

LEONARDO COSTA

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS EM
SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do Título de
Especialista em Gestão da
Qualidade.**

Orientador: Prof. Dr. João Carlos da Cunha

CURITIBA

2007

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IV
LISTA DE QUADROS	V
LISTA DE SIGLAS	VI
RESUMO	VIII
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	3
2.1.1 Inspeção.....	3
2.1.2 Controle Estatístico da Qualidade	4
2.1.3 Garantia da Qualidade	5
2.1.4 Gestão Estratégica da Qualidade.....	6
2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI: NOVOS DESAFIOS.....	8
2.2.1 Contexto histórico e desafios	8
2.2.2 Como as empresas podem superar esses desafios?	10
2.3 ASPECTOS DO CONCEITO DE QUALIDADE.....	11
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E TQM	13
2.4.1 Diferenças e semelhanças entre os termos.....	13
2.4.2 Responsabilidade Social Corporativa: descrição e contexto histórico.....	15
2.4.3 Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade	16
2.4.4 Sustentabilidade como estratégia competitiva	19
2.4.5 Responsabilidade Social Corporativa e agregação de valor para as empresas.....	21
2.4.6 Percepção atual da sustentabilidade pelas empresas.....	24
2.4.7 Percepção atual da sustentabilidade pelos consumidores - Consumo Consciente.....	25
3 ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE	28
3.1 OBJETIVOS	28
3.2 DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE REFERÊNCIA PARA A ELABORAÇÃO DO PGR	29
3.3 O MODELO BALANCED SCORECARD	31
3.4 O MODELO PNQ.....	32
3.4.1 Histórico e descrição	32
3.4.2 Modelo de excelência.....	35
3.5 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS BALANCED SCORECARD E O PNQ	39
3.5.1 Esquemas comparativos.....	39
3.5.2 Vantagens do modelo de gestão do PNQ	41
4 O PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE	43
4.1 INTRODUÇÃO	43
4.2 INDICADORES DE PERFORMANCE UTILIZADOS.....	45
4.2.1 GRI – Global Reporting Initiative	45
4.2.2 Metas do Milênio	46
4.2.3 Pacto Global.....	48
4.3 A ESTRUTURA DO PGR.....	50
4.3.1 Liderança	51
4.3.2 Estratégia e Planos	53
4.3.3 Clientes.....	62
4.3.4 Sociedade.....	67
4.3.5 Informações e Conhecimento	87
4.3.6 Pessoas	90
4.3.7 Processos	103
4.3.8 Resultados	115
4.4 COMO FAZER USO DO PGR EM UMA ORGANIZAÇÃO?.....	118
4.4.1 Etapa 1 do PGR: Planejar	119
4.4.2 Etapa 2 do PGR: Fazer.....	130
4.4.3 Etapa 3 do PGR: Avaliar	130
4.4.4 Etapa 4 do PGR: Agir	135
5 PROPOSTA DE TRABALHO JUNTO ÀS ORGANIZAÇÕES.....	137

5.1 O PGR COMO UMA SOLUÇÃO DE NEGÓCIOS	137
5.2 A EMPRESA	138
5.3 FLUXO DO TRABALHO	139
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	140
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICES	148
Apêndice 1 Investimento Socialmente Responsável (ISR).....	148
Apêndice 2 Sustentabilidade para fornecedores	152
Apêndice 3 Caso de Sucesso: Help Express	154
Apêndice 4 Os Princípios do Equador	156
Apêndice 5 Percepção da sociedade às ações de sustentabilidade empresarial	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Aspectos da qualidade.....	11
Figura 2: Públicos de interesse da RSC e do TQM.....	15
Figura 3: Os três vetores da sustentabilidade.....	18
Figura 4: Impacto social da cadeia de valor.....	20
Figura 5: Aspectos tangíveis e intangíveis de uma organização.....	21
Figura 6: Aumento do valor da empresa através de condutas socialmente responsáveis.....	24
Figura 7: Segmentação – nível de consumo consciente da população brasileira entre 2003 e 2006.....	26
Figura 8: Evolução dos modelos de gestão.....	30
Figura 9: O modelo de gestão Balanced Scorecard.....	31
Figura 10: Como o BSC enxerga a organização.....	32
Figura 11: Modelo de excelência da gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional.....	36
Figura 12: Diagrama de gestão: Estrutura dos itens de enfoque e aplicação.....	38
Figura 13: Modelo de estratégia baseada no modelo Balanced Scorecard.....	39
Figura 14: Modelo de estratégia baseada no PNQ.....	40
Figura 15: As Metas do Milênio.....	48
Figura 16: Modelo de gestão do PGR.....	118
Figura 17: Política de Sustentabilidade da Klabin.....	120
Figura 18: Relação das partes interessadas com normas sociais específicas.....	122
Figura 19: Evolução das normas sociais.....	124
Figura 20: Estágios de relatórios de sustentabilidade.....	135
Figura 21: Comparação da evolução dos índices DJSI e MSCI.....	149
Figura 22: Comparação da evolução dos índices ISE e BOVESPA.....	150
Figura 23: Modelo de relação de parceria entre fornecedores da Natura.....	153
Figura 24: Estratégia de sustentabilidade da Help Express e seu resultado.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Públicos de interesse das eras da qualidade.	7
Quadro 2: Evolução da teoria da RSC.	25
Quadro 3: Relação entre o nível de desenvolvimento e competitividade.....	42
Quadro 4: Os 10 princípios do Pacto Global.	50
Quadro 5: Programas para melhoria dos indicadores do PGR.	129
Quadro 6: Exemplos de partes de relatórios sociais com fatos controversos aos reais.	134

LISTA DE SIGLAS

- 5S – Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke
- APP – Área de Preservação Permanente
- BSC – Balanced Scorecard
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
- CCQ – Círculos de Controle da Qualidade
- CFC – Cloro Flúor Carbono
- CO₂ – Dióxido de Carbono
- DJSI – Dow Jones Sustainability Index
- DBO – Demanda Bioquímica de Oxigênio
- DST – Doença Sexualmente Transmissível
- EBTIDA – Earnings Before Taxes, Interest, Depreciation, Amortization
- EC – Indicadores do GRI Econômicos
- EN – Indicadores do GRI de Meio Ambiente
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
- GEE – Gases de Efeito Estufa
- GHG – Greenhouse Gases
- GLP – Gás Liquefeito de Petróleo
- GNC – Gás Natural Comprimido
- GNL – Gás Natural Liquefeito
- GRI – Global Reporting Initiative
- HR – Indicadores do GRI de Direitos Humanos
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
- ISO – International Organization for Standardization
- ISR – Investimento Socialmente Responsável
- IUCN – International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources
- LA – Indicadores do GRI de Práticas Trabalhistas & Trabalho Decente
- MSCI – Morgan Stanley Capital International
- NBR – Normas Brasileiras
- NO_x – Óxidos de Nitrogênio
- OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series

OIT – Organização Internacional do Trabalho

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PDCA – Plan, Do, Check, Action

PGR – Programa de Gerenciamento de Riscos

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

POP – Poluentes Orgânicos Persistentes

PR – Indicadores do GRI de Responsabilidade pelo Produto

QFD – Quality Function Deployment

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SA – Social Accountability

SDO – Substância Destruidora da Camada de Ozônio

SO – Indicadores do GRI de Sociedade

SOx – Óxidos de Enxofre

SST – Sólidos Suspensos Totais

TQM – Total Quality Management

RESUMO

Este projeto técnico buscou apresentar um Programa de Gerenciamento de Riscos em Sustentabilidade, aplicável de maneira genérica aos diversos clientes de vários segmentos de mercado da linha de negócios de Sustentabilidade de uma grande empresa de consultoria. Na elaboração deste PGR, foram escolhidas diretrizes de um modelo de gestão de classe mundial, o Prêmio Nacional da Qualidade, as quais serviram de parâmetro para a definição de indicadores que abordam temas como satisfação dos clientes, empregados e fornecedores, meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social, processos e resultados. Definidos os indicadores, a organização deverá disseminar o conceito e motivar as pessoas para o desenvolvimento sustentável. Além disso, é defendida a necessidade das organizações reportarem, de forma transparente e ética, além de serem auditados por uma entidade independente, os resultados de seu desenvolvimento sustentável para a sociedade, de maneira que seus diversos públicos de interesse possam ter acesso a essas informações. O eficiente gerenciamento destes indicadores e a busca contínua da melhoria de todos os seus processos possibilitarão às organizações aprimorarem seus resultados tanto financeiros quanto sócio-ambientais, aumentando a sua produtividade e a satisfação de todos os seus públicos, garantindo assim sua perenidade em sua área de atuação.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade Total; Responsabilidade Social Corporativa; Sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto técnico é desenvolver um Programa de Gerenciamento de Riscos em Sustentabilidade para organizações de diversos setores através de indicadores de uso global baseados nas diretrizes do PNQ, abordando temas tais como: satisfação dos clientes, empregados e fornecedores, meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social, processos e resultados.

Este programa tem como meta viabilizar a medição e aprimoramento da gestão da qualidade total e a minimização dos riscos de uma organização, através da promoção de ações vinculadas ao desenvolvimento sustentável e avaliação das necessidades de suas partes interessadas. Após a implantação deste programa, é importante disseminar o conceito e motivar as pessoas para o desenvolvimento sustentável, o que possibilitará aumentar a produtividade, os resultados financeiros e a satisfação de todos os públicos de interesse da organização.

O acompanhamento do correto andamento do PGR é feito através da verificação e monitoramento dos indicadores, buscando sempre a melhoria contínua dos mesmos. De forma a garantir acesso às informações e ações que visem o seu desenvolvimento sustentável, a organização deve reportar, de forma transparente e ética, os resultados e ações desenvolvidas para atingir seus objetivos.

A estrutura do trabalho está dividida em 6 capítulos. O capítulo 1 é a parte introdutória. O capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura dividida em tópicos descrevendo a evolução da gestão da qualidade, o conceito de desenvolvimento sustentável, uma apresentação do PNQ e a justificativa do porque utilizá-lo como modelo de referência.

O capítulo 3 descreve os objetivos do PGR e o modelo escolhido como referência para sua elaboração – o Prêmio Nacional da Qualidade. Já o capítulo 4 é o PGR propriamente dito, com sua estrutura sendo baseada em indicadores de controle que podem ser aplicados em organizações de diferentes setores baseados em diretrizes de padrão global, como o GRI - *Global Reporting Initiative*, o Pacto Global e as Metas do Milênio, além de indicadores de performance tradicionais.

O capítulo 5 apresenta uma proposta de implantação do PGR junto às organizações contratantes da empresa de consultoria, descrevendo o fluxo de trabalho necessário para a sua correta aplicação.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais deste projeto técnico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Como conceito, a qualidade é conhecida há milênios. Primeiramente, era voltada para a inspeção; hoje, as atividades relacionadas com a qualidade se ampliaram e são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. Antes um reino exclusivo dos departamentos de produção e de operações, a qualidade hoje engloba funções diversificadas como compras, engenharia e pesquisa de marketing, recebendo a atenção da alta administração das empresas.

Como ocorreram estas mudanças? Quase todas as modernas abordagens da qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular e não de inovações marcantes. São produtos de uma série de descobertas que remontam há um bom tempo atrás. Essas descobertas podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

2.1.1 Inspeção

Nos séculos XVIII e XIX, não existia ainda o controle da qualidade como ela é hoje. Quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilidosos ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres de ofício. Produziam-se pequenas quantidades de cada produto; as peças eram ajustadas umas às outras manualmente e a inspeção, após os produtos prontos, para assegurar uma alta qualidade, era informal, quando feita.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Com o aumento dos volumes de produção, as peças

não mais podiam ser encaixadas umas nas outras manualmente: o processo exigia um grupo de mão-de-obra qualificada, era caro e demorado. Os preços eram, quase sempre, acima do poder aquisitivo do consumidor médio.

Essas pressões deram origem ao que se conhece como o sistema norte-americano de produção: a utilização de maquinário de finalidade especial para produzir peças que podiam ser trocadas umas pelas outras seguindo uma seqüência preestabelecida de operações. Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, usadas para que as operações sejam realizadas com precisão e que seja assegurada a uniformidade. Este sistema conferiu uma nova respeitabilidade à inspeção, pois atividades antes executadas a olho nu foram substituídas por processos mais objetivos, verificáveis.

2.1.2 Controle Estatístico da Qualidade

O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade. A obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W.A. Shewart, conferiu pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Grande parte do moderno controle da qualidade pode ser atribuída àquele livro. Nele, há uma definição precisa e mensurável de controle de fabricação, poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e diversas maneiras de se melhorar a qualidade.

Shewart reconheceu que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio dos princípios da probabilidade e estatística. Ele observou que era improvável que duas peças fossem fabricadas precisamente de acordo com as mesmas especificações. Haveria certo grau de variação das matérias-primas, da habilidade dos operadores e dos equipamentos. Do ponto de vista gerencial, isso exigia que o problema da qualidade fosse repensado. A questão não era mais a existência de variação – era certo que ela continuaria existindo – mas como distinguir as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas.

Ele então formulou técnicas estatísticas simples para a determinação desses limites, além de métodos gráficos de representação de valores de produção para avaliar se eles ficavam dentro da faixa aceitável. Como resultado, os gráficos de controle. Separando as causas anormais (que podem ser atribuídas a um determinado fator) de variação daqueles inerentes a um processo de produção, permite-se fazer distinção entre problemas reais e problemas devidos simplesmente ao acaso. Além do mais, são retiradas amostras de produtos durante a produção, em vez de esperar o término da montagem de um produto.

2.1.3 Garantia da Qualidade

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Custos da qualidade: em 1951, J.M. Juran abordou esta questão na primeira edição de seu livro *Quality Control Handbook*. Ele observou que os custos para se atingir um determinado nível da qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis. Identificando e classificando esses custos, os gerentes tinham, então, uma maneira de decidir quanto investir na melhoria da qualidade.

Controle Total da Qualidade: em 1956, A.V. Feigenbaum propôs o controle total da qualidade. Para ele, produtos de alta qualidade não teriam probabilidade de serem produzidos se o departamento de fabricação fosse obrigado a trabalhar isoladamente. Ele observou que todos os produtos novos, à medida que iam passando do projeto para o mercado, envolviam aproximadamente as mesmas atividades. Do ponto de vista da qualidade, eles podiam ser agrupados em três categorias: controle de novos projetos, controle de materiais recebido e

controle de produtos ou local de produção. Assim, o sistema de qualidade passa a incluir desde o desenvolvimento de novos produtos até o controle de fabricação.

Engenharia da Confiabilidade: tem por objetivo garantir um desempenho aceitável do produto ao longo do tempo. O primeiro passo para o desenvolvimento desse conceito foi definir com maior precisão a confiabilidade – probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada sem falhas, durante certo tempo e sob condições preestabelecidas. A partir desse conceito, os engenheiros passam a estimar essa confiabilidade para que possam ser projetados produtos com maior ciclo de vida e com menor probabilidade de que ocorram falhas.

Zero defeito: o programa de zero defeito surgiu com o conceito de melhoria contínua da qualidade. Como os processos produtivos, materiais e o ser humano que interage nesse sistema apresentam probabilidade de ocorrerem falhas, é impossível que não ocorram falhas e defeitos. A busca pelo zero defeito, apesar de inatingível, serve como estímulo para que o sistema de qualidade seja sempre melhorado, para que haja sempre uma redução no número de falhas e defeitos.

