, responsável pelo desenvolvimento de negócios sustentáveis do ABN Amro Real, Brasil.

**Miguel Danta** apresentou o que vem sendo desenvolvido no Banco ABN Amro, ou seja, buscar alinhar a sustentabilidade à estratégia da empresa, incorporando todos os atores envolvidos ao processo. O objetivo da sessão foi apresentar a experiência do Banco ABN Amro ao introduzir a sustentabilidade em todas as etapas do negócio. A empresa optou por privilegiar as dimensões sociais e ambientais em todas as suas decisões, sem negligenciar a dimensão econômica e utilizando o *triple bottom line* – planeta, pessoas e lucro – como referência.

O Banco ABN Amro é o 20º maior banco do mundo e o 11º na Europa. Possui cerca de 4.500 agências em 53 países e mais de 110 mil empregados em todo o mundo. Somente no Brasil, são 13 milhões de clientes e 29 mil empregados.

Para iniciar a discussão do tema, Danta perguntou para que os bancos existem. Pensando em sua atividade específica, pode-se concluir que os bancos existem para rentabilizar a economia dos clientes, financiar o consumo e o investimento e efetuar pagamentos. O desafio da empresa é garantir a sustentabilidade nessas três atribuições inerentes a uma instituição bancária.

Danta comentou que as empresas existem para oferecer bens e serviços à sociedade de forma sustentável, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento. O lucro é obtido atendendo-se à sociedade por meio do fornecimento de bens e serviços, do pagamento de impostos e da criação de empregos, usando-se os recursos de maneira racional.

Segundo o palestrante, muitas mudanças vêm ocorrendo no cenário atual, que

incluem várias transformações da sociedade. Muitos cidadãos não toleram mais comportamentos irresponsáveis com a sociedade e com o meio ambiente. Por outro lado, as novas gerações já recebem aulas de educação ambiental nas escolas e compartilham esse conhecimento com seus pais, buscando influenciar, assim, seu comportamento. O palestrante convidou os participantes da sessão a refletir sobre as atividades diárias das empresas, já que novas necessidades e novas expectativas requerem também novas formas de agir.

Atualmente, há novos reguladores no mercado que não fazem parte do Estado: partes interessadas, organizações da sociedade civil, associações de empregados, fornecedores, consumidores mais exigentes, empresas seguradoras e a mídia. Por outro lado, somos testemunhas do esgotamento dos recursos naturais e de uma crescente

desigualdade social. Paralelamente, há uma crescente inter-relação e conscientização da interdependência entre os diversos agentes da sociedade e os fenômenos que afetam tanto os negócios como o meio ambiente e a sociedade.

Sustentabilidade não significa ignorar a dimensão econômica, mas incluir e integrar as dimensões sociais e ambientais em todas as decisões da empresa, com base na conta tripla de resultados (*Triple Bottom Line*). É preciso cuidar de cada um desses aspectos de maneira equilibrada, já que negligenciar um deles pode significar a falta de sustentabilidade da empresa e do planeta. Dantas citou o exemplo da empresa de tapetes Interface que, na busca de novas formas de atuar para reduzir seus impactos ambientais, está alugando tapetes em vez de vendê-los. Assim, após um período de 5 ou 6 anos, o tapete alugado é devolvido à Interface, podendo ser substituído por outro mediante um novo contrato de aluguel. A empresa se encarrega da destinação final do antigo tapete, de uma forma que não contamine o meio ambiente. Esses são exemplos de novas formas de fazer negócios - modificando os modelos de negócios, se necessário -, mas sem abrir mão da dimensão econômica.

A experiência do Banco ABN Amro Real tem confirmado que a sustentabilidade é um aspecto estratégico porque estimula o lançamento de novos produtos e serviços, identificando novas oportunidades de negócio. Além disso, atrai clientes que compartilham os

mesmos valores e estimula de alguma forma a participação e a influência na discussão de políticas públicas. No caso dos recursos humanos, o ABN Amro busca os melhores talentos - que se tornam mais comprometidos com a organização - e consegue uma maior retenção dos mesmos. Outra consequência positiva do ponto de vista empresarial é que a visão de sustentabilidade e as atividades a ela aplicadas reduzem riscos e custos operacionais, aumentam o valor da marca e melhoram a reputação, além de permitir o alinhamento de interesses entre as partes interessadas e a criação de parcerias de longo prazo.

As experiências mostram que a sustentabilidade não pode ser construída com iniciativas individuais ou de uma única empresa. É preciso a participação de todos e, portanto, parcerias com outras pessoas e organizações com capacidades complementares são vitais para que se possa avançar nas práticas de sustentabilidade.

Toda mudança começa pelo indivíduo, embora haja muita resistência no processo de promover a adoção de novos comportamentos tanto nas empresas, internamente, como na sociedade, de maneira geral. Todos nós podemos, individualmente, contribuir para produzir mudanças no mercado, seja como consumidor, empregado ou decisor em uma empresa. Danta destacou o papel importantíssimo da educação como única via válida para modificar algumas atitudes das pessoas. A empresa, portanto, utiliza a educação como ferramenta básica para promover o desenvolvimento

sustentável e integrá-lo à sua atividade rotineira. O modelo educacional desenvolvido pelo ABN Amro, com a ajuda de vários parceiros, compreende um conjunto de iniciativas educacionais relacionadas com a idéia de sustentabilidade. O modelo tem como objetivo o desenvolvimento simultâneo da pessoa, do profissional e do cidadão, permitindo que os empregados se tornem agentes de mudança e protagonistas com conhecimento complexo e sistêmico. Três perguntas são formuladas nesse processo educacional:

- 1) Que tipo de ser humano desejamos formar?
- 2) Como é a sociedade para cuja construção desejamos colaborar?
- 3) Em que tipo de conhecimento nos baseamos para conduzir a formação das pessoas, a fim de convertê-las em agentes de mudança?

Danta compartilhou com a platéia uma experiência concreta adotada pelo ABN Amro - a política de risco sócio-ambiental. Antes de conceder crédito a uma empresa, o banco a submete a um questionário para verificar os possíveis impactos sócio-ambientais que a atividade a ser financiada pode gerar. Se o impacto previsto for considerado negativo para o meio ambiente ou para a sociedade, o banco sugere que a empresa modifique seu projeto e se converte em um parceiro na busca de alternativas para a mudança. Se a empresa não aceitar modificar o projeto, o empréstimo é recusado. Caso a empresa aceite a necessidade de submeter-se a determinadas mudanças, o banco lhe concede o

crédito, auxilia a instituição na busca de parceiros e acompanha o desenvolvimento e a implementação das mudanças. Por outro lado, a instituição também apóia projetos e define linhas de financiamento com prazos e taxas diferenciados para a implantação de soluções que reduzam impactos ambientais como, por exemplo, o uso de energia solar e projetos na área de educação.

Outro exemplo destacado por Miguel Danta foi a participação do ABN Amro na formulação dos "Princípios do Equador" (*Equator Principles*)<sup>17</sup>. O banco foi uma das primeiras instituições financeiras a aderir aos Princípios. Ao participar dessa iniciativa, o banco se sente de alguma forma responsável pelos impactos gerados pelos créditos concedidos às empresas com as quais se relaciona.

Segundo Danta, a atividade empresarial pode ser compatível com o desenvolvimento sustentável. Por essa razão, o ABN Amro investiu nessa área, concedendo crédito a empresas como a Curtume Touro Ltda., de Presidente Prudente, no estado de São Paulo; a Nutriz, na cidade de Lagoa Vermelha, no estado do Rio Grande do Sul; ou a TSL Engenharia Ambiental, na cidade de São Paulo. Todas são exemplos de empresas que precisaram modificar sua proposta original para adaptar-se aos requisitos de impacto social e ambiental exigidos pelo banco.

As atividades da Curtume Touro, empresa de curtume de peles, contaminavam o rio que atendia a uma



comunidade vizinha. Percebendo o problema, a instituição financeira condicionou a concessão do crédito à solução do problema, provocando outras mudanças significativas na empresa que, em última análise, levaram-na a modificar sua atitude geral em relação ao impacto de seu negócio e a adotar as ações necessárias para minimizá-lo. A Nutriz, empresa de alimentos congelados, gerava resíduos de alguns produtos químicos utilizados na fabricação de seus produtos. A partir das sugestões do banco, a empresa construiu uma estação de tratamento de água, gerando economia de consumo e, conseqüentemente, ganho de produtividade. A empresa TSL Engenharia desenvolveu uma nova tecnologia para obter um reaproveitamento de 100 por cento das embalagens Tetra-Pak. Essa tecnologia gerou uma grande demanda na Europa, fomentando novos negócios e parcerias para a empresa.

Outro exemplo de mudança citado por Miguel Danta é o *Fundo Ethical*, uma carteira de ações de empresas com excelência em responsabilidade social e governança corporativa, cuja rentabilidade média vem crescendo em relação ao I-Bovespa, índice da bolsa de valores de São Paulo. A percepção é de que empresas que se preocupam com a responsabilidade social apresentam um melhor desempenho do que aquelas que não o fazem. Isso deixa claro que os investidores têm levado em conta outras questões, além de indicadores puramente financeiros, ao tomar suas decisões de investimento. O banco também aderiu à comercialização de créditos de carbono e a práticas de microcrédito.