2.1.4 Gestão Estratégica da Qualidade

Recentemente, um número cada vez maior de empresas começou a desenvolver uma nova visão, que incorpora um notável desvio de perspectiva. Estão associando-a a lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. No mais radical de todos os avanços, insistem em que a qualidade seja vista como uma arma de agressiva concorrência.

Essas mudanças ocorreram por diversas razões, como perda de rentabilidade e de participação no mercado com a má qualidade. Juntas, despertaram as empresas para o potencial da qualidade na concorrência.

Para aliviar estas preocupações, primeiro era preciso redefinir qualidade. A produção sem defeitos, objeto tanto da garantia da qualidade quanto do controle estatístico da qualidade, era muito limitada em seu escopo. Era preciso uma visão perspectiva mais voltada para fora para se conseguir o comprometimento da alta gerência, cujos interesses eram estratégicos e competitivos. A solução foi definir qualidade do ponto de vista do cliente. Vários fatores tornaram-se importantes: pesquisas de mercado, análises dos produtos dos concorrentes, reclamações dos usuários, enfim, as organizações perceberam que é necessário gerir sua relação com todos os seus públicos de interesse. Em outras palavras, Gestão da Qualidade Total. Com essas informações, as empresas buscavam a melhoria contínua de seus processos e produtos em busca de conquistas de mercados. Metas de qualidade foram estipuladas e passaram a ser alvos móveis, que seriam sempre reformuladas em níveis cada vez mais altos. Educação e treinamento de funcionários, assim como a avaliação de programas de qualidade foram melhorados e ampliados.

Esforços deste tipo são inovações do gerenciamento da qualidade. A abordagem estratégica da qualidade é mais ampla que suas antecessoras, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensíveis às necessidades da concorrência e do ponto de vista de suas partes interessadas, mais firmemente associada à melhoria contínua.

Era da Qualidade	Período	Público de Interesse
Inspeção	séculos XVIII e XIX	cliente, empresa
Controle Estatístico da Qualidade	década de 1930	cliente, empresa
Garantia da Qualidade	década de 1950	cliente, empresa
Gestão Estratégica da Qualidade	atual	todos

Quadro 1: Públicos de interesse das eras da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

Segundo SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2002), a Gestão da Qualidade Total (TQM, em inglês) pode ser vista como a extensão lógica da maneira em que a prática da qualidade tem progredido. Embora tenha surgido nas décadas de 1940 e 1950, a expressão foi

primeiramente usada, formalmente, por Armand Feigenbaum em 1957. Entretanto, muitos “gurus da qualidade” contribuíram para o desenvolvimento das idéias do TQM, como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Philip B. Crosby.

Resumindo seu conceito, é um modo de agir e pensar as operações de uma empresa sob os seguintes assuntos:

- Atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores;
- Inclusão de todas as partes da organização;
- Inclusão de todas as pessoas da organização;
- Exame de todos os custos relacionados com a qualidade;
- Fazer “as coisas certo da primeira vez”, por exemplo, enfatizando a construção da qualidade desde o *design*, em vez de apenas inspecionar;
- Desenvolvimento de sistemas e procedimentos que apóiem qualidade e melhoria;
- Desenvolvimento de um processo de melhoria continua.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI: NOVOS DESAFIOS

2.2.1 Contexto histórico e desafios

A evolução da gestão da qualidade ocorreu concomitantemente com o advento de diversos fatores críticos que passaram a exercer influência no sucesso das empresas. O crescimento da economia mundial acentuou-se ao fim da Segunda Guerra Mundial, influenciado pelo Plano Marshall e pelo modelo fordista de produção. Esse crescimento desenfreado acarretou no consumo excessivo dos recursos naturais disponíveis, além de graves problemas sociais. Esses contínuos e cada vez mais freqüentes problemas de degradação social e ambiental, como a poluição, só podem ser equacionados com a

modificação drástica do modo de vida dos seres humanos. Todas as pessoas e instituições necessitam contribuir na reversão desta situação. As empresas, por estarem inseridas neste contexto, devem e podem participar. Diante deste cenário, elas devem encarar esta situação não só como uma obrigação, agindo de forma mais atuante e transparente, mas, também, como uma excelente oportunidade competitiva.

O surgimento de pressões externas vindas das mais diferentes camadas da sociedade civil e instituições fazem com que as empresas se deparem com novos desafios, o que as obrigará a repensar sua maneira de como fazer negócios.

A prática da gestão da qualidade, aplicada em sua forma mais ampla de seus conceitos pode auxiliar as empresas a enfrentar essas pressões, contribuindo para a reversão da situação apresentada e, ainda, valorizando a sua marca, reduzindo os seus custos e obtendo vantagem competitiva.

Até meados do século XX, as empresas estavam inseridas no seguinte contexto:

- Toda a produção era vendida;
- As relações de trabalho entre patrões e empregados eram frágeis. As empresas não se preocupavam em valorizar o seu público interno;
- As relações comerciais entre os países eram limitadas devido a fatores tecnológicos e logísticos;
- A relação entre cliente e fornecedores era conflituosa;
- Não havia preocupação com as questões sociais e ambientais;
- Os consumidores não se preocupavam com a origem dos produtos que consumiam;
- As empresas se comportavam como sistemas fechados.

A partir do final do século XX e começo do século XXI, esses paradigmas começaram a ser quebrados. O aumento da concorrência entre as empresas, além das pressões externas já citadas, fez com que elas se deparassem com novos desafios.

SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2002) listaram, entre outros inúmeros desafios das empresas, os seguintes:

1. O impacto da globalização nos mercados, na base de fornecedores e na mentalidade de seus gestores;
2. A mudança na maneira com que é vista a responsabilidade social que todos os negócios devem demonstrar e o papel dos gestores em estabelecer valores éticos;
3. A responsabilidade ambiental dos negócios, especialmente o impacto que as decisões dos gestores têm no ambiente e o impacto que os padrões reguladores têm nos gestores;
4. A influência, nas operações, do desenvolvimento da tecnologia, que é cada vez mais rápido e difícil de prever;
5. O surgimento do conceito de gestão do conhecimento e do gestor como responsável-chave pela tecnologia dos processos utilizados.

2.2.2 Como as empresas podem superar esses desafios?

CAMPOS (1999), afirma que uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das pessoas. Este é seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência. Sob este aspecto, a primeira prioridade da empresa são os consumidores. É necessário, e mesmo vital para a empresa, que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou utilização do seu serviço.

Um segundo tipo de pessoa afetada pela empresa é seu empregado. A empresa deve se esforçar para pagar-lhe bem, respeitando-o como ser humano e dando-lhe a oportunidade de crescer como pessoa e no seu trabalho, vivendo uma vida feliz. Isto é importante para o “aporte do conhecimento”. Este conceito deve ser estendido também para os empregados das empresas fornecedoras e do sistema de distribuição dos produtos (vendas e assistência técnica). Um terceiro tipo de pessoa afetada pela empresa é o acionista. Numa sociedade de economia livre a empresa deve ser lucrativa de tal forma a poder pagar dividendos aos seus acionistas e se expandir, criando novas oportunidades. Isto é importante para o “aporte de

capital”. A produtividade gera o lucro que, reinvestido, é o único caminho seguro para a geração de empregos. Finalmente, os vizinhos da empresa devem ser respeitados através do controle ambiental, evitando-se que a empresa polua o ambiente em que atua.

2.3 ASPECTOS DO CONCEITO DE QUALIDADE

Sendo assim, segundo SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON (2002) há pouco sentido em colocar um programa de qualidade em ação a menos que ele atenda às exigências dos consumidores. Na abordagem TQM, atender a essas expectativas significa mais do que isso: significa ver as coisas baseando-se no ponto de vista do consumidor. Isso envolve toda a organização, ao entender a importância central dos consumidores para seu sucesso e até para sua sobrevivência. Os consumidores não são vistos como externos à organização, mas sim como sua parte mais importante.

Baseado no ponto de vista do consumidor é possível dividir o conceito de qualidade de um produto e/ou serviço em dois: qualidade tangível e qualidade intangível:

- Qualidade tangível: confiabilidade, durabilidade, design, etc.
- Qualidade intangível: conceito de um bem ou serviço que agrada ao consumidor porque satisfaz suas expectativas emocionais e expectativas de qualidade.

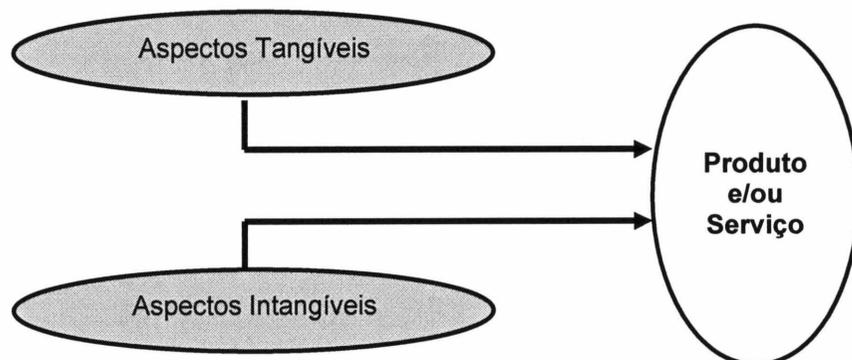


Figura 1: Aspectos da qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

Tradicionalmente, produtos e bens são definidos pela literatura como tangíveis e serviços são definidos como intangíveis: "... diferentemente da produção de bens físicos, onde a matéria-prima é processada alterando-lhe a forma física, o serviço produz um bem intangível, pois não existe apropriação de qualquer ente físico". (FREITAS; QUELHAS, 2005).

Porém, o que pode ser verificado como uma tendência nos dias de hoje é um aumento na preocupação dos consumidores com aspectos intangíveis de produtos e serviços que estes consomem, buscando suprir suas expectativas emocionais. Estes, em números que crescem cada vez mais, não aceitam mais consumir produtos e serviços que não tenham sua origem conhecida, são obtidos através de danos irreparáveis à natureza ou frutos de trabalho escravo, por exemplo. Eles não aceitam que as empresas supridoras desses produtos e serviços façam uso de práticas ilegais no campo ético, subornem autoridades para obtenção de vantagens comerciais e prejudiquem, de uma forma qualquer, a comunidade em que estão inseridas. Resumindo: o consumidor pune essas empresas, não consumindo os produtos e serviços fornecidos por elas.

A busca da satisfação das necessidades dos clientes em ambos os aspectos (tangível e intangível), onde as empresas estão procurando dar bastante atenção devido às pressões externas e, também, buscando agregar valor às suas marcas e produtos e/ou serviços, gerou um novo conceito baseado em uma nova maneira de fazer negócios, segundo os desafios das empresas: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Este conceito foi assim definido pelo autor Robert H. Srour (CORRÊA; MEDEIROS, [20-]):

"Responsabilidade Social Empresarial é uma parceria efetiva com clientes e fornecedores, gerando produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. Supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade (via projetos que aumentem o seu bem estar), além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, e para melhor satisfazer os clientes ou usuários. Exige a conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias (consciência da vulnerabilidade do planeta) e através de medidas que evitem externalidades negativas. Requer desenvolvimento profissional dos trabalhadores e participação deles em decisões técnicas, inversões em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e em benefícios

sociais. Prescreve a não-discriminação e o tratamento equânime para as muitas categorias sociais que habitam as organizações”.

Entende-se “externalidades negativas” como sendo qualquer consequência negativa da atividade da empresa que a mesma permita que ultrapasse os “limites da fábrica”.

Ora, analisando a definição acima, é possível visualizar que a RSC visa à satisfação de todos os públicos de uma organização, assim como o TQM. Então, qual a diferença entre os dois termos?

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E TQM

2.4.1 Diferenças e semelhanças entre os termos

BIANCO; SALERNO (1998) descrevem as dificuldades encontradas na identificação de um modelo universal de TQM. As autoras do artigo, citando outros autores do tema, afirmam que para entender o que é TQM é necessário pensar sobre três perspectivas básicas, que nada mais são do que reflexos de três definições de qualidade:

Qualidade = Satisfação do cliente (K. Ishikawa)

Adequação ao uso (J. M. Juran)

Conformidade com os requisitos (Crosby)

Separando o conceito em perspectivas:

Perspectiva 1: Qualidade de Projeto - o nível da qualidade que deve estar embutida no produto ou serviço que satisfaça a necessidade do consumidor seja explícita ou implícita;

Perspectiva 2: Qualidade de Conformidade - o grau em que os atuais produtos ou serviços estejam em conformidade com a especificação de projeto;

Perspectiva 3: Qualidade do Serviço - a qualidade do "serviço" associada ao consumidor do produto ou serviço prestado.

Analisando essas perspectivas, as perspectivas 1 e 3 visam atender os aspectos tangíveis e intangíveis da qualidade, enquanto a perspectiva 2, os aspectos mais tangíveis.

Já quanto a RSC (ou RSE), há várias definições do assunto por parte de diversos autores. Eles fornecem uma ênfase maior nos aspectos intangíveis da qualidade, sem desconsiderar, porém, os aspectos tangíveis. Por outro lado, a literatura de TQM se concentra principalmente em práticas de gestão da qualidade para garantir seus aspectos tangíveis, mas sem desconsiderar seus aspectos intangíveis.

Entretanto, o objetivo de ambos os conceitos é o mesmo: melhoria de práticas e processos em relação a todas as partes interessadas das empresas, visando seu desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, sua perenidade no longo prazo. A RSC surgiu devido as já mencionadas diversas pressões exercidas sobre as empresas. E também, é sabido pelos diversos autores do assunto que além de contribuir nos âmbitos social e ambiental, a empresa precisa ser lucrativa. Esse fator primordial faz com que os aspectos tangíveis de um produto ou serviço sejam tão importantes quanto os aspectos intangíveis. Ambos os fatores fazem da gestão da RSC de uma organização um modelo de gestão da qualidade em sua forma mais ampla, abrangendo todos os seus públicos de interesse, ou seja, as empresas têm responsabilidades para com todos esses públicos.

Portanto, pode ser concluído que Responsabilidade Social Corporativa e Gestão da Qualidade Total são conceitos equivalentes.

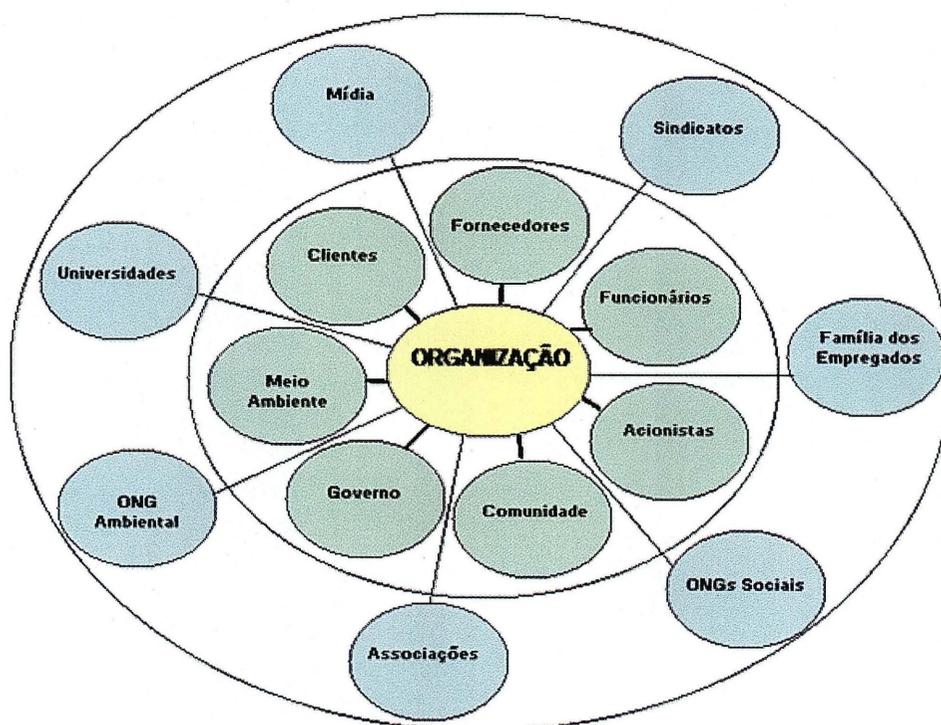


Figura 2: Públicos de interesse da RSC e do TQM

Fonte: Grüninger, 2006.

2.4.2 Responsabilidade Social Corporativa: descrição e contexto histórico

O conceito de RSC surgiu devido a inúmeros fatores: o esgotamento dos recursos naturais, a busca da defesa dos direitos dos consumidores e dos trabalhadores, a necessidade das empresas em prover melhorias na sua comunidade de entorno, em benefício próprio e das mesmas, além de outras questões, acarretaram nas empresas pressões externas; todos na sociedade devem cumprir a sua parte para mitigar esses impactos, sendo que as empresas também têm que contribuir para a superação destes desafios.

BORGER (2006), diz que o conceito de RSC está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das companhias alcançam um universo de agentes sociais muito mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas. Muitas das decisões e atividades dos negócios têm consequência para a comunidade local, para o meio ambiente e para muitos outros aspectos da sociedade. Essas consequências vão muito além do mercado e,

portanto, são de interesse de uma sociedade mais ampla que não está direta e necessariamente envolvida com uma troca de mercado processada com os negócios. O papel das empresas incluiria lucros, mas, em vez da maximização do lucro ao curto prazo, os negócios deveriam buscar lucros de longo prazo, obedecer às leis e regulamentações, considerar o impacto não-mercadológico de suas decisões e procurar maneiras de melhorar a sociedade por uma atuação orientada para a RSC. As relações entre a sociedade e as empresas se baseiam num contrato social que vai evoluindo conforme as mudanças sociais e as conseqüentes expectativas da sociedade. Nesse contrato, a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigação, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação. Em conseqüência disso, as empresas são obrigadas a assumir suas responsabilidades e a responder às exigências da sociedade, cumprindo o papel que delas é esperado.

O fator primordial para o sucesso do conceito de RSC é focar a interdependência existente entre as empresas e a sociedade, não em uma relação de conflito entre ambas (PORTER, 2007). Para que ele avance, é preciso assentá-lo sobre um amplo entendimento da inter-relação de uma organização com a sociedade e, ao mesmo tempo, ancorá-lo nas estratégias e atividades de organizações específicas.

Sendo assim, a RSC está intimamente relacionada com o conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou simplesmente, Sustentabilidade, comumente utilizados como sinônimos.

2.4.3 Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade

De acordo com SACHS (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável é baseado no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Ele compele as pessoas a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e de espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional. Ele impele as pessoas a buscar soluções triplamente vencedoras, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto

ambientais. Outras estratégias, de curto prazo, levam ao crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, ou ao crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo. Os cinco pilares do desenvolvimento sustentável são:

1. Social, fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa da perspectiva de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do planeta;
2. Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos);
3. Territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades;
4. Econômico, sendo a viabilidade econômica a condição *sine qua non* para que as coisas aconteçam;
5. Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença.

Esses pilares do desenvolvimento sustentável podem ser mais bem explicados em uma frase do mesmo autor, publicada em matéria da revista Página 22 (p.18-27, ago. 2007): “A responsabilidade pela busca das soluções triplamente vencedoras (por abranger os aspectos ambiental, econômico e social) recai sobre todos os protagonistas do processo e supõe um processo de negociação quadripartite entre o Estado desenvolvimentista (enxuto, limpo e proativo), os trabalhadores, os empresários e a sociedade civil organizada com vista às parcerias público-privadas, geradoras de oportunidades de trabalho decente para todos e de universalização efetiva do conjunto dos direitos humanos (uma outra maneira de definir o desenvolvimento)”.

A figura a seguir ilustra os três vetores da sustentabilidade da maneira em que o conceito é mais difundido atualmente, também conhecido como o *triple bottom line*:

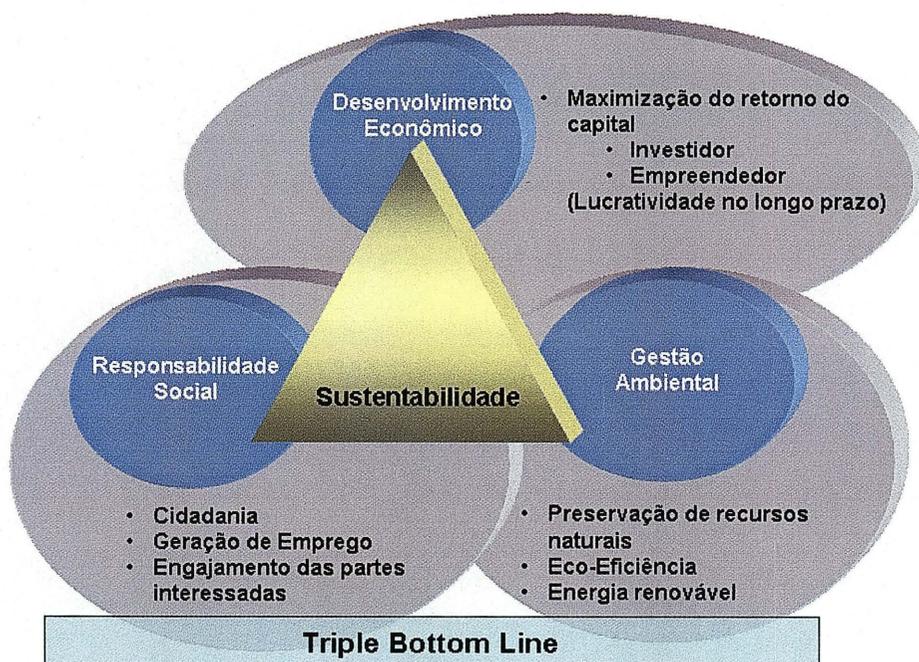


Figura 3: Os três vetores da sustentabilidade

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2004.

Como já visto, as empresas, como parte atuante da sociedade, têm que contribuir na busca do desenvolvimento sustentável. Uma afirmação do presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), Fernando Almeida, afirma: “Sustentabilidade significa sobrevivência, entendida como a perenidade dos empreendimentos humanos e do planeta. Por isso, o desenvolvimento sustentável implica planejar e executar ações – sejam elas de governos ou de empresas, sejam elas locais, nacionais ou globais – levando em conta simultaneamente as dimensões econômica, ambiental e social. Mercado + sociedade + recursos ambientais: esta é a chave para a boa governança. Não é tarefa simples, pois exige radical mudança de mentalidade. O setor empresarial moderno tem evoluído rapidamente nesse sentido, impulsionado em grande medida pelos desejos e tendências dos consumidores, que cada vez mais recorrem a valores da cidadania, como ética, justiça e transparência, para tomarem suas decisões de compra. No Brasil, como no mundo, a vanguarda do setor empresarial não está alheia a essas mudanças e

tem procurado corresponder, aprendendo a pensar e a agir nas três dimensões da sustentabilidade”.

Sendo assim, as empresas devem visualizar a sustentabilidade como uma poderosa ferramenta que possibilitará os seguintes benefícios: visão estratégica, criação de valor, redução de custos, vantagem competitiva e mapeamento de riscos financeiros.

2.4.4 Sustentabilidade como estratégia competitiva

Uma empresa é competitiva quando consegue diferenciar-se em um determinado mercado, obtendo retornos acima da média para o capital investido, ou seja, diante das regras estabelecidas pela indústria, consegue se colocar em uma situação de vantagem diante de seus concorrentes (CORAL, 2002).

A competitividade sempre foi vista como sinônimo de eficácia operacional. Ferramentas como engenharia simultânea, sistema de produção *just in time*, gestão da logística interna e externa e reengenharia, entre outras, foram amplamente difundidas e aplicadas por várias organizações ao redor do mundo. Uma vez que as empresas se utilizam de *benchmarking* para comparar seus processos operacionais e vão se igualando nas práticas de manufatura, a eficiência operacional não garante uma posição diferenciada, mas passa a ser uma condição básica para competir. Portanto, o advento da sustentabilidade como estratégia competitiva é uma oportunidade que se abriu para as empresas a praticarem de forma ampla e, assim, perseguir a vantagem competitiva dentro de seu mercado de atuação.

A análise do impacto de suas atividades dentro de sua cadeia de valor é uma excelente maneira de uma organização analisar seus riscos e suas oportunidades de obter vantagem competitiva de longo prazo através da prática da sustentabilidade. A figura a seguir ilustra esta afirmação:

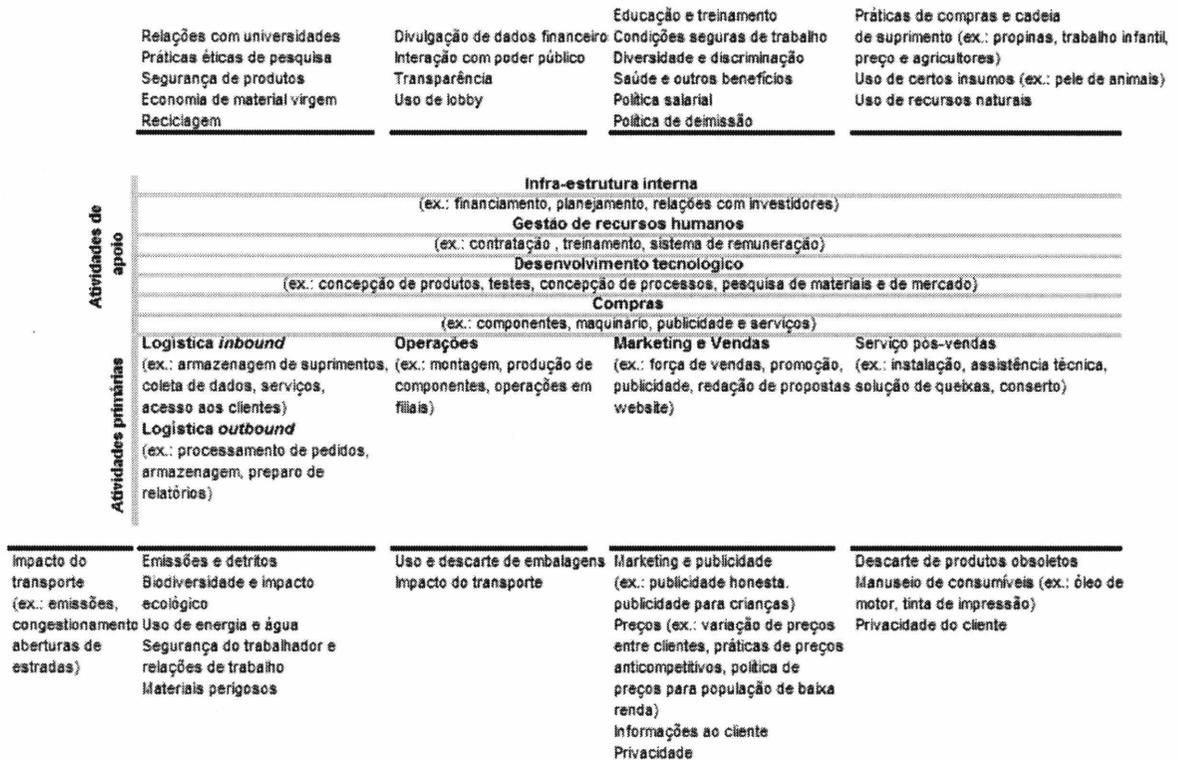


Figura 4: Impacto social da cadeia de valor

Fonte: Porter, 2006.

Resumindo, sustentabilidade não é:

- Meio ambiente e filantropia;
- Acessório, mas sim fundamental para a estratégia de negócios da empresa, seja ela financeira ou não-financeira;
- Apenas políticas e procedimentos: é uma cultura, uma atitude.

Sustentabilidade é:

- Fator estratégico e criação de valor em longo prazo;
- A legitimidade da empresa está além da conformidade (licença de operação e crescimento);
- A ligação entre diversos fatores (governança corporativa, transparência, valor agregado aos acionistas, etc.);

- Transparência dos seus valores intangíveis;
- É a perenidade do empreendimento (empresarial ou social) com adequada remuneração do capital e/ou continuidade do cumprimento de sua missão ao longo do tempo.

2.4.5 Responsabilidade Social Corporativa e agregação de valor para as empresas

Como já visto a busca da sustentabilidade por parte das organizações é um fator estratégico de criação de valor em longo prazo. A figura a seguir ilustra os aspectos tangíveis e intangíveis de uma organização:

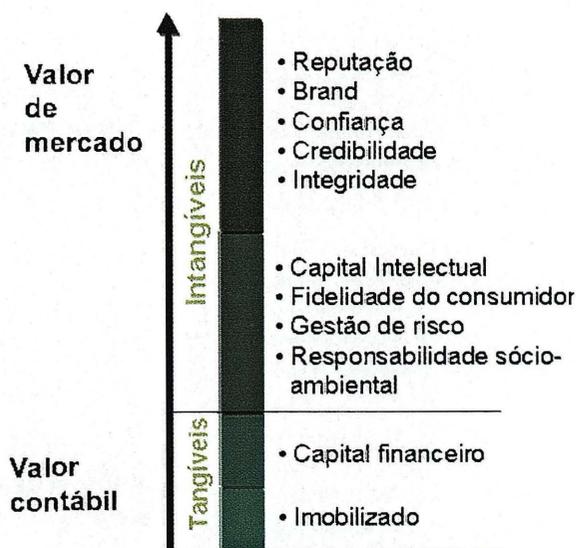


Figura 5: Aspectos tangíveis e intangíveis de uma organização

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2004.

O autor MACHADO FILHO (2006), afirma que uma grande mudança no contexto institucional é o processo de integração dos mercados, o que tem induzido as empresas a

elevarem seus padrões de comportamento ético. As empresas multinacionais, por exemplo, enfrentam o desafio de comunicar as práticas e os valores éticos a seus milhares de funcionários, que trabalham em diferentes sistemas institucionais (culturais e legais). Nesse sentido, as diferenças na conduta ética em ambientes distintos podem estar se reduzindo, especialmente nas empresas mais expostas à economia global. A economia globalizada, com redes interconectadas, induz as empresas a agirem dessa forma, pois o risco de sofrerem sanções legais e perdas de reputação cresce, já que as decisões corporativas transcendem as fronteiras políticas e culturais dos países. A reputação das empresas para o comportamento ético, incluindo sua integridade percebida em lidar com os clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor da sua marca ou nome. Isso é refletido em sua avaliação, assim como o capital humano individual é baseado, em parte, em sua reputação para o comportamento ético. Nesse sentido, mercados privados propiciam potencialmente importantes incentivos para o comportamento ético ao imporem custos a organizações e indivíduos que rompem padrões éticos estabelecidos.