Esses exemplos mostram que a sustentabilidade pode ser um elemento gerador de oportunidades de negócios. No período de transição de um modelo

<sup>17</sup> [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)



que não leva em conta os aspectos sociais e ambientais para outro modelo de negócios que o faz, certamente há muitas incertezas, conflitos e perguntas sem resposta imediata, o que torna crucial o envolvimento da alta diretoria da empresa para que se possa seguir adiante.

Outro desafio considerado estratégico para a organização é a diversidade dentro da própria empresa, seja de crença, origem, opção sexual, racial ou étnica. Segundo Danta, quanto mais diversificada a organização, mais claras as diretrizes de igualdade de tratamento. Como parte do painel, propôs uma dinâmica entre os participantes, sugerindo que as 30 pessoas presentes se dividissem em grupos menores e que cada grupo discutisse, durante alguns minutos, se o conceito de sustentabilidade é realmente importante, e depois compartilhasse os resultados da discussão.

Um dos grupos respondeu que a sustentabilidade é importante por cinco razões principais:

- 1) Ajuda a gerenciar e controlar riscos;
- 2) Integra as dimensões sociais, ambientais e financeiras de maneira equilibrada, ou seja, nenhuma é mais importante do que a outra;
- 3) Permite vislumbrar um futuro melhor para as gerações vindouras;
- 4) Inclui uma visão sistêmica de integração de diferentes grupos de interesse; e
- 5) É o único caminho a seguir para sobreviver no mercado no longo prazo.

Outro grupo observou que, para fazer negócios levando-se em conta a sustentabilidade social e ambiental no longo prazo, os gestores das organizações precisam tomar decisões e realizar um planejamento estratégico que assegure a viabilidade financeira também no curto prazo.

Um terceiro grupo acrescentou que, além de a sustentabilidade ser um componente de oportunidade para os negócios e para a sociedade, é imprescindível que no futuro não haja outra opção. No entanto, sua adoção como parâmetro geral é difícil, já que a educação dos agentes sociais está centrada, muitas vezes, no individualismo e na noção de responsabilidade somente em relação ao ambiente mais próximo e em uma visão reduzida do alcance de cada pessoa. Em pouco tempo, teremos que expandir a visão para que esta inclua novas gerações, com uma maior visão de futuro. No presente, entretanto, isso ainda é um desafio.

Outro grupo chamou a atenção para as dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, observando que muitas empresas, ao mesmo tempo em que têm potencial para contribuir para o desenvolvimento social e ambiental, também têm grande potencial para ser social e ambientalmente insustentáveis. Esse grupo considerou a sustentabilidade como uma resposta para viver e se perpetuar.

Finalmente, na opinião do último grupo a sustentabilidade, com seu enfoque triplo, proporciona equilíbrio, que se torna efetivo por meio da participação,

da articulação de todos os agentes e das práticas das empresas em suas relações com cada parte interessada. Assim, a sustentabilidade passa pela inclusão tanto dos que estão dentro como dos que estão fora da organização.

Miguel Danta mencionou que o Banco ABN Amro Real está constituindo um comitê com todas as partes interessadas e que isso tem se mostrado um processo difícil. Contou que a empresa consultou seus públicos interessados com o objetivo de avaliar a relevância de seus relatórios. Segundo Danta, a experiência foi extremamente interessante, tendo resultado em importantes contribuições dos clientes para o processo de aprendizagem da empresa.

Finalmente, Danta colocou uma pergunta para cada um dos grupos. Essas perguntas normalmente lhe são dirigidas quando fala sobre temas de sustentabilidade para diferentes públicos.

- 1) Por que mudar, se as empresas continuam a ganhar dinheiro?
- 2) Sustentabilidade é um tema que "veio para ficar" ou um jogo de *marketing*?
- 3) Sustentabilidade significa ignorar o curto prazo em favor do longo prazo?
- 4) Vale a pena, financeiramente, investir na sustentabilidade (aumenta os custos)?

Em resposta à primeira pergunta, um dos grupos mencionou que o cenário no qual as empresas são muito lucrativas já não existe como tal. E que

empresas que geram muitos lucros também tendem a investir muito para fazer frente aos problemas gerados pelo desequilíbrio social e ambiental. Na medida em que sua participação e exposição aos mercados aumentam - e, com isso, seus lucros -, as empresas precisam se adaptar à situação, levando em conta os impactos sociais e ambientais. Não há outra opção.

As empresas precisam se preparar para os novos riscos, envolvendo não apenas a si próprias, mas também todas as partes interessadas. Um problema com um cliente ou um fornecedor, por exemplo, gera consequências em outras áreas de uma empresa, porque as atividades estão relacionadas. Por outro lado, enfoques proativos são preferíveis aos reativos. Outra razão para a mudança é a necessidade de estar à altura dos concorrentes. As empresas e o mercado estão modificando seu funcionamento simultaneamente. Outro participante destacou a importância de valorizar e preservar a imagem da empresa, o que implica não apenas adaptar-se às mudanças do mercado, mas também, antecipar-se a elas.

Com respeito à segunda pergunta, um grupo chamou a atenção para a necessidade de manter a coerência entre o que se diz e o que se faz, entre o discurso e a prática. Um participante comentou que há empresas que aplicam medidas de responsabilidade social buscando, tão somente, melhorar sua imagem pública, sem ações reais voltadas para a sustentabilidade social e ambiental. As empresas precisam

entender que práticas responsáveis podem agregar valor ao negócio, reduzir custos e riscos e que, portanto, devem avançar nessas práticas, até mesmo em interesse próprio e em prol de sua sustentabilidade.

### Comentários finais

Comentando a relação entre curto e longo prazo, alguns participantes consideraram que é difícil mudar, de um dia para o outro, práticas já enraizadas em uma empresa. É preciso introduzir mudanças e incorporar as expectativas de cada parte interessada, mas isso exige tempo. Quanto ao retorno financeiro, pode ser difícil, no curto prazo, medi-lo de maneira imediata. O Banco ABN Amro Real, segundo Miguel Danta, está buscando formas para avaliar o impacto no sentido do retorno financeiro. No entanto, não se pode medir exatamente o valor, devido à dificuldade de estabelecer uma relação de causalidade direta, mas é evidente, segundo Danta, que a sustentabilidade agrega valor. Outra maneira de colocar a questão é que não basta calcular quanto se ganha, mas sim a exposição ao risco e quanto se pode perder caso esses aspectos não sejam levados em conta. Num primeiro momento, investimentos em mudanças destinadas a tornar o negócio mais sustentável podem gerar custos adicionais, mas, no médio e longo prazo, tendem a gerar lucros que superam os custos.

É comum encontrar resistência a mudanças dentro das empresas e nos empregados. Danta mencionou que as

mudanças necessárias podem ser comparadas ao desafio de “trocar a turbina do avião em pleno voo”, mas que são inevitáveis. Por outro lado, determinadas mudanças não são factíveis. Algumas áreas industriais foram concebidas com base em um modelo que não permite grandes alterações, exigindo a criação de uma área totalmente nova que se ocupe dos assuntos sociais e ambientais.

Finalmente, Danta apresentou os resultados da pesquisa de imagem da empresa, bem como reconhecimentos e prêmios recebidos pelo Banco ABN Amro Real recentemente. Segundo o palestrante, para o banco, os negócios e o mundo estão conectados. Destacou os conceitos de confiabilidade, responsabilidade social, preservação de recursos naturais, inclusão social, justiça e sustentabilidade. A cada dia fica mais claro que os esforços em prol da sustentabilidade valem a pena.







## QUARTA RODADA DE SESSÕES PARALELAS

Sessão D: Avaliação e comunicação da responsabilidade social corporativa: o desafio da eficácia  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Aron Belinky\*  
Instituto Akatu pelo Consumo Consciente

Participaram desta sessão como palestrantes Helio Mattar, Diretor-Presidente do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil; Mario Monzoni, Coordenador do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/EAESP), Brasil; Nelson Niero, Editor do Caderno Empresas & Tecnologia do Jornal Valor Econômico, Brasil; e Ana Luiza Herzog, Jornalista da Revista Exame, Brasil.

### Introdução

A ampliação da responsabilidade social da empresa depende, em grande escala, das demandas de suas partes interessadas. Para que haja um processo de indução de RSE positivo e intenso, são necessárias formas eficazes de avaliação e comparação do grau de compromisso das empresas com sua responsabilidade social, e de comunicação dessa informação ao público. A diversidade de empresas e partes interessadas requer diferentes formas de avaliação de resultados e de processos de comunicação.

Nesta sessão foram destacados os indicadores voltados para duas partes interessadas fundamentais: a Escala Akatu de RSE – que traduz a perspectiva dos consumidores – e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA – que traz o enfoque dos

investidores. A eficácia das informações geradas por essas ferramentas foram debatidas por profissionais de dois meios de comunicação especializados em temas econômicos e empresariais no Brasil: a revista Exame e o jornal Valor Econômico.