O que poderia acontecer se uma multinacional de origem alemã ou francesa, inglesa ou norte-americana fosse flagrada com uma atuação socialmente irresponsável em um determinado local longe do seu país-sede, por exemplo, utilizando mão-de-obra escrava no sertão nordestino? Descoberto o fato, rapidamente a notícia vazaria em tempo real em todos os canais de mídia. E as ações da empresa fatalmente despencariam, nas bolsas de Nova York, Londres, Tóquio, Paris, enfim, em todos os mercados onde a empresa pudesse ter ações emitidas, como consequência da deterioração do seu capital reputacional. Esse seria um primeiro reflexo de uma cadeia de fatos que levariam a conflitos com fornecedores e com clientes, sanções legais, etc.

Essa percepção já faz parte do cotidiano de muitas companhias. Além disso, o assunto vem ganhando bastante destaque, conforme pode ser verificada em matéria publicada no jornal *Gazeta Mercantil* (p. A-12, 25 set. 2007): “A confiança no produto é um fator de escolha de produtos pelos consumidores”. Pesquisa divulgada recentemente pela Significa, empresa especializada em comunicação, revela que os investimentos em patrocínios e apoios a projetos estão em alta no processo de construção de marcas. Entre os temas preferidos pelas corporações para comunicar seus valores, crenças e compromissos, as questões sociais são praticadas por 95% das empresas analisadas. Segundo Yacoff Sarkovas, presidente da Significa, “... a tendência reflete sobretudo o interesse crescente das empresas por

investimentos sociais nas comunidades onde atuam, consequência do processo de expansão do conceito de responsabilidade social no País”. O número de empresas atuando no campo social é avassalador. “Existe um processo evolutivo da sociedade, do mercado e dos processos econômicos que estimulam as companhias a pensarem esse aspecto específico da responsabilidade social”.

Uma primeira conclusão possível do estudo é que se as empresas estão comunicando mais é porque estão fazendo mais. E ao associar sua imagem a determinadas causas, desejam ser percebidas pelos seus clientes e pela sociedade não apenas por venderem bons produtos, mas pelas atitudes refletidas nos projetos e ações de natureza social.

Segundo Sarkovas, o que explica o maior investimento privado nessa área é o fato de que "independentemente do maior ou menor grau de humanidade, civilidade e sensibilidade dos executivos e acionistas da empresa", ela é sempre a que mais afeta, diretamente, a sobrevivência e os lucros das empresas. Isso é observado também por Porter, onde o autor afirma que o princípio da sustentabilidade apela para um sadio interesse próprio. Toda empresa deveria operar com vistas a garantir o desempenho econômico e longo prazo – evitando, para tanto, um comportamento no curto prazo socialmente nocivo ou ambientalmente irresponsável. O princípio funciona melhor em questões que coincidem com os interesses econômicos ou regulamentares da empresa. A Du Pont, por exemplo, poupou mais de US\$ 2 bilhões com o uso reduzido de energia desde 1990. Mudanças no material usado pelo McDonald's para embalar alimentos reduziram os resíduos sólidos em 30%. Tirando os benefícios ambientais, eram decisões empresariais sagazes.

A figura abaixo resume essa nova percepção por parte das empresas:

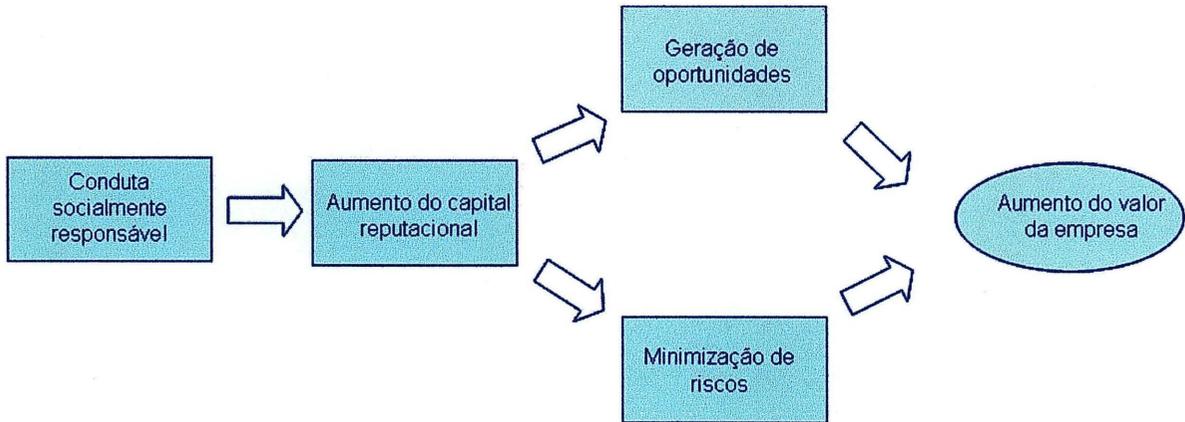


Figura 6: Aumento do valor da empresa através de condutas socialmente responsáveis

Fonte: Machado Filho, 2006.

2.4.6 Percepção atual da sustentabilidade pelas empresas

Embora o discurso de muitas empresas hoje seja o da responsabilidade socioambiental, a prática mostra que, se não houver pressão externa, as empresas se posicionam de forma reativa, pois suas prioridades estão voltadas para o aspecto econômico do *triple bottom line* (CORAL, 2002).

A figura a seguir mostra a evolução da teoria da RSC, o que deve ser seguido também pelas organizações. Sendo assim, elas devem adotar práticas e políticas com todas as suas partes interessadas, obtendo assim vantagem competitiva, ganho de imagem, redução de custos e acesso a novos mercados.

	Responsabilidade da Organização	Papel dos Gestores	Estilo de Gestão
1a. Geração	Ter lucro	Agente dos Acionistas	Defensivo
2a. Geração	Responder às partes interessadas	Administrar as relações	Reativo
3a. Geração	Procurar oportunidades para soluções ótimas e éticas com as partes interessadas	Construção de relações de representatividade	Colaborativa

Quadro 2: Evolução da teoria da RSC

Fonte: Borger, 2006.

2.4.7 Percepção atual da sustentabilidade pelos consumidores - Consumo Consciente

O conceito de consumo consciente de produtos e serviços nasce a partir do advento do desenvolvimento sustentável: consumir com consciência de seu impacto sobre o próprio indivíduo, as relações sociais, o meio ambiente e a economia, buscando também mobilizar outras pessoas na mesma direção.

Segundo o Instituto Akatu, organização não-governamental sem fins lucrativos com a missão de conscientizar e mobilizar o consumidor para seu papel protagonista na construção da sustentabilidade, o consumo consciente no Brasil é um tema novo na agenda de discussão da sociedade, tratando-se de um termo praticamente desconhecido há até pouco tempo. Hoje, no entanto, já é amplamente divulgado pela mídia e está presente na vida de muitas pessoas, podendo-se neste contexto observar o surgimento de um grupo na população que pode ser considerado referência para os outros, isto é, a vanguarda do consumo consciente.

O Instituto Akatu vem realizando, desde 2003, uma pesquisa para medir o nível de consumo consciente dos consumidores brasileiros. A seguir, é feita uma comparação entre os resultados de 2003 e de 2006:

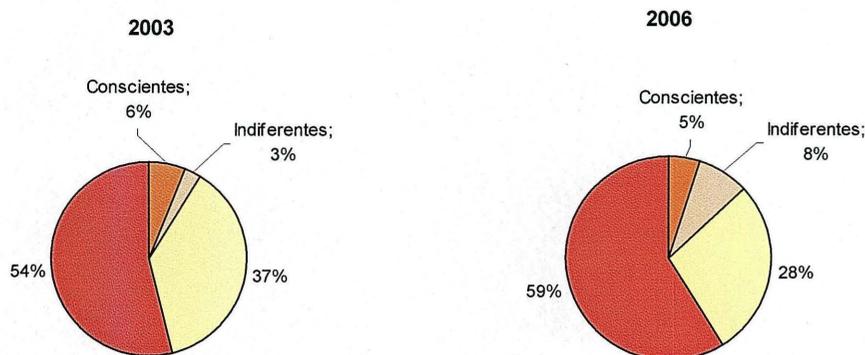


Figura 7: Segmentação – nível de consumo consciente da população brasileira entre 2003 e 2006.

Fonte: Instituto Akatu, 2007.

Como se observa no gráfico de 2006, a população “Consciente” representa 5% do total. Por outro lado, quando se considera a somatória deste segmento com o dos “Engajados”, observa-se que um terço dos brasileiros já se consideram adeptos do consumo consciente. Houve uma variação significativa na distribuição da população “mais consciente” (os “Conscientes” somados aos “Engajados”) nos 3 anos que decorreram entre uma pesquisa e outra, passando de 43% em 2003 para 33% em 2006. Esta variação se explica porque o consumo consciente é um fenômeno social recente, em que as opiniões do público podem ser muito influenciadas pelo contexto imediato.

Nesse sentido, de fato, as conjunturas social e política nos dois momentos da pesquisa eram bastante diferentes. Enquanto em 2003 ainda estava presente à memória do recente “apagão” energético e havia um contexto econômico restritivo ao consumo (crescimento econômico negativo, desemprego acentuado e altas taxas de juros), em 2006 essas condições eram melhores e o consumidor – antes em situação mais “defensiva” – sentiu-se mais relaxado para consumir. Desta forma, pode-se dizer que os dados de 2006 refletem uma adesão mais consistente ao consumo consciente do que aquela verificada em 2003, agora não mais ligada a fatores conjunturais de restrição da disposição de consumir. Portanto, os 33% de

população “mais consciente” em 2006 constituem uma referência muito mais segura do estágio do consumo consciente no Brasil hoje.

Este novo comportamento que os consumidores estão desenvolvendo cada vez mais nos dias de hoje, além de outros tipos de mudanças comportamentais pelas quais passam a sociedade atual, faz com que os gestores se deparem com novos desafios em suas tentativas contínuas de abrir caminho por meio da complexidade e das incertezas que os cercam.

Para tanto, se faz necessário que as organizações adotem modelos de gestão em busca da excelência de suas operações, para que elas cresçam de forma sustentável, visando o sucesso em longo prazo em seus mercados de atuação. Entende-se que essa excelência será amplamente atingida somente se elas visarem à qualidade na relação com todos os seus públicos de interesse.

3 ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

3.1 OBJETIVOS

Um Programa de Gerenciamento de Riscos em Sustentabilidade terá a função de servir como um modelo de monitoramento da gestão de riscos decorrentes das relações que uma organização tem com todos os seus públicos de interesse, independentemente de seu porte ou setor em que atua. Em outras palavras, é uma sistematização de indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total de uma organização.

Este modelo de gestão se baseará em diretrizes de um modelo de classe mundial, as quais servirão como parâmetros para a definição dos indicadores de sustentabilidade também amplamente utilizados e aceitos internacionalmente.

É importante ressaltar que os indicadores componentes do PGR são um meio para auxiliar a gestão para a qualidade total e não um fim em si mesmos. Eles são úteis para que o sistema de gestão possa controlar e identificar necessidades e fazer melhorar o desempenho, que está relacionado à satisfação dos *stakeholders* da empresa.

Entretanto, não é suficiente atribuir indicadores de desempenho para monitorar somente o desempenho no nível corporativo. Eles apenas informam sobre como estão os resultados – a satisfação dos *stakeholders*. Mas não dizem nada a respeito do que está acontecendo para se chegar aos resultados. É importante destacar como está a gestão dos meios necessários – macro e micro processos – para atingir o objetivo principal das empresas (MARTINS; COSTA NETO, 1998). Porém, o escopo deste projeto técnico limita-se a identificar os indicadores de desempenho, cabendo às organizações que fazem uso do PGR descrever esses processos internamente, em razão de identificar as causas que influenciam dado indicador de desempenho.

Também é importante que todos os empregados sejam treinados e saibam interpretar cada indicador de desempenho, para que saibam quais ações tomar dependendo dos resultados

atingidos. Assim, possibilita que o conceito de desenvolvimento sustentável se espalhe por toda a organização, não ficando restrito apenas à alta administração. Uma forma interessante é o uso de cartazes, vídeos, palestras e gráficos de desempenho dos indicadores espalhados por toda a organização.

Os indicadores do PGR precisam ter padrões de comparação, sejam eles de organizações concorrentes ou de metas estipuladas pela alta administração. Esses indicadores podem ser utilizados pelas organizações tanto de forma reativa quanto de forma proativa.

Seguindo o objetivo deste projeto técnico, que é desenvolver um PGR para auxiliar os clientes de uma consultoria na gestão de seus riscos em sustentabilidade, será definida também uma proposta de trabalho para ser feito junto a esses clientes.

O PGR pode ser inicialmente aplicado em uma organização mesmo que ela ainda não adote o modelo gestão utilizado com referência na elaboração deste programa. Neste caso, os indicadores são utilizados na realização de um diagnóstico inicial. A aplicação destes indicadores pode servir como estímulo à aplicação do modelo de gestão de referência. Ainda, servir como um meio de compará-lo com o de outras empresas concorrentes, uma eficiente forma de *benchmarking*.

3.2 DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE REFERÊNCIA PARA A ELABORAÇÃO DO PGR

Segundo MARTINS; COSTA NETO (1998), a medição do desempenho tradicional tem como principal preocupação a medição em termos do uso eficiente dos recursos. Os indicadores de desempenho mais comuns são a produtividade, o retorno sobre os investimentos, o custo-padrão, etc. Tradicionalmente, o sucesso era determinado pela maneira como as organizações se aproveitavam dos benefícios da economia de escala.

Porém, devido aos novos desafios enfrentados pelas empresas, descritos no capítulo 2.2, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a

rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz de ativos e passivos financeiros. O ideal é que as empresas ampliem seus controles e passem a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa.

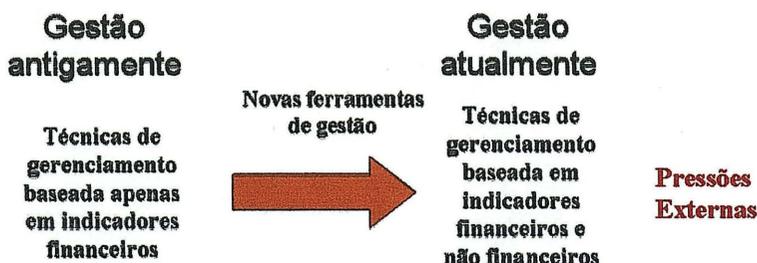


Figura 8: Evolução dos modelos de gestão

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2005.

A vantagem competitiva é obtida, nestes novos tempos, através da satisfação das expectativas e necessidades de todos os seus *stakeholders* (públicos). Isto está fazendo com que as empresas adotem outros indicadores de desempenho, além dos já tradicionalmente utilizados, baseados em um modelo de gestão de classe mundial. A adoção de um modelo de gestão por uma organização é uma estratégia muito importante, já que ela será a diretriz que mobilizará todos os recursos de uma organização visando atingir objetivos de longo prazo.

Alguns modelos de gestão amplamente difundidos entre as organizações são o *Balanced Scorecard* e o PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade.

3.3 O MODELO BALANCED SCORECARD

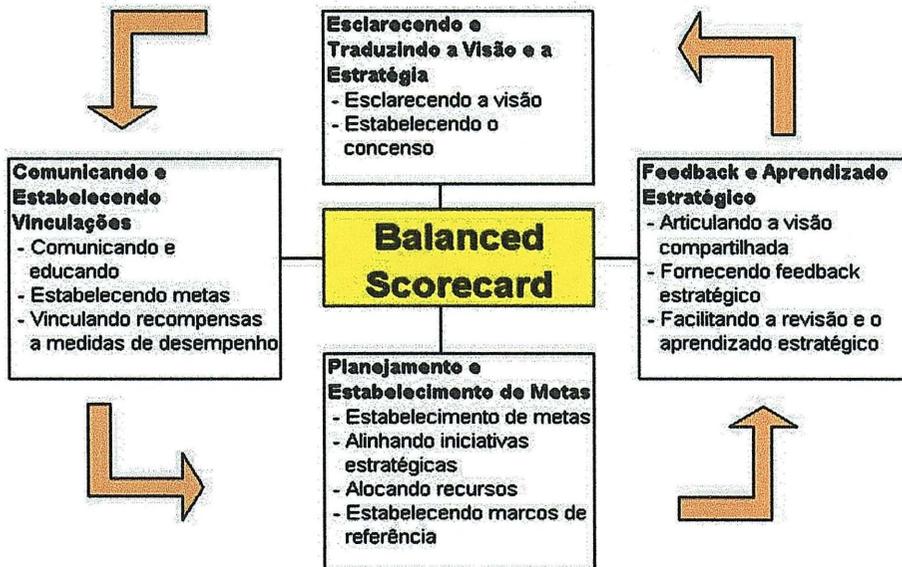


Figura 9: O modelo de gestão Balanced Scorecard

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2005.

O modelo tem quatro perspectivas diferentes: a perspectiva dos clientes (tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo), a perspectiva interna (os processos críticos para atingir satisfação dos clientes e produtividade), a perspectiva da inovação (dos produtos e processos) e a perspectiva financeira (lucratividade, crescimento e valor para os acionistas). Estas perspectivas estão relacionadas, respectivamente, às características dos produtos ofertados pela empresa aos clientes, aos processos de negócios críticos para a empresa, à inovação dos produtos e processos e ao aprendizado da organização e, por fim, aos lucros, ao crescimento da empresa e à geração de valor para os acionistas (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

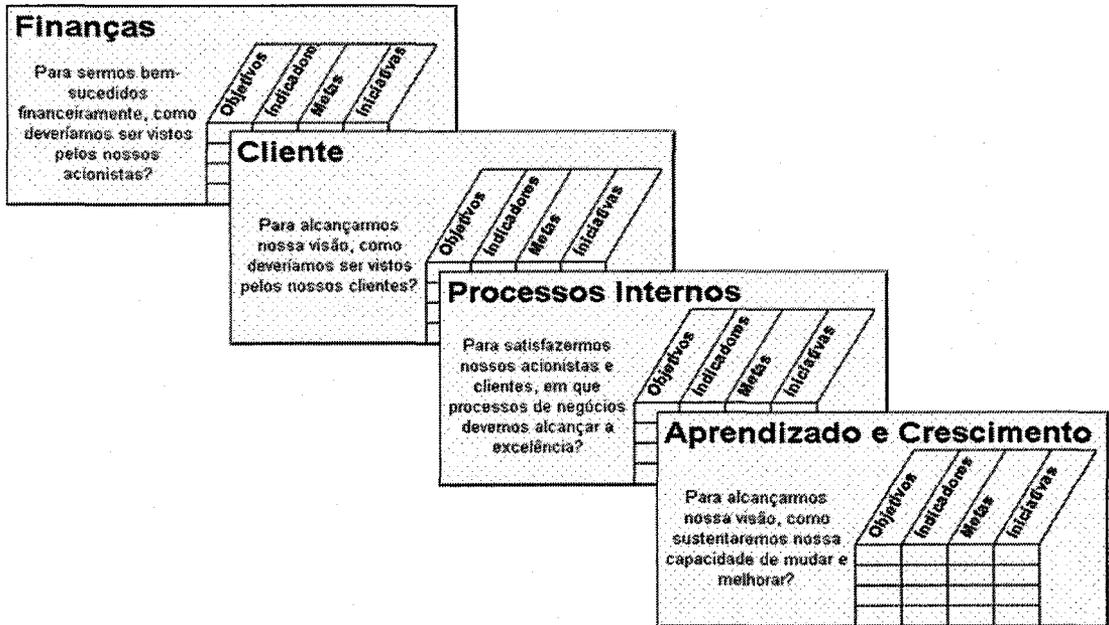


Figura 10: Como o BSC enxerga a organização

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2005.

Entretanto, não existe uma perspectiva relacionada diretamente à sociedade. Já os empregados podem ser considerados parcialmente na perspectiva de inovação e aprendizado em termos de educação e treinamento e os fornecedores só serão considerados se o processo de suprimentos for considerado crítico. Logo, o *Balanced Scorecard* não permite a plena medição de desempenho abrangente em termos das diretrizes, dos processos e das atividades.

3.4 O MODELO PNQ

3.4.1 Histórico e descrição

A FNQ (anteriormente denominada Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), entidade privada e sem fins lucrativos, foi instituída no Brasil em outubro de 1991, por 39

organizações privadas e públicas, para administrar o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade e representá-lo institucionalmente em fóruns internacionais (MARSHALL JUNIOR, 2007). Sua missão está associada à promoção da conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e à transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas.

Para a FNQ, buscar a gestão da qualidade nas organizações é promover ações que busquem o atendimento pleno do modelo de gestão referenciado nos *Critérios de Excelência*. Os Critérios de Excelência são editados pela FNQ e revisados anualmente por profissionais e acadêmicos de diversas áreas, que procuram atualizá-los recorrendo a diversas fontes, trocando informações com cerca de outras 50 fundações internacionais que mantêm prêmios similares ao brasileiro. Indiscutivelmente, constituem um modelo que espelha o estado-da-arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade, o que, em última análise, significa um modelo de gestão da qualidade.

Em meados dos anos 1980, ante a necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas norte-americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, consideradas até então “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. As características por eles identificadas eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as integravam, desde os líderes de maior nível de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores. Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica do *Malcolm Baldrige National Quality Award*, o prêmio americano equivalente ao PNQ, em 1987.

O modelo de gestão do PNQ foi baseado naquele mesmo conjunto de fundamentos. À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, os fundamentos da excelência passam por atualizações. De maneira geral, os fundamentos em que se baseiam os critérios de excelência do PNQ são os seguintes (PNQ 2007):

1. Pensamento sistêmico;
2. Aprendizado organizacional;
3. Cultura de inovação;
4. Liderança e constância de propósitos;
5. Orientação por processos e informações;
6. Visão de futuro;
7. Geração de valor;
8. Valorização das pessoas;
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado;
10. Desenvolvimento de parcerias;
11. Responsabilidade social.

A seguir, será feita uma breve descrição de cada fundamento de acordo com o caderno *Critérios de Excelência* do PNQ 2007:

1. Pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
2. Aprendizado organizacional: busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
3. Cultura de inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implantação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
4. Liderança e constância de propósitos: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
5. Orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. Visão de futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.
7. Geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
8. Valorização das pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado: conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
10. Desenvolvimento de parcerias: desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
11. Responsabilidade social: Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

3.4.2 Modelo de excelência

Ainda de acordo com MARSHALL JUNIOR (2007), o modelo de excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil. Em função de sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para a avaliação, o diagnóstico e a orientação de qualquer tipo de organização,

público ou privada, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande. A incorporação dos fundamentos de excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias, é enfatizada pelo modelo, que contém oito critérios de excelência:

1. Liderança;
2. Estratégia e Planos;
3. Clientes;
4. Sociedade;
5. Informações e Conhecimento;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

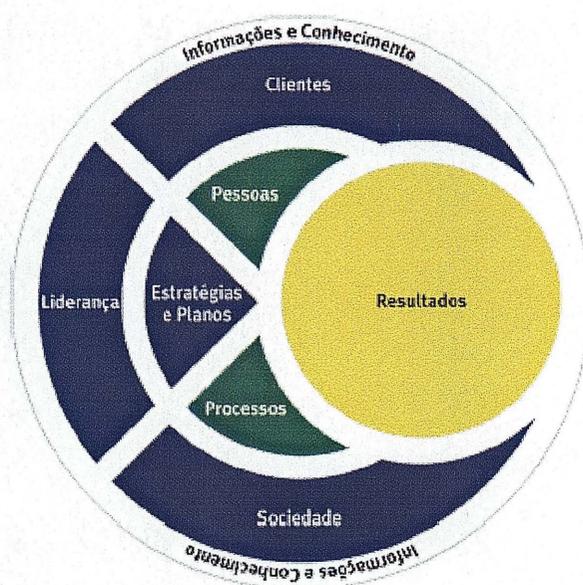


Figura 11: Modelo de excelência da gestão: uma visão sistêmica da gestão organizacional

Fonte: *Crítérios de Excelência*, PNQ 2007.

A figura acima simboliza o relacionamento entre a organização, considerada um sistema adaptável gerador de produtos e informações, e seus ambientes organizacional e tecnológico, ou seja, fazendo uma analogia da figura com um ser vivo, ela é composta por elementos imersos em um mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada, que para sobreviver e se desenvolver necessita de um adequado relacionamento com outros seres vivos do ambiente externo. O ser vivo é a organização e seus elementos são os critérios de excelência.

Os *clientes* são a razão de ser da organização e, em função disso, suas necessidades devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos de modo a criar o valor necessário para conquistá-los e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade nas operações da organização, esta também deve identificar, entender e satisfazer às necessidades da *sociedade*, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

A equipe de *liderança* estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com o seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam criticamente o desempenho global e adotam, sempre que necessário, ações que consolidem o controle e o aprendizado organizacional.

As *estratégias* são formuladas para direcionar a organização e o seu desempenho, bem como para determinar sua posição competitiva. As estratégias desdobram-se em *planos* de ação, de curto e longo prazo, que servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Para permitir a comunicação clara das diretrizes organizacionais e das estratégias às partes interessadas, direcionar sua implantação e possibilitar a análise crítica do desempenho global pela liderança, é planejado e operacionalizado o sistema de medição do desempenho da organização.

As *pessoas* que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar os *processos*, identificar as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos e utilizar os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando

valor para os clientes, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Os *resultados* servem para acompanhar o desempenho da organização e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou reforço das ações implantadas.

Finalmente, a experiência acumulada e o aprendizado adquirido constituem a memória da organização e sua principal fonte de melhoria e inovação. As *informações* e o *conhecimento* representam a inteligência da organização, propiciando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis.

No modelo de excelência do PNQ pode ser visualizado o ciclo PDCA da organização. Os critérios 1, 2, 3 e 4 representam a fase de planejamento (P); os critérios 6 e 7, a fase de execução (D); o critério 8, a etapa de verificação (C), e a retro-alimentação para que a liderança e demais membros da organização analisem criticamente os resultados corresponde ao critério 5, a etapa de ação (A). Esta visualização pode ser vista pela figura a seguir:

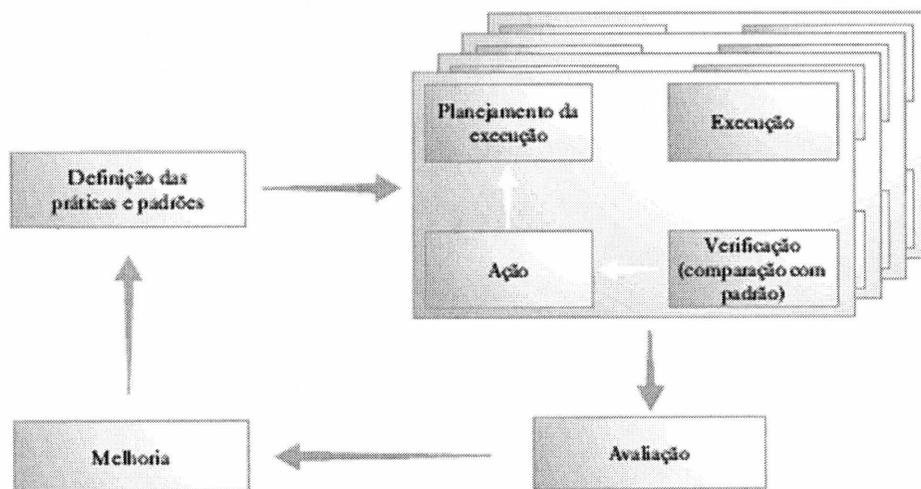


Figura 12: Diagrama de gestão: Estrutura dos itens de enfoque e aplicação

Fonte: *Critérios de Excelência*, PNQ 2007.

3.5 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS BALANCED SCORECARD E O PNQ

3.5.1 Esquemas comparativos

Como visto, o modelo de gestão *Balanced Scorecard* faz uso de quatro dimensões: clientes, processos internos, inovação e financeira. A visão da amplitude deste modelo de gestão pode ser visualizada na figura abaixo:

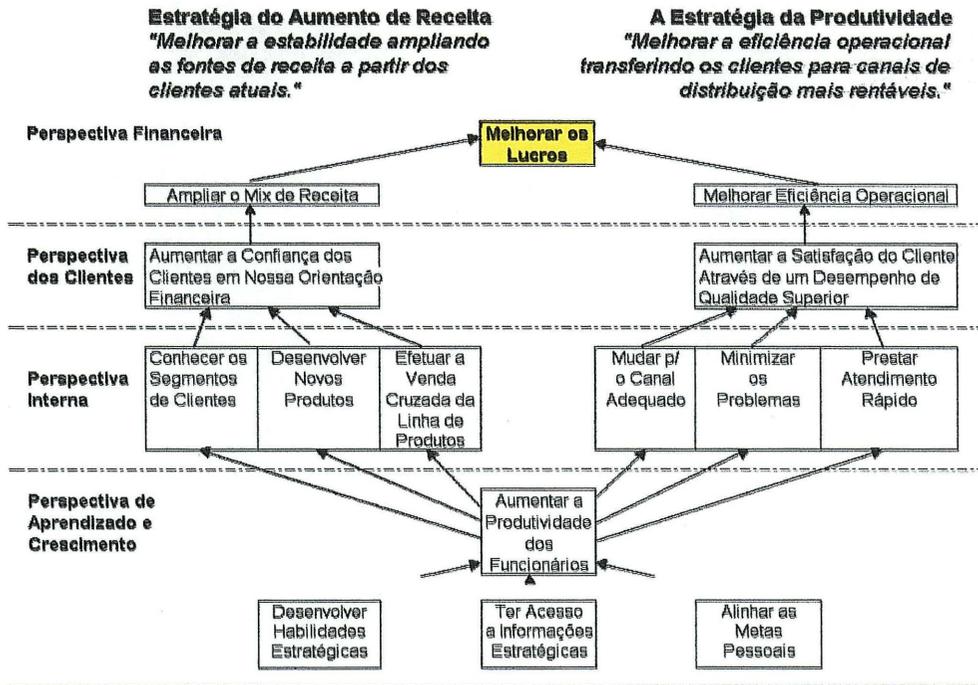


Figura 13: Modelo de estratégia baseada no modelo Balanced Scorecard

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2004.