### Não basta avaliar; é preciso comunicar os resultados

**Helio Mattar** abriu a sessão reiterando as questões centrais que seriam abordadas. É fato que em alguns casos os valores corporativos ou as convicções pessoais de seus gerentes ou proprietários são o ponto de partida e, em muitas ocasiões, o motor para a incorporação da responsabilidade social às práticas empresariais e ao planejamento estratégico. Mas a evolução da responsabilidade social empresarial depende, em grande

medida, das pressões das partes interessadas sobre as empresas. É inegável que a continuidade do processo de adoção da RSE e sua disseminação em empresas menos próximas desses valores somente ocorrerão quando seus diferentes públicos interessados puderem compreender, avaliar e valorizar o grau de envolvimento de cada empresa. Uma avaliação objetiva dessa participação é, no entanto, algo extremamente complexo, já que aqui se potencializa, apesar das dificuldades inerentes à criação de instrumentos de avaliação dos processos gerenciais, outras três fontes de dificuldades como, por exemplo: 1) a heterogeneidade de empresas e setores econômicos; 2) a diversidade de partes interessadas; e 3) os desafios da comunicação.

---

\* Aron Belinky, Gerente de Projetos Especiais do Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, foi também palestrante dessa sessão.

De fato, é virtualmente impossível criar um sistema único que seja aplicável tanto às grandes como às micro e pequenas empresas; que atenda às necessidades tanto das indústrias manufatureiras como de prestadores de serviços, comércio ou instituições financeiras; que seja interessante, relevante e compreensível tanto para acionistas e gestores como para consumidores e a comunidade ou a sociedade em geral. Da mesma forma, esse sistema deve ser corretamente captado e divulgado pela mídia, com a agilidade e simplicidade que lhe são peculiares, de forma a atender rotineiramente aos anseios dessas partes interessadas.

É imprescindível encontrar maneiras de superar esses desafios. Para tanto, a adoção urgente de práticas de responsabilidade social pelo maior número possível de empresas é um fator crítico para a superação dos problemas sociais e ambientais que ameaçam a estabilidade da economia e as bases do modelo de civilização atual. Nesse sentido, vários sistemas estão sendo desenvolvidos, com a finalidade de atender às necessidades de avaliação e comparação do grau de compromisso das diferentes empresas com sua responsabilidade social. Buscam-se ferramentas de avaliação apropriadas, que permitam às diferentes partes interessadas tomar decisões eficazes e conscientes, exercendo, assim, seu papel de indutor da ação das empresas.

A comunicação se apresenta como questão central nesse cenário, na medida em que, sem um processo

eficaz de transmissão das informações relevantes para cada público, os melhores dados e indicadores se tornam praticamente inúteis. É importante que essas informações estejam acessíveis a consumidores e investidores no dia a dia, não apenas por meio de notícias, mas também de *rankings* e indicadores, o que exige parcerias no processo de divulgação, destacando-se aí o papel da mídia. Os meios de comunicação podem contribuir mais para esse processo, exercendo o papel de decodificador, traduzindo informações e práticas. Quanto mais divulgado o tema, maior a influência da opinião pública para ajudar a transformar o ambiente competitivo, de modo que consumidores e investidores considerem critérios éticos, sociais e ambientais em suas decisões, além dos critérios de qualidade e preço ou de rentabilidade financeira.

### Empresas socialmente responsáveis são melhores investimentos?

Mario Monzoni apresentou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), lançado em 2005, e um dos 4 índices desse tipo no mundo, sendo os outros o *Dow Jones Sustainability Index* (DSJI/Nova York), lançado em 1999; o *FTSE4Good*, da Bolsa de Londres, de 2001, e o SRI Index da JSE (Joanesburgo), introduzido em 2003.

O ISE insere-se no mercado de investimentos na categoria de investimentos socialmente responsáveis (*Social Responsible Investing*, SRI), ou seja, uma parte do mercado de capitais

que, em suas decisões de investimento considera, além da análise financeira tradicional, uma análise de questões ambientais, sociais, econômicas e de governança corporativa. O objetivo continua sendo maximizar o retorno para os investidores, mas considerando todos esses elementos ao lado da sustentabilidade da organização no longo prazo. Monzoni enfatizou que não se trata de abrir mão dos lucros. Ao contrário, as ações nesse mercado estão sendo cada vez mais valorizadas. Voltando ao início do surgimento dos fundos dessa natureza, Monzoni citou exemplos das décadas de 1960 e 1970 quando, por questões éticas ou pessoais, alguns investidores excluíam de sua carteira empresas ligadas a determinados negócios e/ou práticas como armas, fumo, pornografia e bebidas alcoólicas. Posteriormente, também foram relatados casos em que motivações do mesmo tipo levaram à exclusão de outros setores como petróleo e mineração. Esse processo ficou conhecido como “seleção negativa” (“*negative screening*”), ou exclusão dos fundos daquelas empresas cuja atividade empresarial produz um impacto negativo.

Posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, aparecem os fundos em setores promissores para o desenvolvimento sustentável - ou de baixo impacto negativo para o meio ambiente - como energia eólica, energia solar, reciclagem, biotecnologia e informática - o chamado “*positive screening*” (seleção positiva). Em seguida surge uma terceira geração de critérios de seleção, adotada desde a década de 1990 até os dias atuais. É o caso do

critério “best in class”, ou seja, a busca de empresas e/ou setores com as melhores práticas de responsabilidade social comparadas a outras do mesmo setor. Essa é uma forma de seleção muito comum hoje no Brasil, que une a busca da sustentabilidade ao pragmatismo do mundo real. Na prática, embora tenham surgido em épocas e contextos distintos, os três tipos de seleção mencionados coexistem e, de certa forma, se complementam.

Para dar uma dimensão desse fenômeno, Monzoni lembrou que o volume de investimentos nos fundos de investimento socialmente responsáveis nos Estados Unidos atinge US\$ 12 trilhões. No Brasil, o volume atual é de R\$ 500 milhões. Esse movimento já está presente também em outros mercados emergentes como o da África do Sul e de vários países da Ásia. Outro indicador da importância desse mercado é seu crescimento no Brasil. Desde 2000, vários bancos têm se envolvido nesse mercado como, por exemplo, Unibanco, ABN Amro Real, Itaú, Bradesco, HSBC, Safra, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil.

Além de ilustrar a importância dos investidores como partes interessadas, Monzoni destacou também outras práticas que vêm sendo adotadas no mercado financeiro para pressionar as empresas a agir de forma socialmente responsável. Uma delas é a compra de ações das empresas por ONGs que, dessa forma, adquirem o direito de participar das reuniões e de influenciar na gestão da empresa. Outro exemplo são os fundos que transferem recursos

(parte de sua renda e/ou da taxa de administração) para projetos ou ONGs sociais e ambientais.

Concluindo sua apresentação, Monzoni apresentou mais detalhadamente o processo de construção do ISE-BOVESPA e seus resultados até o momento. O índice foi criado por iniciativa da Bolsa de Valores de São Paulo, apoiada por um grupo de trabalho coordenado pelo Centro de Estudos da Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). Trata-se de um trabalho em equipe, no qual as diretrizes estratégicas e políticas do ISE emanam de um conselho composto por representantes de diversas organizações empresariais, do governo e da sociedade civil. O trabalho técnico de definição de critérios e processos para a seleção das empresas que farão parte da carteira do ISE, bem como a própria seleção das empresas, é feito pelo Centro de Estudos. Uma vez definidas as empresas participantes, a BOVESPA depura e divulga a composição da carteira, calcula sua valorização diária e a compara à evolução do mercado como um todo. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) foi o principal financiador desse projeto em seus dois primeiros anos de existência. A partir de 2007, o projeto deverá conquistar autonomia financeira, gerando seus próprios recursos oriundos das empresas participantes. Isso vem sendo feito com extrema cautela, a fim de evitar eventuais interferências no processo de seleção das empresas.

O projeto tem apresentado bons resultados. Tudo indica que o ISE chegou para ficar como referência para o mercado de investimento responsável brasileiro e é uma meta para as empresas que desejam se destacar por seu compromisso com a responsabilidade social e a sustentabilidade.

### Como saber se uma empresa é socialmente responsável?

Aron Belinky apresentou a escala Akatu<sup>19</sup> de Responsabilidade Social Empresarial, um instrumento voltado para o consumidor. Ele começou explicando que o objetivo do Instituto Akatu<sup>18</sup> é transformar o cidadão consumidor em consumidor cidadão, ou seja, em um consumidor que toma suas decisões de forma consciente, considerando os impactos que estas têm também na economia, na sociedade e no meio ambiente. O ato de consumo revela, assim, sua dimensão de cidadania, e dá a cada pessoa um instrumento poderoso para contribuir para a sustentabilidade, praticando o *consumo consciente*.

Dar preferência a produtos de empresas socialmente responsáveis é uma das formas mais eficazes para a prática do consumo consciente, na medida em que, buscando essa preferência do consumidor, as empresas estarão mais motivadas para adotar práticas que privilegiem a sustentabilidade e a responsabilidade social. Segundo Belinky, uma das prioridades da Akatu em sua ação é propiciar ao consumidor meios práticos e objetivos para conhecer o compromisso das empresas

<sup>18</sup> [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)



## O ISE/BOVESPA

- Acompanha a valorização do papel das empresas que mais se destacam pela adoção de práticas e políticas relacionadas com Sustentabilidade, dentre as 150 com papéis mais líquidos na BOVESPA.
- Seleciona até 40 empresas, com base no tratamento estatístico dos dados coletados por meio de um questionário que contempla seis *dimensões*: geral; natureza do produto; governança; econômico-financeira; social; e ambiental (divididas em 3 subtipos).
- Cada *dimensão* é avaliada com base em três *critérios*. A cada *critério* corresponde um ou mais *indicadores*, e a cada indicador uma ou mais *perguntas*. No total, são 56 *indicadores*, com 147 *perguntas*.