Já o PNQ faz uso de oito dimensões: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Um exemplo de uma estratégia de gestão que faz uso de todas estas dimensões é o seguinte:

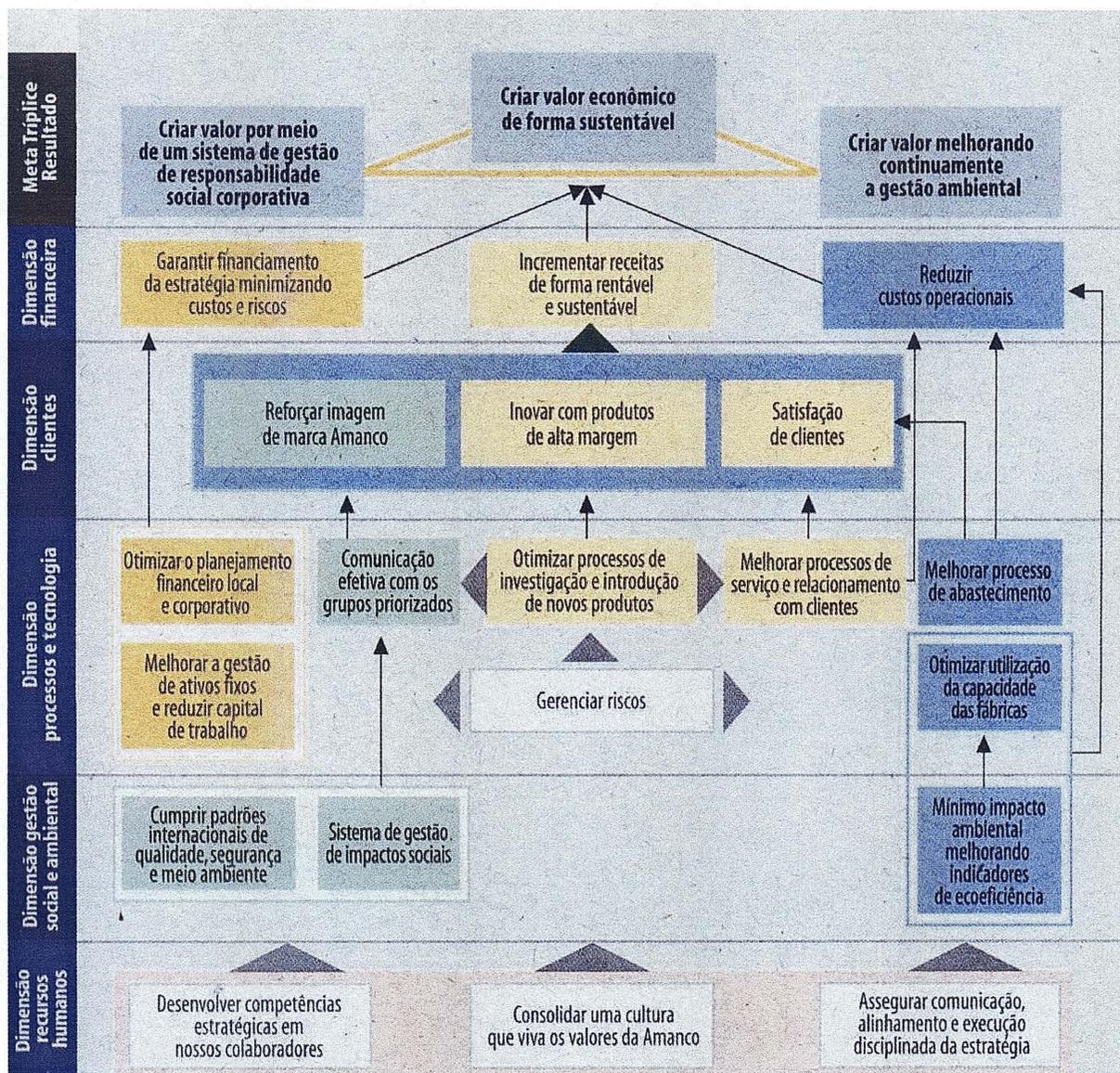


Figura 14: Modelo de estratégia baseada no PNQ

Fonte: Alves et al., 2005.

Sendo assim, justifica-se que o PGR seja baseado no modelo do PNQ, por tratar-se de um modelo mais abrangente do que o *Balanced Scorecard*.

Como o PNQ abrange todas as partes interessadas de uma organização, ele é o modelo ideal para que uma organização atinja o estágio da qualidade total em suas operações.

3.5.2 Vantagens do modelo de gestão do PNQ

Segundo um estudo conduzido pela Serasa e pela FNQ, em matéria publicada no jornal Valor Econômico (p. 2-3, 27 nov. 2006,), as empresas que seguem os fundamentos do PNQ conseguem apresentar uma performance mais satisfatória em relação às que não os seguem. Sua lucratividade é maior e seu endividamento é menor.

Em outras palavras, uma organização que alcança a tão perseguida excelência em gestão tem uma mentalidade diferente das típicas empresas que atuavam no Brasil da pré-abertura do mercado, por volta do fim dos anos de 1980. Ao invés de ter o enriquecimento dos acionistas como única meta, valor e princípio a organização preocupada com a qualidade deve satisfação à comunidade em seu entorno, ao meio-ambiente, ao mercado, aos funcionários e ao futuro, o que inclui trabalhar de forma inovadora e consciente. Na empresa considerada classe mundial em gestão, uma área ou tarefa não é mais importante que a outra. Não existe favorecimento de um fundamento em detrimento de outro. Quem não almejar a qualidade na administração de seu negócio nem trabalhar-la de forma holística, corre o risco de amargar prejuízos, perder competitividade e ter sua imagem arranhada frente aos clientes e ao mercado. Mesmo as empresas de gestão excelente ainda têm desafios e passos importantes a serem dados para alcançar a melhoria. Segundo Pedro Passos, presidente do conselho curador da FNQ, "... há empresas que se encontram no século 19, outras no 20 e outras no 21. Certas indústrias ainda não perceberam que precisam se relacionar com seu entorno e desenvolver projetos sociais e ambientais". A excelência em gestão traz para a empresa a chance de inovar, de ser mais respeitada pela comunidade, por seus consumidores e colaboradores e de ganhar competitividade.

A tabela abaixo mostra a relação entre o nível de desenvolvimento e fatores de competitividade de países desenvolvidos e em desenvolvimento:

Relação entre o nível de desenvolvimento e competitividade	
Nível de Desenvolvimento	Fatores de Competitividade
Estágio de fatores: competição em preço, venda de commodities e produtos básicos aproveitando salários baixos e recursos naturais. Ex.: Índia, China, Ucrânia.	Fatores básicos: instituições públicas e privadas, infra-estrutura adequada, ambiente macroeconômico saudável e força de trabalho com níveis básicos de educação.
Estágio de eficiência: práticas de produção mais eficientes, orientação para a qualidade da gestão. Ex.: Polônia, Brasil, México.	Fatores de eficiência: educação superior e treinamento, mercado financeiro, de bens e serviços com altos níveis de eficiência e acesso a tecnologias disponíveis no mndo.
Estágio de inovação: países competem na capacidade de produzir bens e serviços de maior valor agregado. Ex.: Finlândia, Alemanha, Japão.	Fatores de inovação: uso de processos de produção mais eficientes e orientação à inovação.

Quadro 3: Relação entre o nível de desenvolvimento e competitividade

Fonte: Valor Econômico, p. 2-3, 27 nov. 2006.

Ainda segundo o estudo da Serasa, foi avaliado o resultado financeiro das empresas que adotam um programa de excelência em gestão em comparação com àquelas que não adotam modelos como o do PNQ, por exemplo. A pesquisa partiu de uma amostra de resultados financeiros de 124 empresas filiadas à FNQ, relativa ao período compreendido entre janeiro de 2000 e junho de 2006. A seguir, comparou os indicadores dessas empresas ao das demais empresas de seus respectivos setores de atuação. Dessa forma, as 60 indústrias membros da FNQ foram comparadas ao desempenho médio de 1.635 outras indústrias. As 47 empresas de serviços da FNQ, comparadas ao desempenho de 1.028 outras. As nove de comércio ao resultado de 877 do setor. E os 8 bancos ligados à FNQ tiveram seu desempenho comparado a 154 outros. Quando se compara a evolução do faturamento, entre 2000 e 2006, as indústrias ligadas à FNQ registraram um aumento médio de 75% no período, enquanto o faturamento das demais cresceu apenas 30%.

4 O PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM SUSTENTABILIDADE

4.1 INTRODUÇÃO

O Programa de Gerenciamento de Riscos será feito através de indicadores de performance, quantitativos e qualitativos. De modo complementar, serão sugeridas ações que ajudem as organizações a melhorarem seus resultados em sustentabilidade.

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar (BELLEN, 2006). Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável.

Os indicadores mais desejados são aqueles que resumam ou simplifiquem as informações relevantes, façam com que certos fenômenos que ocorrem na realidade se tornem mais aparentes, ou seja, é necessário que se quantifique e se meça ações relevantes.

O objetivo dos indicadores é agregar e quantificar informações de modo que sua significância fique mais aparente. Eles simplificam as informações sobre fenômenos complexos, tentando melhorar com isso o processo de comunicação. Resumindo, as principais funções dos indicadores são:

- Avaliação das condições e tendências;
- Comparação entre lugares e situações;
- Avaliação de condições e tendências em relação às metas e aos objetivos;
- Prover informações de advertência;
- Antecipar futuras condições e tendências.

Os indicadores de performance são ferramentas para comparação que incorporam indicadores descritivos e referências a um objetivo político específico, no caso, a busca do desenvolvimento sustentável de uma organização. Fornecem aos tomadores de decisão informações sobre o grau de sucesso na realização de metas. Eles devem seguir alguns requisitos universais:

- Os valores dos indicadores devem ser mensuráveis ou observáveis, no caso de indicadores quantitativos;
- Deve existir disponibilidade dos dados;
- A metodologia para a coleta e o processamento dos dados, bem como para a construção dos indicadores, deve ser limpa, transparente e padronizada;
- Os meios para construir e monitorar os indicadores devem estar disponíveis, incluindo capacidade financeira, humana e técnica;
- Os indicadores ou grupo de indicadores devem ser financeiramente viáveis;
- Deve existir aceitação política dos indicadores no nível adequado; indicadores não-legitimados pelos tomadores de decisão são incapazes de influenciar as decisões.

Uma questão muito importante é que o PGR deve proporcionar a transformação do conceito de desenvolvimento sustentável em uma definição mais operacional. O objetivo deve ser a redução da distância entre o conceito abstrato e a tomada diária de decisões no processo de desenvolvimento. O desenvolvimento sustentável necessita de sistemas de informação. O sistema que as organizações fazem parte é formado por inúmeros componentes e não deve ser viável se seus subsistemas não funcionam adequadamente.

O processo de gestão para que esse sistema funcione adequadamente necessita de mensuração e análise dos dados e das informações obtidas. A gestão de atividades e o processo decisório necessitam de novas maneiras de medir o progresso, e os indicadores são importantes ferramentas nesse processo. Medições são indispensáveis para que o conceito de desenvolvimento sustentável se torne operacional. Elas ajudam os tomadores de decisão a definir os objetivos e as metas do desenvolvimento e permitir a avaliação do mesmo na medida em que alcance ou se aproxime destas metas. A mensuração também auxilia na escolha entre alternativas políticas e na correção da direção política, em resposta a uma realidade dinâmica. Para isso, é indispensável a correta interpretação dos resultados desses

indicadores, ou seja, o que significa, no contexto de todas as operações com as partes interessadas de uma organização, o resultado quantitativo ou qualitativo de um indicador.

4.2 INDICADORES DE PERFORMANCE UTILIZADOS

A seguir, será feita uma breve descrição das diretrizes de indicadores que foram utilizados na elaboração do PGR. Existem inúmeras diretrizes para se mensurar a sustentabilidade de cada organização. Além disso, em nossos trabalhos poderão ser acrescentados indicadores específicos do setor em que atua dada organização e indicadores de performance diversos. As diretrizes utilizadas inicialmente neste PGR são amplamente conhecidas entre as organizações de vários segmentos de mercado.

4.2.1 GRI – Global Reporting Initiative

A *Global Reporting Initiative* (GRI) é um processo internacional de longo prazo, com participação ativa de múltiplas partes interessadas, cuja missão é desenvolver e divulgar as diretrizes para indicadores de sustentabilidade de aplicabilidade global. As diretrizes são utilizadas de maneira voluntária por organizações que desejam monitorar suas performances nas dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades, produtos e serviços. O objetivo é auxiliar a organização e suas partes interessadas a articular e compreender suas contribuições para o desenvolvimento sustentável.

Desde a publicação da primeira edição das diretrizes, em junho de 2000, as tendências que propiciaram sua criação não diminuíram, e na maioria dos casos, se intensificaram. Os assuntos abordados – globalização e governança corporativa, responsabilidade e cidadania –

se tornaram parte integral do debate político e administrativo em muitas organizações e nos países em que operam. A turbulência dos primeiros anos do século XXI impulsionou a rápida expansão do GRI: padrões mais elevados de responsabilidade e a dependência crescente de um amplo espectro de redes externas compostas por diferentes públicos que deverão se constituir em determinantes significativos para o conjunto de práticas das organizações nos próximos anos.

A rápida transformação do GRI nos últimos anos – de uma proposta ousada para uma nova instituição global permanente – reflete a importância que diversos grupos atribuem à elaboração de tais padrões. O processo do GRI, baseado em transparência, inclusão, neutralidade e aperfeiçoamento constante, permitiu a concretização do conceito de responsabilidade.

4.2.2 Metas do Milênio

A Cúpula do Milênio foi realizada pela ONU para reforçar, com o simbolismo do início do Século 21, suas estratégias para a construção de um mundo mais pacífico, mais próspero e mais justo. No encontro, o principal desafio da atualidade foi caracterizado como a superação da distribuição profundamente desigual dos benefícios e dos custos da globalização.

A Declaração do Milênio apresenta as respostas do conjunto de países membros a esse desafio. Nela, os dirigentes mundiais manifestam a necessidade que os objetivos traçados traduzam-se em ações e resultados concretos. Eles pedem à ONU o exame periódico dos progressos alcançados na aplicação das medidas propostas e a publicação de relatórios que sirvam de base para a adoção de novas ações.

Reside aí a importância das Metas do Milênio, pois servirão de medida para futuras decisões da ONU. Elas são apresentadas, no quadro abaixo, na forma de objetivos gerais e metas específicas a serem atingidas até 2015. Para o monitoramento dessas metas, a ONU

toma como base os indicadores de desenvolvimento humano já utilizados por suas agências e por outros organismos multilaterais.

Os objetivos e alvos específicos das Metas do Milênio representam compromissos que devem ser cumpridos pelos países signatários. Para que elas sejam alcançadas, os governos necessitam incorporá-las como metas de suas políticas públicas, criarem marcos regulatórios adequados e cooperar no plano internacional para que os acordos entre governos criem sinergias com as políticas internas.

Por outro lado, o engajamento das empresas e outros setores da sociedade é fator fundamental para a superação dos indicadores negativos, em especial nos países em desenvolvimento. As metas específicas estabelecidas em 2000 pela ONU utilizam indicadores gerais, para os quais é possível encontrar referências na maioria dos países. Há, entretanto, um importante trabalho que ainda precisa ser realizado que é o de cotejar esses parâmetros com as condições específicas do Brasil.

Por exemplo, a meta da universalização do ensino fundamental tem como um de seus critérios de verificação a garantia de acesso ao ensino formal. Se visto apenas os números, pode ser concluído que no Brasil este critério está num estágio elevado de realização: reduziu-se muito o contingente de crianças fora da escola. Entretanto, devido à grave deterioração do ensino público no país, ele não cumpre efetivamente seu papel. Passar pela escola não garante formação adequada e suficiente, não gera empregabilidade e não proporciona condições de exercício pleno da autonomia e cidadania. Então, para que essa meta seja efetivamente realizada no país é preciso ter objetivos específicos que tratem da qualidade do ensino e das condições necessárias para a aprendizagem.

A partir de questões como essas, será possível desenvolver as Metas do Milênio para o Brasil. É uma tarefa ainda por realizar e para a qual as empresas certamente têm bastante a contribuir.



Figura 15: As Metas do Milênio

Fonte: <http://www.nospodemos.org.br/default.htm>.

4.2.3 Pacto Global

Também no âmbito das Nações Unidas, foi constituído em 1999 o Pacto Global, programa que visa estimular as empresas a se comprometerem com a aplicação na gestão de seus negócios de nove princípios nas áreas dos direitos humanos, das relações de trabalho e do meio ambiente. O programa busca incentivar e registrar boas práticas, para que os melhores exemplos possam ser multiplicados por outras empresas que queiram se integrar ao Pacto Global.

Está sendo debatida, nos fóruns do Pacto Global, a incorporação de um décimo princípio, que trata do combate à corrupção. Os princípios do Pacto Global também se relacionam com as Metas do Milênio. Ao incorporá-los à gestão empresarial, as empresas estão colocando em prática ações de responsabilidade social que colaboram, direta ou indiretamente, para atingir as metas. Essas ações podem estar voltadas para o público interno e a cadeia produtiva ou serem implantadas a partir de parcerias com ONGs, poderes públicos e demais partes interessadas (stakeholders).

As empresas multinacionais, por sua vez, lideram o processo de integração econômica global, ao operarem a produção e geração de bens e serviços por meio de redes que combinam tecnologia de informação e instrumentos financeiros para o deslocamento de capitais. Nesse

ambiente, a liderança e a capacidade operacional dessas empresas podem se transformar em um poderoso instrumento de mudança social e distribuição dos benefícios para uma globalização mais eqüitativa. No Brasil, as Metas do Milênio e o Pacto Global vão ao encontro das ações empresariais promovidas pelo Instituto Ethos no que diz respeito à responsabilidade social corporativa. As empresas possuem recursos financeiros e tecnológicos, operam em escala global e estabelecem relações com diferentes agentes econômicos.

Essa articulação organizada pela empresa tem grande poder de transformação social.

Dessa forma, muitas empresas perceberam a necessidade de direcionar suas ações para reverter a degradação ambiental, melhorar a distribuição de renda, diminuir os índices de violência e de corrupção e influenciar o poder público para ampliar o acesso a seus serviços.

Os dez princípios do Pacto Global são apresentados a seguir:

	CATEGORIA	ASPECTO
DIREITOS HUMANOS	Princípio 1	Apoiar e respeitar a proteção dos Direitos Humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência
	Princípio 2	As empresas devem ter certeza de que suas Organizações Corporativas não participam de abusos de direitos humanos
TRABALHO	Princípio 3	Apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito ao acordo coletivo
	Princípio 4	Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado
	Princípio 5	Apoiar a eliminação efetiva do trabalho infantil
	Princípio 6	Apoiar a eliminação da discriminação no emprego
MEIO AMBIENTE	Princípio 7	Adotar uma abordagem preventiva em relação aos desafios ambientais
	Princípio 8	Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental
	Princípio 9	Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis
CORUPÇÃO	Princípio 10	Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

Quadro 4: Os 10 princípios do Pacto Global

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

4.3 A ESTRUTURA DO PGR

Definidos o modelo de gestão que servirá de base para a construção do modelo de gerenciamento de riscos em sustentabilidade – o PNQ – além dos indicadores de performance escolhidos para sua composição – Global Reporting Initiative, Pacto Global, Metas do Milênio e indicadores tradicionais de performance – o PGR está estruturado para a aplicação em uma organização de qualquer setor. Inicialmente, o PGR será apresentado do modo descrito a seguir para a organização contratante dos nossos serviços.

É importante ressaltar que uma organização pode fazer uso de outros indicadores de sustentabilidade para gerenciar seus riscos. Mais que isso, ela poderá incluir outros indicadores de seu interesse, como indicadores das normas ISO 9000 e 14000, indicadores financeiros específicos, indicadores do setor de atuação, etc.

Os indicadores foram agrupados em cada critério do PNQ. Podem ocorrer discordâncias quanto ao critério em que dado indicador está inserido. Porém, isto não é um fator que prejudique o seu resultado, já que o importante é o PGR como um todo.

Para definições, documentações e referências dos indicadores do GRI, o material oficial sobre os indicadores deve ser consultado.

4.3.1 Liderança

Os indicadores de liderança são usados para que os líderes avaliem qual a contribuição dos pilares da sustentabilidade para seus negócios. A agregação desses pilares a cultura de uma organização facilita a sua busca rumo a excelência, uma vez que a empresa passa a atuar conjuntamente com todas as suas partes interessadas. A visão do líder é essencial para o sucesso dessa nova forma de fazer negócios, uma vez que eles são os responsáveis de inserirem esse novo contexto à sua estratégia e, então, levar para todos os seus funcionários o acesso a esse novo modelo de organização. Uma organização que adota essa estratégia é o Banco Real ABN AMRO. Segundo seu presidente, Fábio Barbosa, a missão da empresa é: “Dar certo, fazendo as coisas certas, da maneira certa”.

Indicador 1: Grau de contribuição da questão ambiental para a competitividade da empresa, isto é, visão de oportunidades ou ameaças.

Tipo de indicador: Qualitativo – Pacto Global 8

Descrição: A organização deve descrever as ameaças e oportunidades que a questão ambiental acarreta em seus negócios, bem como indicar a importância de cada questão levantada dentro do contexto ambiental.

Indicador 2: Grau de contribuição da questão social para a competitividade da empresa, isto é, visão de oportunidades ou ameaças.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever as ameaças e oportunidades que a questão social acarreta em seus negócios, bem como indicar a importância de cada questão levantada dentro do contexto social.

Indicador 3: Relações com fornecedores e clientes em relação às questões sociais e ambientais.

Tipo de indicador: Qualitativo – Pacto Global 8

Descrição: A organização deve analisar as relações existentes entre ela e seus fornecedores e clientes quanto às questões ambientais, no que se refere às exigências de certificações, análise de auditorias externas de verificação de adequação às normas ambientais e sociais, etc.

Indicador 4: Legislação ambiental vista como impulsionadora à inovação ou restritiva e responsável pelo aumento de custos e redução da competitividade.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve analisar, estrategicamente, se a legislação ambiental, seja ela de âmbito municipal, estadual ou nacional estimula a inovação de seus produtos ou serviços ou funciona de forma restritiva e sua aderência provoca o aumento de custos e redução da competitividade da empresa.

Indicador 5: Visão futura quanto às tendências tecnológicas para a redução do impacto ambiental.

Tipo de indicador: Qualitativo – Pacto Global 8 e 9

Descrição: A organização deve avaliar se as tendências tecnológicas de seu setor de atuação irão contribuir para a redução do impacto ambiental e, ainda, de qual maneira a empresa pode contribuir para a inovação de desenvolvimento de produtos/serviços e processos que não causam impacto ambiental.

Indicador 6: Responsabilidade sobre o desenvolvimento da sociedade. Deve ser interna a empresa ou externa, de responsabilidade de governos e instituições.

Tipo de indicador: Qualitativo – Metas do Milênio 1, 2, 4 e 8.

Descrição: A organização deve avaliar qual a sua responsabilidade no desenvolvimento da sociedade. Neste caso, sociedade significa sua comunidade de entorno. Ela deve decidir onde pode atuar e de que maneira. Possibilidade de parcerias com o poder público ou outras instituições deve ser levada em consideração.

Indicador 7: Perfil de liderança dos gerentes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o perfil de liderança de seus gerentes e, ainda, qual é o perfil que elas desejam de seus gerentes. A busca do desenvolvimento sustentável exige um perfil empreendedor e ávido por novidades de novos processos e tecnologias, além da habilidade de lidar com pessoas.

4.3.2 Estratégia e Planos

Os indicadores de estratégia e planos contam com indicadores tradicionais para avaliar a concorrência e o mercado de atuação, o posicionamento dos produtos e/ou serviços da empresa no mercado atual e em novos, além de indicadores de sustentabilidade socioambiental. Segundo o caderno de Estratégias e Planos do PNQ 2007, ao longo das últimas décadas, as organizações viram-se submetidas a uma escalada significativa de turbulências em seu ambiente competitivo, com mudanças que representam a transição de um mundo familiar, em termos de produção e marketing, para outro, desconhecido. Nesse novo ambiente, surgem novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e acima de tudo, questionamentos sem precedentes sobre seu papel na sociedade, o que aumenta as incertezas quanto a seu futuro.

Indicador 8: Processo de formulação de estratégias.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever seu processo de formulação de estratégias (planejamento estratégico), identificando as premissas e objetivos de curto, médio e longo prazo, envolvendo todas as partes interessadas da empresa.

Indicador 9: Desdobramento e implementação de estratégias.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever o processo utilizado para desdobrar e implantar suas estratégias formuladas, além do plano de implementação.

Indicador 10: Estrutura organizacional.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever a estrutura organizacional da empresa. Através deste processo, ela poderá identificar se sua estrutura organizacional está organizada de modo que existam responsáveis para atuar conjuntamente com cada parte interessada da organização.

Indicador 11: Processo de prospecção e análise de cenários e mercado.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever seu processo de prospecção e análise de cenários de mercado, quais as ferramentas e as variáveis de interesse utilizadas.

Indicador 12: Avaliação do nível de competitividade.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar em que nível de competitividade ela está inserida em determinado mercado, quais as condições consideradas nesta avaliação e quais são os prognósticos de aumento neste nível.

Indicador 13: Posicionamento estratégico no mercado.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o posicionamento estratégico de seus produtos e/ ou serviços no mercado, quais são os fatores que sustentam ou ameaçam

essa posição e se, eventualmente, existe a intenção de reposicionar os produtos/serviços no mercado. Se sim, por que e como isso será feito.

Indicador 14: Política para novos produtos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar quais são suas políticas para introdução de novos produtos, descrevendo os fatores que considera em sua decisão, tais como pesquisas com clientes, situação econômica do país, detecção de novo nicho de mercado, etc.

Indicador 15: Avaliação de fornecedores quanto suas práticas de responsabilidade socioambiental.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar quais as práticas de responsabilidade socioambiental de seus fornecedores. Esta é uma questão muito importante, pois a empresa, em caso de um problema prejudicial à sociedade ou ao meio ambiente por parte de seus fornecedores, pode ser acusada de co-responsável e ser também responsabilizada.

Indicador 16: Atendimento oferecido pelos fornecedores.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o nível de atendimento de seus fornecedores. Hoje, com a prática do *just in time* muito difundida entre as organizações, a capacidade de honrar prazos é um fator que interfere diretamente na produtividade da empresa. Além disso, é necessário avaliar a qualidade dos produtos fornecidos, ou seja, se no desejo de diminuir o prazo de entrega, o fornecedor não prejudicou a qualidade do produto entregue. Resumindo, é necessário um *trade-off* qualidade-prazo para diagnosticar a capacidade de atendimento de um fornecedor.

Indicador 17: Capacidade logística dos fornecedores.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a capacidade logística de seus fornecedores, que influi diretamente na capacidade dos mesmos em honrarem os compromissos assumidos.

Indicador 18: Processo de avaliação dos concorrentes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve definir um processo de avaliar seus concorrentes segundo critérios à sua escolha, tais como: preço, qualidade, publicidade e propaganda, práticas socioambientais, etc.

Indicadores 19: Crescimento do mercado interno e externo.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve estimar e avaliar, através de pesquisas de mercado própria ou de associações de classe, a capacidade que seu mercado de atuação tem de crescimento, tanto interno ou externo. Esta projeção é essencial pra que ela possa direcionar seus investimentos de curto, médio e longo prazo.

Indicador 20: Fatia de mercado, qualidade e preço dos concorrentes em relação à empresa.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve avaliar, através de processo definido no indicador 18, qual a fatia de mercado obtida, sua qualidade e seu preço em relação aos seus concorrentes. De posse desses dados, elaborar estratégias para aumentar ou diminuir a diferença em relação ao nível de seus concorrentes.

Indicador 21: Avanço da concorrência no mercado.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve detectar e avaliar, através dos dados coletados no indicador 19, o avanço da concorrência no mercado e elaborar estratégias para conter esse avanço.

Indicador 22: Inovação tecnológica da concorrência.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar, através de dados obtidos no indicador 18, qual o grau de inovação tecnológica de seus concorrentes, bem como, se disponíveis, a porcentagem do faturamento dos mesmos gasto em P&D.

Indicador 23: Agressividade da concorrência.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve identificar as estratégias usadas por seus concorrentes que são utilizadas de forma agressiva, sejam elas publicitárias, de preço ou outra. De posse dessas informações, elaborar estratégias de defesa visando a manutenção ou mesmo o aumento de sua fatia de mercado.

Indicador 24: Política de preços da concorrência

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a política de preços praticada pela concorrência e comparar com a própria. Sua estratégia pode variar ou não de acordo com a política de seus concorrentes.

Indicador 25: Investimento necessário para entrada no negócio.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o investimento necessário para entrada em seu negócio de atuação e, assim, avaliar a probabilidade do aumento no número de concorrentes. Dependendo do resultado, elaborar estratégias de proteção.

Indicador 26: Barreiras de entrada como existência de patentes, mão-de-obra qualificada e tecnologia.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar também, além de financeiras, barreiras de entrada como a existência de patentes, mão-de-obra qualificada e tecnologia disponível. Além de avaliar a capacidade ou informações de possíveis concorrentes que estão em busca ou próximos de ultrapassar uma dessas barreiras.

Indicador 27: Facilidade de acesso às informações de mercado e tecnologia.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o nível de acesso às informações de mercado e tecnologia, sejam elas através de mídia especializada ou eventos. Se a resposta for negativa, elaborar meios de se obter acesso a essas informações.

Indicador 28: Facilidade de acesso ao mercado e a parceiros da empresa.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual o nível de acesso ao mercado atuante e a possibilidade de efetuar parcerias ou *joint-ventures* para entrar e competir em dado mercado de interesse.