	2005 (lançamento)	2006 (1a atualização)
<b>Empresas convidadas</b>	121	120
Responderam ao questionário	63	60
<b>Carteira de ISE</b>		
Empresas participantes	28	34
Setores representados	12	14
Valor de Mercado	BBR504.2 Billones	BRR700.7 Billones
% de capitalização da BOVESPA	34,9%	48,5%
<b>Distribuição setorial das empresas (peso na composição do índice)</b>		
Financiero	59,54%	43,56%
Petróleo, Gás e Biodiesel	-	25,00%
Siderurgia e Metalurgia	3,72%	8,13%
Energia Elétrica	14,11%	7,14%
Outros setores*	22,63%	16,17%
* Aluguel de Veículos; Análises e Diagnósticos; Carnes e Derivados; Equipamentos Elétricos; Exploração de Estradas; <i>Holding</i> Diversificada; Material de Transporte; Papel e Celulose; Petroquímicos; Produtos de Higiene Pessoal e Limpeza; Transporte Aéreo e Ferroviário.		

com a RSE, reforçando, assim, a idéia de que o compartilhamento de informações entre consumidores também é de grande importância nesse processo.

Quando se propôs a criar um sistema para atender necessidades, a Akatu concluiu que se deveria dar ao consumidor uma perspectiva mais ampla e positiva da ação das empresas em termos de responsabilidade social. Assim, em vez de focar a denúncia de ações negativas ou os erros das empresas – como usualmente ocorre na mídia - a Escala Akatu chama a atenção para um conjunto de práticas que as empresas poderiam adotar e as sintetiza em um processo de categorização, no qual se destacam as empresas mais ativas nas diferentes áreas de responsabilidade social e ambiental. Nesse sentido, algumas premissas foram adotadas no sistema, a saber:

- Será responsabilidade das empresas declarar as práticas de RSE que adotam, assumindo, assim, um compromisso público.
- Será responsabilidade dos usuários e da imprensa consultar o sistema, comunicando as informações incorretas e exigindo sua retificação ou seu esclarecimento pelas empresas.
- Trata-se de um sistema de classificação, tendo como base as prioridades dos consumidores brasileiros, a ampla cobertura das áreas que envolvem a RSE e o estado atual de sua prática nas empresas do país.
- Será responsabilidade da Akatu apurar essas informações e criar

meios eficazes para a operação do sistema.

Para desenvolver a Escala Akatu, informa Belinky, foi desenvolvida uma metodologia de cálculo e categorização das empresas, baseada em um conjunto de pesquisas realizadas junto a empresas e consumidores, e criado um sistema de coleta e apresentação de informações via Internet, para operacionalizar seu uso. A partir dessas pesquisas, foram definidas as 60 *Referências Akatu-Ethos de RSE*, que abrangem 17 temas fundamentais de responsabilidade social. As práticas e os temas foram então submetidos ao escrutínio dos consumidores, por meio de uma pesquisa com 600 consumidores em São Paulo, Porto Alegre e Recife, selecionados em razão de seu maior grau de consciência social. Também foi incluído um fator destinado a premiar as empresas pioneiras em suas práticas, que resultou em um sistema de pontuação baseado nas informações fornecidas pela empresas sobre o grau de adoção de cada uma das *Referências*. A partir de pesquisas e simulações realizadas num universo representativo de empresas instaladas no Brasil, foi definida uma escala com 4 níveis de classificação das empresas. Estimativas indicam que o nível mais baixo concentra 70 por cento das empresas, e que apenas 5 por cento estão no nível mais alto, onde recebem a maior pontuação (3 Akatus).

O palestrante informou, ainda, que para facilitar a consulta por consumidores, empresas e pela mídia, os resultados das empresas participantes estão disponíveis na Internet, no Guia de Empresas e Produtos localizado na página do

Instituto Akatu<sup>19</sup>. Esse Guia permite pesquisar diretamente as empresas (ou marcas) de interesse e, assim, verificar as respostas da empresa na Escala Akatu e sua classificação geral ou em cada um dos 17 temas. Pode-se também chegar às empresas por meio de produtos, uma vez que na busca de informações sobre determinados produtos, o sistema também apresenta ao usuário as empresas participantes do guia que os produzem. Outros aspectos essenciais cobertos pelo Guia de Empresas e Produtos são o intercâmbio de informações e o questionamento das respostas das empresas a cada uma das *Referências Akatu-Ethos*. Junto com as informações sobre a empresa, o usuário pode deixar suas perguntas e seus comentários, além de consultar as perguntas e os comentários de outras pessoas e as respostas das empresas.

Em dezembro de 2006, cerca de 108 empresas já participavam do Guia de Empresas e Produtos, avaliando seu desempenho e divulgando-o aos consumidores por meio da Escala Akatu. Apesar de ser um número significativo, a Akatu considera que para conseguir a massificação do uso de informações objetivas sobre RSE como parâmetro para decisões de compra por parte dos consumidores, ainda é preciso melhorar o sistema de coleta de informações e disseminação dos resultados obtidos pela Escala Akatu. Nesse processo, a mídia certamente desempenha um papel fundamental.

Aron Belinky destacou, ao concluir sua apresentação, alguns dos resultados

---

<sup>19</sup> [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)



obtidos na pesquisa sobre a prioridade atribuída pelos consumidores às práticas de RSE contempladas pela Escala Akatu, conforme mostra o quadro abaixo.

### Como a empresa percebe as notícias sobre RSE?

Na segunda parte das apresentações, destinada às manifestações da mídia impressa, **Nelson Niero** abordou a relação do Jornal Valor Econômico – voltado para o mercado empresarial no Brasil – com o tema da responsabilidade social empresarial, destacando que desde seu lançamento, em 2000, o jornal tem um grande interesse na temática.

Esse jornal, no editorial de seu lançamento em 2000, descrevia sua

função como a de promover o desenvolvimento sustentável e combater injustiças, que não são responsabilidades apenas do Estado. O editorial considerava que empresas e outros agentes econômicos também precisam se envolver nessa tarefa e que o jornal estaria sempre disposto a apoiar iniciativas nesse sentido.

**Niero** citou como exemplo o suplemento mensal “Empresas & Comunidade”, com uma tiragem de 60 mil exemplares, cujos temas principais são projetos para a comunidade, questões ambientais, ações junto ao público interno e iniciativas ligadas a educação, saúde, geração de renda e emprego. Outro exemplo do envolvimento do Valor Econômico é sua participação

no Prêmio ETHOS-VALOR, que estimula a produção acadêmica entre estudantes universitários de graduação e pós-graduação em temas relacionados com a responsabilidade social empresarial. Além disso, em parceria com o Instituto Ethos e o Instituto Akatu, o jornal participa do “Prêmio Valor Social”, concedido a empresas que se destacam em RSE em diferentes categorias.

**Nelson Niero** apresentou, também, resultados de pesquisas que mostram a visão geral da mídia brasileira em relação à responsabilidade social, comprovando o aumento do número de reportagens sobre o tema e evidenciando um conjunto de iniciativas de cobertura em vários veículos de comunicação como

## ESCALA AKATU DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

- Categoriza as empresas conforme seu grau de responsabilidade social, com base nas respostas a 60 perguntas (as Referências Akatu-Ethos), agrupadas em 17 temas.
- Contempla 4 categorias, definidas com base no atual momento de prática das empresas situadas no Brasil.
- A categoria de maior grau recebe a classificação “3 Akatus” e estima-se que inclua apenas 5 por cento das empresas do país.
- Pondera as práticas conforme a prioridade atribuída pelo consumidor e considera em sua avaliação o grau de adoção dessas práticas pela empresa.
- As respostas e informações fornecidas pelas empresas estão sujeitas a comentários e questionamentos públicos por parte dos usuários.

### Os 17 temas considerados na Escala Akatu

Princípios e normas de conduta  
Transparência para a sociedade  
Participação e diálogo com os empregados  
Promoção da inclusão social como empregadora  
Assistência aos empregados  
Práticas de emprego justas  
Cuidado com o meio ambiente  
Gestão do impacto ambiental  
Parceria com fornecedores

Seleção de fornecedores  
Responsabilidade na relação com o consumidor  
Comunicação com o consumidor e propaganda  
Relações com a comunidade adjacente  
Contribuição para a sociedade em geral  
Transparência política  
Práticas anticorrupção  
Liderança social

### Principais informações da pesquisa “O que o consumidor consciente espera das empresas” (Akatu, 2005):

- Das 11 práticas mais valorizadas pelos consumidores, 10 estão relacionadas com o tratamento do público interno, ou seja, com o papel da empresa como empregador.
- A única exceção é a prática “adota programas para o uso racional de água e energia”, que também é uma das mais valorizadas.
- Dessas 11 práticas, 6 estão implantadas em mais de 70 por cento das empresas participantes:
  - evita diferenças de remuneração em razão de gênero
  - adota regras claras de desenvolvimento profissional e remuneração de empregados
  - estende benefícios às famílias de seus empregados
  - promove a educação dos empregados e o treinamento funcional
  - combate o trabalho infantil e forçado e incentiva fornecedores a fazer o mesmo
  - adota programa de participação dos empregados nos lucros da empresa.
- Entretanto, 4 dessas 11 práticas mais valorizadas pelos consumidores estão entre as menos implantadas no Brasil, revelando uma oportunidade inexplorada pelas empresas:
  - contratação de pessoas com necessidades especiais
  - normas e práticas para evitar o assédio moral e sexual
  - apoio ao desenvolvimento social e cultural de filhos dos empregados
  - apoio à recolocação e requalificação de empregados
- O consumidor também considera essencial o atendimento de qualidade e rejeita a participação da empresa em campanhas políticas.

jornais, o rádio, a televisão e a Internet. Por outro lado, citou dados não muito positivos sobre uma pesquisa realizada pela ANDI e pelo Instituto Ethos, referente a 750 textos publicados entre agosto de 2003 e setembro de 2004, em 54 dos principais jornais do país. A pesquisa concluiu que, apesar de ter aumentado, a cobertura ainda é muito superficial e, na maioria dos casos, negligencia aspectos fundamentais para a informação do público e o incentivo ou orientação das empresas, como ilustram os dados abaixo (veja dados abaixo).

- 86,9 por cento das reportagens não informam o valor total de investimentos em práticas socialmente responsáveis
- 92,5 por cento das reportagens não informam quanto o investimento em responsabilidade social representa em relação ao faturamento total da empresa
- 83,6 por cento das reportagens não mostram uma perspectiva de desenvolvimento da sociedade/comunidade

Sobre as conclusões da pesquisa, Niero comentou que fica clara a falta de uma reflexão mais madura. Uma sondagem realizada com jornalistas

mostrou que estes, em sua grande maioria, ainda percebem o tema mais como *marketing* do que como compromissos reais ou verdadeiras práticas organizacionais. Essa percepção gera certa desconfiança em relação ao tema, prejudicando uma cobertura mais esclarecedora e profunda.

**Nelson Niero** concluiu enfatizando a importância de que temas relacionados com responsabilidade social empresarial e sustentabilidade sejam reconhecidos pela mídia de massa como relevantes, de forma a contribuir para a construção de novos paradigmas.

#### O PALESTRANTE APRESENTOU DADOS SOBRE AS REPORTAGENS DO SUPLEMENTO “EMPRESAS & COMUNIDADE”, DESTACANDO A DIVERSIDADE TEMÁTICA DOS ARTIGOS E SEU VOLUME:

Ano tema	Artigos	Empresas	Projetos	Número de artigos por tema
2000	144	183	21	Consumo 9
2001	154	201	18	Arrecadação de recursos 28
2002	97	135	135	Cultura 30
2003	124	195	160	Diversidade 0
2004	124	193	220	Ambiente de Trabalho 53
2005	131	163	124	Voluntariado 56
Total	741	1007	849	Gestão do terceiro setor 57 Outros 65

## A responsabilidade social como pauta de uma revista de negócios

Para concluir a RODADA de apresentações, **Ana Luiza Herzog** apresentou o que a revista EXAME, voltada para o público executivo empresarial no Brasil, vem fazendo em termos de cobertura da responsabilidade social. O tema começou a ser abordado pela revista em 1999, um ano após a criação do Instituto ETHOS. A primeira reportagem a ganhar a capa da publicação usou muito a expressão “filantropia”, bastante explorada pelas empresas naquele momento, como algo positivo. Um marco importante foi o lançamento, em 2000, do Guia de Boa Cidadania Corporativa, primeira publicação com esse enfoque no Brasil. Essa primeira edição teve como destaque matérias sobre voluntariado. A essência do Guia foi construída por meio das respostas das empresas a questionários baseados, inicialmente, nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Com o tempo e a experiência adquirida, a composição do Guia e a seleção das empresas foram sendo modificadas, adequando-se mais ao formato jornalístico e sintonizando-se com as tendências mais recentes sobre o tema. As edições desse guia anual apresentam empresas modelo e suas práticas.

Ana Luiza Herzog ressaltou que os temas de cada edição do Guia refletem os assuntos mais discutidos nas empresas em cada ano. Na primeira edição foram destacados projetos sociais em várias áreas. Já na edição de 2001, o tema destacado foi Balanço Social. A palestrante acrescentou que, em sua edição de 2006, o Guia atribui

um novo peso à questão da inserção da responsabilidade social na estratégia da empresa, demonstrando, assim, a sintonia da publicação com o momento atual do movimento de responsabilidade social empresarial.

Além do Guia de Cidadania Corporativa, a revista publica regularmente, em suas edições mensais, reportagens sobre RSE e sustentabilidade, destacando exemplos bem sucedidos e novos desafios para as empresas, percepções dos consumidores, opiniões de analistas nacionais e internacionais, possibilidades de parcerias para soluções de problemas sociais e desafios para as empresas nas relações com suas partes interessadas, dentre outros temas. Mas, por outro lado, comenta que apesar desse alto grau de interesse, ainda persiste a necessidade de mais recursos – de tempo e humanos – para a realização de trabalhos mais profundos e esclarecedores sobre o que as empresas estão fazendo na área de RSE.

Concluindo, ao referir-se ao papel que ferramentas como o ISE e a Escala Akatu podem desempenhar, a palestrante recordou que estas se têm revelado importantes fontes para assentar as bases, na medida em que trazem dados de maneira mais objetiva e neutra do que a simples informação divulgada diretamente pelas empresas. Assim, avalia que essas ferramentas públicas de avaliação da RSE cumprem a função para a qual foram concebidas, não apenas sintetizando o momento das empresas no que se refere às práticas que adotam, mas também divulgando as atividades concretas que estão sendo avaliadas.

## Comentários finais

Durante o diálogo com os participantes houve uma série produtiva de perguntas e comentários, na qual as principais questões debatidas – conforme a proposta da sessão – foram a eficácia





das ferramentas de avaliação disponíveis no mercado em relação às práticas de responsabilidade social, e as possibilidades de sua assimilação pelos veículos de comunicação. Ficou clara a qualidade das ferramentas e a necessidade de sua existência, que, entretanto ainda carecem de maior repercussão junto aos mercados e à mídia de massa. Destacou-se nesse contexto um elemento altamente positivo, representado pelo movimento do mercado financeiro no que toca à RSE, inclusive com a chegada do ISE/BOVESPA, o que comprova o entendimento dos investidores em relação ao novo comportamento de algumas empresas. Chegou-se à conclusão de que a comunicação de massa, a despeito da grande cobertura, ainda é muito superficial, uma vez que a maioria dos jornalistas ainda está longe de dominar o tema. Há muito espaço para uma cobertura mais profunda e consistente do tema. As ferramentas apresentadas ajudam, mas o empenho e o investimento das empresas de comunicação são essenciais para a plena realização de seu potencial.

## QUARTA SESSÃO PLENÁRIA

Alianças estratégicas para o desenvolvimento  
Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

Professor emérito James Austin\*  
*Harvard Business School*

Este painel foi constituído pelos seguintes palestrantes: Robert de Jongh, Diretor para a América Latina da SNV (Agência de Cooperação Holandesa); André Guimarães, Diretor do Instituto BioAtlântico, Brasil; Manoelito Souza, Superintendente do Departamento Regional do Serviço Social da Indústria (SESI) da Bahia, Brasil; e María Silvia Pineda, Vice-Presidente da CentraRSE, Guatemala.

Os palestrantes confirmaram o poder e a diversidade das colaborações, que podem ser observados com base na própria natureza de suas organizações. As experiências de todos os casos apresentados no painel resultam de colaborações interinstitucionais. A SNV, uma ONG que integra o sistema de cooperação holandesa, é fruto de uma parceria estratégica entre o governo da Holanda e o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). O Instituto BioAtlântico, por sua vez, é uma *joint venture* formada por um grupo de empresas e um conjunto de ONGs com o objetivo comum de conservar a Mata Atlântica do Brasil. O SESI é uma colaboração intra-setorial criada como uma entidade com um propósito social, como parte de uma federação empresarial brasileira. Por último, a CentraRSE é uma associação nacional de empresas na Guatemala, dedicada à promoção da responsabilidade social empresarial. Além de serem fruto de parcerias, essas

organizações são um veículo para novas iniciativas de colaboração com outras entidades públicas, privadas e do setor social.

O poder de colaboração também se manifesta na grande variedade de ações nas quais cada uma dessas organizações tem estado efetivamente envolvida, tais como atividades de conservação ambiental, capacitação de empregados, promoção da alfabetização, alívio da fome, apoio a jovens em situação social de risco, serviços comunitários, microfinanças e negócios inclusivos.

A partir desse rico conjunto de experiências organizacionais e de diálogo surgiram no painel alguns elementos e lições relevantes para a formação de parcerias estratégicas que contribuam significativamente para o desenvolvimento positivo. Esses elementos podem ser resumidos nas seguintes dimensões: Co-

responsabilidade, agendas comuns, pontos de compatibilidade, competências complementares, capacidades centrais e fatores operacionais críticos.

- **Co-responsabilidade.** Um importante ponto de partida conceitual que resulta das colaborações é o reconhecimento de que a responsabilidade por melhorar a sociedade deve ser compartilhada por todos os setores – empresas, governo e sociedade civil. Essa co-responsabilidade surge também como um reconhecimento pragmático da incapacidade dos setores e das instituições de tratar adequadamente, por si só, a crescente magnitude e complexidade dos problemas e das necessidades que enfrenta a sociedade. Essa responsabilidade não é percebida como um elemento periférico, mas sim como parte central da estratégia da organização.

---

\* James Austin, Professor Emérito da Harvard Business School, foi o moderador dessa sessão.



- **Agendas comuns.** Há uma tendência compreensível de cada organização e setor de pensar que suas preocupações são de caráter particular e que afetam apenas a si próprios. É imperativo escapar dessa visão míope e reconhecer a inevitável interdependência dos setores e das instituições. A tarefa é identificar os pontos importantes de interseção e os problemas comuns, cuja solução é de interesse mútuo e requer ações conjuntas. Essa é a base para produzir uma agenda comum para sua ação de colaboração.
- **Pontos de compatibilidade.** Além dos problemas comuns, os pilares sobre os quais se constrói uma parceria estratégica necessitam de outros pontos de compatibilidade. As missões, os valores e as estratégias são peças centrais na construção da organização. Quanto maior a congruência entre esses elementos ao longo das organizações e as colaborações, maiores a coesão e o entendimento mútuo. Esses elementos não serão idênticos, mas quanto maiores as áreas de sobreposição, maiores as probabilidades de uma colaboração harmoniosa.
- **Competências complementares.** O que cria o potencial para capturar as sinergias de colaboração é a combinação das competências de complementaridade de cada organização colaborativa. Essa nova combinação de ativos e habilidades propicia associações para a realização de ações mais eficazes do que aquelas que os parceiros poderiam implementar isoladamente, uma vez que amplia o âmbito de suas possibilidades. Organizações

semelhantes também podem aumentar sua capacidade unindo esforços e combinando ativos semelhantes, porque obtêm uma maior escala. Esse é o caso, por exemplo, de empresas que unem esforços em federações ou associações.

- **Capacidades centrais.** Enquanto a complementaridade é uma das fontes de criação de valor, outra forma de gerar valor agregado é colocar as capacidades centrais à disposição da parceria. Isso significa alavancar os ativos que são vitais para o sucesso de uma organização em suas atividades normais como, por exemplo, a tecnologia utilizada, o *know-how*, as relações com outras pessoas envolvidas com o ambiente da atividade, a rede de contatos (*know-who*), que pode ser um ativo muito valioso, ou a infra-estrutura, a reputação, os produtos, os canais de distribuição e o poder de arregimentação da empresa.
- **Fatores operacionais críticos.** As formas como os parceiros interagem para poder levar adiante a colaboração determina, em grande medida, a efetividade da parceria. As parcerias mais sólidas parecem estar caracterizadas pelos seguintes atributos: respeito, confiança, horizontalidade, inovação, compromisso de longo prazo, sustentabilidade e prestação de contas. As parcerias mais poderosas apresentam um nível de participação profundo por parte dos líderes de cada uma das organizações participantes da organização.

## Comentários finais

É impossível obter avanços significativos em responsabilidade social empresarial sem colaborações sólidas e poderosas. Se a RSE é um “bom negócio para todos”, então não há dúvida, também, de que “todos devem estar envolvidos”. Este século será a era das parcerias. As habilidades para colaborar com terceiros se torna uma capacidade essencial para o sucesso de organizações de todos os setores.

Mas, há algo além da colaboração? O que parece estar emergindo é o fenômeno da convergência. Os três setores - empresas, governo e sociedade civil - cada vez têm mais pontos e características em comum. Os pontos de convergência a serem destacados são os seguintes:

- **Propósito:** Os propósitos já não estão tão claros, no sentido de que os limites pouco a pouco desaparecem e já não dependem apenas da natureza da organização, nem são algo inamovível com um único propósito determinado, como se poderia considerar no passado; ao contrário, os propósitos tendem a convergir. Por um lado, as empresas estão criando valor tanto social como econômico. Por outro, as ONGs estão gerando valor econômico por meio das vendas de bens e serviços, além de seu papel tradicional de geradoras de valor social. Acrescente-se a isso o fato de que os governos também estão gerando mais do que valor político ao se comprometerem com a geração de valor social e econômico,

freqüentemente em colaborações com outros setores.

- **Forma organizacional.** As empresas estão criando ONGs e fundações. As ONGs, por sua vez, estão criando empresas, e os governos, organizações mistas. Todos eles envolvidos em colaborações para o sucesso de empreendimentos sociais. Portanto, vemos também um amplo nível de convergência nas formas organizacionais das entidades.
- **Mecanismos financeiros.** As ONGs estão utilizando instrumentos para obter recursos dos mercados financeiros; as empresas estão recebendo financiamento proveniente de fundos que têm a responsabilidade social como um de seus critérios de investimento; as empresas e os governos estão criando tributos voluntários destinados a financiar projetos sociais gerenciados por ONGs. Ou seja, os instrumentos e mecanismos de financiamento também estão convergindo para aqueles que levam em conta os aspectos sociais e ambientais.

Essa convergência encerra duas grandes implicações. Primeiro, precisamos proceder a uma mudança básica em nosso modelo mental. Na prática, habitualmente cada setor olha para os demais e pensa neles como uma terceira parte com a qual não se identificam diretamente. Precisamos mudar essa atitude, transformando-a numa visão comum, ou seja, olhar para os demais setores e pensar uma estratégia comum, identificar-se como parte do todo, com vários pontos em comum e uma agenda compartilhada. Segundo,

convergência significa que há muitas oportunidades para aprender mutuamente e construir organizações com ações altamente integradas. Desse modo, para avançar em uma agenda comum de co-responsabilidade social, devemos construir parcerias intersetoriais ainda mais sólidas; alavancar oportunidades na nova fronteira de convergência; e continuar liderando com paixão e compromisso.



A stylized graphic of a globe, composed of several concentric arcs and a grid of lines, rendered in a lighter shade of blue against the dark blue background.

## ANEXO 1: AGENDA

RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA  
UM BOM NEGOCIO PARA TODOS

10-12 de dezembro de 2006

Hotel Pestana Bahia, Salvador, Bahia, Brasil

## ANEXO 1: AGENDA

### RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

### UM BOM NEGOCIO PARA TODOS

10-12 de dezembro de 2006

Hotel Pestana Bahia, Salvador, Bahia, Brasil

#### Domingo, 10 de dezembro de 2006

15:00-19:00 Inscrição

Foyer

19:30-21:30 **Recepção de boas vindas**

23º andar do Hotel Pestana Bahia

#### Segunda-feira, 11 de dezembro de 2006

9:00-9:30 **Abertura**

Salas Fernando Pessoa 2 e 3

- Eraldo Tinoco, Vice-Governador do Estado da Bahia, Brasil
- Luis Alberto Moreno, Presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)
- Ricardo Young, Presidente do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil
- Jorge Lins Freire, Presidente da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Brasil
- Patrus Ananias de Sousa, Ministro de Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Brasil

9:30-11:00 **Primeira sessão plenária:** A contribuição do setor privado responsável para o desenvolvimento

Salas Fernando Pessoa 2 e 3

A primeira plenária apresentará as bases da conferência, discutindo os temas gerais que afetam o desenvolvimento e em que as empresas podem contribuir, desde sua esfera de atuação. O setor privado gera riqueza e cria empregos, mas pode fazê-lo de tal forma que a riqueza se distribua mais eqüitativamente e os empregos sejam de qualidade. Pode também criar oportunidades para melhorar as condições de vida da população, contribuindo, por exemplo, para melhorar a infra-estrutura e os sistemas de saúde e educação.

#### Palestrantes

- Julio Moura, Presidente do Grupo Nueva, Vice-Presidente do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD)
- Guilherme Peirão Leal, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, Brasil
- Stan Litow, Vice-presidente Corporativo de relações com a comunidade e Presidente da Fundação Internacional IBM, EUA
- Larry Palmer, Presidente, *Inter-American Foundation*, EUA

#### Moderador

- Antonio Vives, Gerente, Departamento de Desenvolvimento Sustentável, Banco Interamericano de Desenvolvimento

#### 11:00-11:30 **Coffee-break**

Foyer

#### 11:30-13:00 **Segunda sessão plenária:** O papel do Estado na criação de um ambiente propício para a RSE Salas Fernando Pessoa 2 e 3

Nessa sessão, será debatido o papel do Estado como gerador de um ambiente que permita as empresas serem mais responsáveis com o meio-ambiente e a sociedade, discutindo-se ainda a necessidade ou não de instrumentos de regulamentação dessas ações. Os expositores trarão enfoques diferentes para a atuação do Estado em países nos quais já se estão realizando esforços nesse sentido.

#### Palestrantes

- Ramón Jáuregui, Comisión Parlamentaria de Política Social y Empleo, Espanha
- Isaac Edington, Diretor, Desenvolvimento Organizacional, Rede Bahia, Brasil
- Anna Maria Peliano, Diretora de Estudos Sociais, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasil
- Patrus Ananias de Sousa, Ministro de Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Brasil

#### Moderador

- Josep M. Lozano, Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) de ESADE, Espanha

#### 13:00-14:30 **Almoço**

Sala Jorge Amado

Patrocinado pela *The Coca-Cola Company*

#### 14:30-16:15 **Primeira Rodada de Sessões Paralelas:**

##### **A: Co-relação entre Indicadores Ethos e *Global Reporting Initiative-G3*: duas ferramentas para a comunicação contínua ou *Communication on Progress (COP)***

Sala Fernando Pessoa 3

Esta sessão apresentará os principais argumentos que demonstram a co-relação entre os Indicadores Ethos e Indicadores G3 de GRI com o objetivo de estimular sua utilização para manter uma comunicação contínua das atividades empresariais, particularmente das empresas membros do Pacto Global das Nações Unidas (*United Nations Global Compact, UNGC*).

- Ernst Ligteringen – Presidente, *Global Reporting Initiative (GRI)*
- Manuel Escudero- Chefe das Redes, *UN Global Compact*
- Ricardo Young – Presidente, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil

## **B: Diversidade no mercado de trabalho e o investimento social inclusivo**

Sala Fernando Pessoa 1

Os palestrantes apresentarão experiências de diversidade no mercado de trabalho e exemplos de colaboração entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas na América do Sul. Enfatizarão também os benefícios dessas colaborações e os desafios para suprir as necessidades de todas as partes interessadas. Essa sessão estará dividida em duas partes, a primeira será um painel e a segunda terá um formato de entrevista.

### **Parte 1: Apresentação do Instituto Iris**

#### **Palestrantes**

- Helio Santos – Presidente, Instituto Brasileiro da Diversidade, Brasil
- Elias Sampaio- Sub-Secretario Municipal de Reparação, Brasil
- Rocio Alonso Lorenzo – Pesquisadora, *Cornell University*, EUA

#### **Moderadora**

- Izabel Portela – Diretora Executiva, Instituto Íris, Brasil

### **Parte 2: Fundação Interamericana - Entrevistas: experiências de sucesso**

#### **Palestrantes**

- Giovanni Harvey – Diretor Financeiro, Instituto Palmares de Direitos Humanos, Brasil
- Rosemberg Evangelista Pinto– Gerente de Comunicação Institucional Nordeste, Petrobrás, Brasil
- Claudio Krug Merino – Presidente, Unión Nacional de Instituciones de Ciegos de Chile (UNCICH), Chile
- Cristian Bravo Román - Diretor de Projetos, Telefónica de Chile, Chile
- Rodolfo Soriano – Diretor Executivo, Asociación para el Desarrollo Rural, Bolívia
- Javier Hurtado - *Irupana Andean Organic Foods*, Bolívia
- Vicente Choquetijlla - *Irupana Andean Organic Foods*, Bolívia

#### **Moderadora**

- Tina Balin-Brooks – *Inter-American Foundation (IAF)*, EUA

## **C: Ação coletiva do setor privado na luta contra a corrupção**

Sala Zélia Gatai

Essa sessão apresentará enfoques empresariais inovadores na luta contra a corrupção para melhorar o ambiente empresarial, usando conceitos como os de RSE, governança corporativa e estratégias éticas de negócios.

#### **Palestrantes**

- Djordjija Petkoski - Chefe da Equipe de Negócios, Competitividade e Desenvolvimento, Instituto do Banco Mundial, Grupo Banco Mundial
- Graciela Garay – Presidente, Câmara de Comércio Paraguaio-Americana e Membro Fundador do Pacto Ético Comercial no Paraguai, Paraguai
- Sarah Cook, Especialista do Comércio Internacional/Gerente de Programas, Departamento de Comércio, EUA
- Alejandro De Lascurain, Gerente de Serviços Financeiros, Construcard, CEMEX, México
- Stephen Ettinger – Assessor de Projetos/ Coordenador de *Partnership for Transparency Fund (PTF)* na América Latina, EUA

#### **Moderador**

- Philip Nichols – Professor de Estudos Legais e Ética Corporativa, *The Wharton School, University of Pennsylvania*, EUA



#### **D: Os catadores e a indústria de reciclagem: construindo vínculos sustentáveis**

Sala Gregório de Matos

Esta sessão apresentará como o (re)conhecimento e o diálogo entre as partes da cadeia pode colaborar para a construção de uma economia realmente sustentável.

- Valdemar de Oliveira Neto – Representante Regional do Brasil, Fundação Avina, Brasil
- Roberto Laureano da Rocha, Diretor-Presidente da CRUMA - Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente, Brasil
- Antonio Bunchaft, Diretor do PANGEA - Centro de Estudos Sócio-Ambientais, Brasil

#### **Moderador**

- Telma Rocha – Fundação Avina, Brasil

**16:15-16:45 Coffee-break**

Foyer

**16:45-18:30 Segunda Rodada de Sessões Paralelas:**

#### **A: Apresentação de casos empresariais**

Esta sessão apresentará o progresso da pesquisa O argumento empresarial da RSE: 10 casos na América Latina e no Caribe (INCAE) e empresas apresentarão experiências e projetos de RSE que contribuem para o desenvolvimento equitativo de suas regiões.

Sala Fernando Pessoa 3

#### **Palestrantes**

- Arturo Condo – Decano, Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS), INCAE, Costa Rica
- Antonio Boadas – Diretor de Assuntos Corporativos para América Latina, Procter & Gamble, Venezuela
- Paulo Roberto Lima Bonfim - Relações institucionais e pela área de RSE, Michelin da Bahia, Brasil
- Piedad Rojas Román – Encarregada de RSE, Unión FENOSA, Colômbia
- Mauricio Medeiros, Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Baixo Sul da Bahia, Fundação Odebrecht, Brasil

#### **Moderadora**

- Estrella Peinado-Vara – Especialista do Setor Privado, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

#### **B: Parcerias público-privadas para a implementação de normas internacionais de trabalho e promoção do comércio justo**

Sala Fernando Pessoa 1

Essa sessão apresentará casos de parcerias público-privadas e casos específicos de estruturas de parcerias flexíveis com o objetivo de melhorar o cumprimento das normas de trabalho internacionais.

#### Palestrantes

- Oded Grajew – Presidente do Conselho Deliberativo, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Brasil
- Fernando Pimentel – Superintendente, Associação Brasileira de Indústrias Têxtil (ABIT), Brasil
- Susan Aaronson – Pesquisadora, *Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise* e Professora, *George Washington University*, EUA
- Elena Arengo – Diretora de Programas da América Latina, *Social Accountability Internacional*
- Kjeld Jakobsen – Presidente, Observatório Social, Brasil

#### Moderador

- Armand Pereira, Representante/Diretor, Organização Internacional do Trabalho (OIT), Escritório em Washington, EUA

#### **C: RSE e crescimento econômico equitativo em favor das populações pobres e vulneráveis: criando impacto através da cadeia de fornecimento**

Sala Zélia Gatai

A sessão analisará o potencial da integração da RSE nas cadeias de fornecimento para promover o desenvolvimento sustentável e o alívio à pobreza. O assunto será abordado através da apresentação de três estudos casos: O enfoque empresarial para pequenas e medianas empresas em Equador, o modelo de Comércio Justo (*Fairtrade*) em comunidades rurais no Brasil e a metodologia TEAR desenvolvida em Brasil para apoiar as grandes empresas a incentivar a sustentabilidade nas suas cadeias de valor. As metodologias desenvolvidas serão apresentadas e será facilitada uma discussão em torno aos fatores críticos de sucesso e indicadores para o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis.

- Beat Grüninger – Diretor, *Business and Social Development*, Brasil
- Felipe Arango – Diretor, *Business and Social Development*, Colômbia
- Verónica Rubio – Consultora, *Fairtrade Labelling Organizations International FLO*

#### **D: Ética: um bom negócio**

Sala Gregório de Matos

Transparência por Colômbia desenvolveu um enfoque conceitual de iniciativas práticas sobre transparência e setor privado. Uma dessas iniciativas é RUMBO PYMES: 10 ferramentas práticas aplicadas mediante capacitação e acompanhamento em 140 pequenas e médias empresas que integram a cadeia de valor de grandes empresas. Nessa sessão, Transparência por Colômbia compartilhará as lições aprendidas e um líder empresarial relatará sua experiência na implementação de Rumbo PYMES.

- Margareth Flórez – Diretora Executiva, Transparência por Colômbia, Colômbia
- Felipe Andrés Giraldo Munera, Chefe de Desenvolvimento Comercial, Organización Corona, Colômbia

19:30-21:30 **Coquetel**

**Palácio da Aclamação**

**Patrocinado pela Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)**

Terça-feira, 12 de dezembro de 2006

7:30-8:45 **Diálogo com a *Inter-American Foundation*: Todos ganham com o investimento corporativo em desenvolvimento de base (Café da manhã será servido)**  
Sala Gregório de Matos

9:00-10:30 **Terceira sessão plenária: A sociedade civil na RSE e o desenvolvimento**  
Salas Fernando Pessoa 2 e 3

As organizações da sociedade civil se incumbem de fazer ouvir as vozes dos cidadãos e transmitem às empresas expectativas da sociedade. A proximidade dessas organizações com os problemas decorrentes da desigualdade social e seu conhecimento sobre as populações que as rodeiam, colocam-nas em uma situação privilegiada para encontrar soluções. Com a contribuição de empresas socialmente responsáveis, não somente com recursos para financiar iniciativas mas também com técnicas de gestão e conhecimentos próprios do setor privado, é possível construir sólidas parcerias, com grande benefícios para todos.

Palestrantes

- Claudio Bruzzi Boechat, Gerente de Projetos, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Fundação Dom Cabral, Brasil
- Alexandre Prado, Gerente de Economia de Conservação, Conservação Internacional, Brasil
- Wilson Mello Neto, Vice Presidente de Assuntos Corporativos, Wal-Mart Brasil
- Raymond Forde, Vice-Presidente da Federação Internacional das Sociedades da Cruz Vermelha e da Crescente Vermelha

Moderadora

- María Matilde Schwalb, Coordenadora da Área de Responsabilidade Social Empresarial, Universidad del Pacífico, Perú

10:30-11:00 **Coffee-break**  
Foyer

11:00-12:45 **Terceira Rodada de Sessões Paralelas:**

#### **A: Impacto da RSE na competitividade e no desenvolvimento**

Sala Fernando Pessoa 3

A crescente aplicação da RSE em empresas da região permite estabelecer seus impactos em aspectos que vão além das empresas, como a competitividade de seu entorno e o desenvolvimento sustentável de seus países. Desde esta perspectiva, dois trabalhos serão apresentados: A contribuição das empresas aos objetivos de desenvolvimento do milênio (IKEI) e Índice de Competitividade Responsável (*AccountAbility*, INCAE, Forum Empresa) e o progresso da pesquisa O argumento empresarial da RSE: 10 casos na América Latina e no Caribe (INCAE).

Palestrantes

- Hugo Vergara - Diretor Geral, Forum Empresa
- Alex MacGillivray – Diretor de Programas, *AccountAbility*, Reino Unido
- Arturo Condo – Decano, Centro Latino-Americano para a Competitividade e o Desenvolvimento Sustentável (CLACDS), INCAE, Costa Rica



- Antonio Corral – Diretor de Área, IKEI, Espanha
- Iñigo Isusi – Consultor Sênior, IKEI, Espanha

#### Moderador

- Pablo Frederick - Diretor Executivo, Projeto BID/FUMIN e OEA com Forum Empresa

### B: Perspectivas de diferentes setores sobre alianças multisetoriais

Sala Fernando Pessoa 1

Um diverso grupo de representantes dos setores público e privado e de organizações sem fins lucrativos apresentarão seus enfoques sobre o conceito e a implementação de alianças para o desenvolvimento sustentável. Exemplos locais, regionais e internacionais serão usados para ilustrar as lições aprendidas.

- Agnieszka Rawa – Gerente de Projetos e Especialista em Desenvolvimento Sustentável, *Environmental Resources Management* (ERM), EUA
- Vivian Smith – Equipe Desenvolvimento Sustentável, *Environmental Resources Management* (ERM), Brasil
- Maria Amália Souza – Fundadora Adjunta e Diretora Geral de CASA, Brasil
- André Guimarães, Diretor, Instituto BioAtlântica, Brasil
- Ana Paula Carvalho – Unidade de RSE da Petrobrás, Brasil

### C: O papel do setor privado na capacitação de instituições governamentais e da sociedade civil

Sala Zélia Gatai

Como financiar e contribuir para o fortalecimento de instituições essenciais para a boa governança em países em desenvolvimento? Algumas grandes empresas multinacionais começaram recentemente a especular como podem contribuir para a criação e o apoio a organizações da sociedade civil em países em desenvolvimento de uma forma sustentável. Uma importante questão é como materializar o apoio e a colaboração. Alguns recentes exemplos indicam as alianças multisetoriais como um modelo a ser explorado. Essa sessão tem o objetivo de analisar diferentes tipos de alianças que podem melhorar a capacidade de instituições governamentais e da sociedade civil.



- Tobias Webb – Editor, *Ethical Corporation Magazine* e Diretor, *Ethical Corporation Institute*, Reino Unido

#### **D: Índice Setorial de Responsabilidade Social – uma metodologia inovadora**

Sala Gregório de Matos

Comunitas tem desenvolvido um conjunto de metodologias com empresas privadas desde 2003. Nessa sessão, Comunitas apresentará o Índice de Responsabilidade Social, uma ferramenta inovadora e pioneira no Brasil. Comunitas adaptou ferramentas de medida nacionais e internacionais, desenhou e aplicou o Índice considerando os principais temas da responsabilidade social corporativa e a relação das empresas com seus *stakeholders*.

- Thereza Lobo – Diretora de Responsabilidade Social Corporativa, Comunitas, Brasil
- Rosa Maria Fischer – Coordenadora, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) -FIA/USP, Brasil
- Izabel Portela – Diretora Executiva, Instituto Íris, Brasil

#### **12:45-14:15 Almoço**

Sala Jorge Amado

#### **14:15-16:00 Quarta Rodada de Sessões Paralelas:**

##### **A: Normas internacionais e acordos setoriais de transparência**

Sala Fernando Pessoa 3

A corrupção é um dos maiores obstáculos ao desenvolvimento econômico e social. O desvio e mal uso de recursos desgasta enormemente a capacidade do Estado em ser eficiente ao proporcionar serviços públicos e em sua missão de satisfazer as necessidades dos cidadãos. Esta sessão pretende servir como um espaço de discussão sobre o desenvolvimento e a implementação de marcos regulatórios nacionais e internacionais frente ao combate à corrupção, assim como algumas práticas inovadoras de auto-regulamentação empresarial desde uma perspectiva multissetorial, envolvendo os setores privado, governamental e sociedade civil.

- Donal O'Leary, Líder da *Water Integrity Network* - WIN- Berlim, Alemanha
- Roberto Salas, Presidente Executivo do Grupo Amanco e Presidente da Associação Latino-Americana de Tubos Plásticos – FLUIR, Brasil
- Margareth Flórez, Diretora Executiva, Transparencia por Colombia, Colômbia

## **B: Administração efetiva de empreendimentos sociais**

Sala Fernando Pessoa 1

Essa sessão apresentará os resultados da última pesquisa de *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) sobre as variáveis que contribuem para o bom desempenho das organizações da sociedade civil e das empresas envolvidas em atividades de valor social.

### **Palestrantes**

- Rosa Maria Fischer – Coordenadora, Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor (CEATS) -FIA/USP, Brasil
- Ángela María Ortiz – Diretora de Desenvolvimento Comercial, CEMEX, Colômbia
- Roberto Gutiérrez – Diretor, *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN)

### **Moderador**

- Ezequiel Reficco – Membro da *Social Enterprise Initiative*, *Harvard Business School*, EUA

## **C: A sustentabilidade é compatível com finanças?**

Sala Zélia Gatai

Em diversas oportunidades, durante o processo de integração da sustentabilidade na estratégia da empresa, surgem dúvidas sobre qual a melhor decisão a ser tomada, considerando os valores e princípios institucionais. Nesses momentos, sempre procuramos o aconselhamento de diferentes *stakeholders* para escolher o melhor caminho. Nessa sessão, uma ferramenta será apresentada e discutida com diferentes atores que formam parte da tomada de decisões, incorporando todos os *stakeholders* no processo.

- Miguel Danta – Responsável pelo desenvolvimento de negócios sustentáveis, ABN Amro Real, Brasil

## **D: Avaliação e comunicação da Responsabilidade Social Corporativa: o desafio da eficácia**

Sala Gregório de Matos

A ampliação da Responsabilidade Social das Empresas depende fortemente das demandas de seus *stakeholders*. Para que haja um processo de indução da RSE positivo e intenso, são necessárias formas eficazes de avaliação e comparação do grau de comprometimento das empresas com sua responsabilidade social, e de comunicação dessas informações ao público. Nesta sessão, esta questão será enfocada do ponto de vista de dois *stakeholders*: os consumidores e os investidores. Serão também apresentados e analisados dois sistemas de avaliação - a Escala Akatu e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA - que serão em seguida debatidos por profissionais dos meios de comunicação.

- Helio Mattar, Diretor-Presidente, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil
- Aron Belinky – Gerente de Projetos Especiais, Instituto Akatu pelo Consumo Consciente, Brasil
- Mario Monzoni – Coordenador, Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Brasil
- Nelson Niero – Editor, Caderno de Empresas & Tecnologia, Jornal Valor Econômico, Brasil
- Ana Luiza Herzog – Jornalista, Revista Exame, Brasil



16:00-16:30      **Coffee-break**  
Foyer

16:30-18:00      **Quarta sessão plenária: Alianças estratégicas para o desenvolvimento**  
Salas Fernando Pessoa 2 e 3

Cada uma das partes interessadas não pode por si só conseguir os resultados desejados no combate à pobreza e a todas as suas conseqüências. As empresas não são as únicas responsáveis por solucionar os problemas que a sociedade enfrenta, mas podem, sim, contribuir para a sua solução, juntamente com outros atores. É necessário que o setor privado, a sociedade civil e os governos encontrem os mecanismos de realizar esforços conjuntos que sejam mais eficientes e consigam resultados melhores para a sociedade, para o meio-ambiente e para a vida da população como um todo.

Nessa última plenária, serão repassados também as conclusões sobre alguns dos temas de maior destaque discutidos durante a conferência. Analisar-se-á que áreas de ação deveriam ser reforçadas para que o setor privado responsável tenha maior impacto no desenvolvimento econômico e social equitativo.

**Palestrantes**

- André Guimarães, Diretor, Instituto BioAtlântica, Brasil
- Robert de Jongh, Diretor para América Latina, Corporação de Desenvolvimento Holandesa, Holanda
- Manoelito Souza, Superintendente, Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Brasil
- Maria Silvia Pineda, Vice-presidente, CentraRSE, Guatemala

**Moderador**

- James Austin, Professor Emérito, *Harvard Business School*, EUA

19:30-21:30      **Coquetel de encerramento – IV Conferência Inter-Americana sobre RSE**  
**Coquetel de boas-vindas – Conferência sobre RSE na Europa-América Latina e Caribe**  
Hotel Pestana Bahia  
Patrocinado pela IBM





**Inter-American Development Bank**

1300 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577