Indicador 29: Probabilidade de criação de produtos substitutos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a probabilidade de se criarem produtos substitutos ao seu. Assim, ela pode prever eventuais perdas consideráveis de mercado ou até mesmo a eliminação de algum produto de seu portfólio. Em casos onde só é oferecido um produto, a organização deve avaliar e buscar novas formas de atuação.

Indicador 30: Qualidade dos produtos substitutos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a qualidade dos produtos substitutos aos seus disponíveis no mercado. Assim, ela poderá prever o crescimento desses produtos no mercado e elaborar estratégias de combate aos mesmos.

Indicador 31: Custo e preço dos concorrentes em relação aos produtos da empresa.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve avaliar o preço e estimar o custo dos concorrentes em relação aos seus produtos e elaborar estratégias para competir com a concorrência.

Indicador 32: Processo de definição de preços para produtos e serviços.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar seu processo de definição de preços para que seja possível detectar aspectos não condizentes com as práticas de mercado atual e atualizá-lo, de maneira que sua estratégia possa lhe proporcionar vantagem competitiva.

Indicador 33: Práticas de monitoramento de vendas.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve definir quais as práticas utilizadas para monitorar suas vendas e de seus concorrentes, sejam elas feitas internamente ou através da contratação de empresas especializadas em monitoramento de mercado.

Indicador 34: Gestão de imagem da empresa no mercado.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar se a gestão praticada de sua imagem no mercado está lhe trazendo retornos favoráveis ou, se está sendo feita de maneira ultrapassada em relação aos seus concorrentes, reavaliar todo esse processo e redefinir estratégias.

Indicador 35: Estratégia de publicidade e propaganda.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar semelhantemente ao indicador 34, se sua estratégia de publicidade e propaganda está lhe trazendo resultados favoráveis ou, se não está lhe proporcionando aumento na fatia de mercado ou mesmo perdendo espaço para seus concorrentes, reavaliar todo esse processo e redefinir a estratégia.

Indicador 36: Estratégia de publicidade e propaganda dos concorrentes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a estratégia de publicidade e propaganda adotada por seus concorrentes e redefinir a estratégia e executar ações, caso julgue necessário, se estiver sofrendo campanhas difamatórias ou a concorrência estiver fazendo uso de práticas agressivas e ilegais.

Indicador 37: Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.

Tipo de indicador: Qualitativo – GRI (PR6)

Descrição: A organização deve relatar quaisquer códigos ou padrões voluntários relacionados a comunicações de marketing aplicados por toda a organização, a frequência com que ela analisa sua conformidade com esses padrões ou códigos, se vende produtos que estão proibidos em certos mercados ou são objeto de perguntas de

stakeholders ou de debate público. Além disso, relatar como a organização responde a perguntas ou preocupações sobre esses produtos.

Indicador 38: Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo – GRI (EC2) e Metas do Milênio 6, Pacto Global 9

Descrição: A organização deve relatar se a alta direção da organização considerou mudanças climáticas e os riscos e oportunidades que elas trazem a organização e os riscos e oportunidades trazidos por mudanças climáticas que têm implicações financeiras potenciais para a organização, incluindo:

- Riscos devido a mudanças físicas associadas a mudanças climáticas (ex.: impactos de mudanças em padrões de tempo, doenças relacionadas ao calor);
- Riscos regulatórios (ex.: o custo de atividades e sistemas para se adequar a novas regulamentações);
- Oportunidades de oferecer novas tecnologias, produtos ou serviços para enfrentar desafios relacionados a mudanças climáticas;
- Possíveis vantagens competitivas criadas para a organização por mudanças regulatórias ou tecnológicas relacionadas a mudanças climáticas;
- Se a organização calculou quantitativamente as implicações financeiras (ex.: custos de seguro e créditos de carbono) de mudanças climáticas.

Indicador 39: Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo – GRI (EC6)

Descrição: A organização deve relatar:

- A definição de local para a organização;
- Se a organização tem uma política ou práticas comuns de preferência aos fornecedores locais tanto para a organização como um todo como para locais específicos;
- A porcentagem de mercadorias e suprimentos comprados localmente;

- Os fatores que influenciam a seleção de fornecedores (ex.: custos, desempenho ambiental e social), além de sua posição geográfica.

Indicador 40: Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.

Tipo de indicador: Qualitativo – GRI (EN14), Pacto Global 8

Descrição: Se regulamentos nacionais influenciaram as estratégias, ações ou planos específicos relatados neste indicador, isso deve ser salientado. A organização deve relatar a estratégia da para realizar sua política de gestão da biodiversidade, incluindo:

- Integração de considerações de biodiversidade em ferramentas analíticas tais como estudos de impacto ambiental local;
- Metodologia para determinar a exposição da biodiversidade a riscos;
- Estabelecimento de metas e objetivos específicos;
- Processos de monitoramento;
- Elaboração de relatórios públicos.
- As ações em andamento para gerir riscos de biodiversidade ou planos para empreender tais atividades no futuro.

Indicador 41: Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo – GRI (EN18)

Descrição: A organização deve identificar as reduções de emissões de todas as fontes de propriedade da organização relatora ou por ela controladas e resultantes do uso de energia indireta e atividades da organização relatora. Fazer distinção entre reduções de emissões obrigatórias e voluntárias.

Além disso, relatar iniciativas para redução de emissões de gases de efeito estufa, incluindo as áreas onde as iniciativas foram implantadas e quantificar as reduções de emissões de gases de efeito estufa atingidas durante o período coberto pelo relatório como resultado direto da(s) iniciativa(s) em toneladas equivalentes de CO₂.

Indicador 42: Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.

Tipo de indicador: Qualitativo – GRI (SO5)

Descrição: Participação se refere a esforços em que a organização adotou uma posição formal ou atividades em que a participação foi formalmente reconhecida. Se, por um lado, isso pode incluir atividades através de associações comerciais, mesas-redondas, forças-tarefa e outras formas de lobby com formuladores de políticas públicas, a divulgação se relaciona à posição da organização e não à dos órgãos em que está envolvida.

A organização deve relatar as questões significativas que são o foco da participação da organização relatora no desenvolvimento de políticas públicas e lobbies. Isso se refere à participação realizada no nível da organização ao invés de operações individuais.

Relatar as posições essenciais assumidas em cada uma das questões acima mencionadas e explicar quaisquer diferenças significativas entre posições de lobby e políticas, objetivos de sustentabilidade ou outras posições públicas declaradas.

Indicador 43: Política de alianças estratégicas.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar como é formulada e os responsáveis das políticas de alianças estratégicas, com destaque para os critérios adotados.

Indicador 44: Diferenciação da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços através de suas características de responsabilidade socioambiental.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve analisar, através de resultado de pesquisa com clientes, se sua imagem e de seus produtos e/ou serviços sofre alguma alteração devido a adoção, por parte da empresa, de práticas socioambientais corretas. Se a empresa ainda não adota tais políticas, quais as expectativas dos clientes sobre a adoção das mesmas.

4.3.3 Clientes

As organizações, para terem sucesso, devem buscar incessantemente a satisfação de seus clientes. A entrega de valor da organização para seus clientes é feita através de um

produto. As características destes produtos é que adicionam valor a eles. Como já descrito anteriormente, o valor de um produto pode ser tangível ou intangível. Sendo assim, para obterem sucesso, as organizações devem identificar os aspectos tangíveis e intangíveis de seus produtos e, então, atenderem as necessidades de seus clientes. Os indicadores abaixo são úteis para a organização identificar estes aspectos.

Indicador 45: Identificação das necessidades dos clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve identificar, através de contato direto com seus clientes, quais são suas maiores necessidades e demandas. Feito isso, elaborar um plano de ação para atendê-las.

Indicador 46: Fidelidade dos clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve identificar quais os motivos que levam seus clientes a adotarem seus produtos e/ ou serviços e também os motivos que tornam, ou não, os clientes fiéis à empresa.

Indicador 47: Grau de retenção de clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve avaliar a porcentagem de clientes mantidos entre o período atual (ano fiscal) e o anterior. A empresa deve avaliar, no caso de clientes perdidos, as seguintes questões: quantos clientes a empresa perdeu no último ano? Por que a empresa perdeu esses clientes? Para quem perdeu esses clientes?

Indicador 48: Grau de satisfação dos clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A empresa deve avaliar, através de pesquisa direta, qual o grau de satisfação de seus clientes. Feito isso, identificar os motivos da satisfação/ não-satisfação e elaborar planos de ação para manter os satisfeitos e atender os não-satisfeitos.

Indicador 49: Exigências dos clientes quanto a produtos e/ ou serviços que não agrida ao meio ambiente.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo – Metas do Milênio 7, Pacto Global 8

Descrição: A empresa deve avaliar quais clientes exigem produtos que não agridam ao meio ambiente. Para isso, ela deve demonstrar seus produtos aos clientes com todas as suas funcionalidades e composição.

Indicador 50: Demanda dos clientes quanto à redução do impacto ambiental de produtos e/ou serviços.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar se os clientes demandam o suporte para a redução do impacto ambiental em todo o ciclo de vida do produto como, por exemplo, receber o produto de volta ao final de sua vida útil.

Indicador 51: Exigência de certificação ambiental por parte dos consumidores.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - Pacto Global 8

Descrição: A organização deve fazer um levantamento entre seus clientes para identificar a porcentagem que exige certificação ambiental. Sendo assim, a empresa deve implantar a ISO 14000 para suprir essa exigência.

Indicador 52: Valor ambiental percebido pelos consumidores.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve identificar maneiras de transmitir para seus clientes que seus produtos e/ ou serviços possuem valor ambiental, ou seja, não acarretam em passivos ambientais nem são fabricados por processos que geram passivos ambientais sem controle.

Indicador 53: Diferenciação do produto como socioambientalmente correto.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve identificar maneiras de transmitir aos seus clientes que seus produtos e/ ou serviços são socioambientalmente corretos, ou seja, em seu processo de manufatura foram utilizadas as melhores práticas ambientais e sociais.

Indicador 54: Os clientes levam em consideração as ações de responsabilidade social da empresa para escolha de produtos e serviços.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve identificar a parcela de seus clientes que escolhem seus produtos e/ ou serviços por ela ser adepta de práticas de responsabilidade social. Após essa pesquisa, elaborar planos de ação para ampliar essas práticas e torná-las mais visíveis a seus clientes.

Indicador 55: Exigência sobre a empresa ser socialmente responsável.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve fazer um levantamento entre seus clientes para identificar a porcentagem que exigem que ela adote uma postura responsável perante a sociedade. Sendo assim, a empresa deve implantar a norma SA 8000 para certificar essa exigência.

Indicador 56: Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR3)

Descrição: Relate se as seguintes informações sobre produtos e serviços são exigidas pelos clientes referentes a informações e rotulagem de produtos e serviços:

	Sim	Não
Terceirização de componentes do produto ou serviço.		
Conteúdo, principalmente com respeito a substâncias que possam gerar um impacto ambiental ou social.		
Uso seguro do produto ou serviço.		
Disposição do produto e impactos ambientais / sociais.		
Outros.		

Relate o percentual de categorias significativas de produto ou serviço cobertas e avaliadas pela conformidade de tais procedimentos.

Indicador 57: Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR4)

Descrição: Esse indicador se refere aos casos de não-conformidade resolvidos dentro do período escolhido. Se um número significativo de casos se relacionarem a eventos em anos anteriores, isto deve ser indicado. Nos casos em que a organização não tenha identificado nenhuma não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários, uma breve declaração sobre este fato será suficiente.

Identifique o número total de casos de não-conformidade com regulamentos e informações/rotulagem voluntárias de produtos e serviços durante o período. Os casos de não-conformidade em que a organização foi considerada isenta de culpa não são computados neste indicador.

Relate o número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por: casos de não-conformidade com regulamentos que resultaram em multa ou penalidade; casos de não-conformidade com regulamentos que resultaram em advertência; casos de não-conformidade com códigos voluntários.

Indicador 58: Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR7)

Descrição: Os casos de não-conformidade em que a organização foi considerada isenta de culpa não são computadas neste indicador.

Relate o número total de casos de não-conformidade com regulamentos relativos a comunicações de marketing, discriminados por: casos de não-conformidade com regulamentos que resultaram em multa ou penalidade; casos de não-conformidade com regulamentos que resultaram em advertência; casos de não-conformidade com códigos voluntários.

Indicador 59: Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e perda de dados de clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR8)

Descrição: Identifique o número total de casos de violação da privacidade do cliente durante o período. Se um número significativo desses casos se relacionarem a eventos em anos anteriores, isto deverá ser indicado.

Relate o número total de reclamações comprovadas relativas a violação da privacidade do cliente, categorizadas por: reclamações recebidas de partes externas; comprovadas pela organização; reclamações de agências reguladoras.

Indicador 60: Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR9)

Descrição: Identifique as sanções administrativas ou judiciais impostas à organização por descumprimento a leis ou regulamentos, incluindo declarações /convenções /tratados internacionais, regulamentos nacionais, sub-nacionais, regionais e locais referentes ao fornecimento e uso de produtos e serviços da organização relatora.

Relate o valor monetário total de multas significativas. Quando a organização relatora não tenha identificado nenhuma não-conformidade com leis e regulamentos, uma breve declaração sobre esse fato será suficiente.

4.3.4 Sociedade

De acordo com o caderno Sociedade dos Critérios de Excelência do PNQ 2007, toda organização deve orientar sua atuação com base em seu relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, deve preservar os recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social, podendo incluir a educação e a assistência comunitária, a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A liderança na cidadania implica influenciar outras organizações, públicas ou privadas, a se tornarem parceiras nestes propósitos e,

também, estimular as pessoas de sua própria força de trabalho a se engajarem em atividades sociais. Os indicadores a seguir possibilitam as organizações avaliar sua forma de atuação dentro deste contexto.

Indicador 61: Política da empresa em questões sociais e ambientais.

Tipo de indicador: Qualitativo - Pacto Global 8

Descrição: A organização deve descrever e reavaliar, periodicamente, sua política em relação às questões sociais e ambientais para que elas sejam aperfeiçoadas de acordo com a necessidade e exigência de suas partes interessadas.

Indicador 62: Envolvimento da empresa em projetos sociais.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve definir o nível de seu envolvimento em projetos sociais, bem como descrevê-los e meios para aperfeiçoá-los. Ela deve visar o desenvolvimento de longo prazo dos projetos sociais e não apenas ações filantrópicas.

Indicador 63: Práticas em relação aos direitos do consumidor.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever suas práticas em relação aos cuidados tomados sobre os direitos de seus consumidores, além de contar com práticas jurídicas específicas sobre o assunto em seu departamento jurídico.

Indicador 64: Imagem social da empresa.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever a imagem que ela transmite para a sociedade. Dependendo do resultado, elaborar políticas para mitigar aspectos negativos e ampliar os positivos.

Indicador 65: Comunicação com as partes interessadas.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve estabelecer meios de comunicação com suas partes interessadas e transformar essas ações em estratégias para empresa, objetivando sempre a busca de oportunidades de negócio e mitigação de riscos.

Indicador 66: Imagem da empresa na comunidade local.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve procurar entender sua imagem junto a comunidade local, visto que é a comunidade em que está inserida que, em tese, lhe fornece sua licença de atuação.

Indicador 67: Diferenciação de imagem em relação à concorrência.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar qual a diferenciação existente de sua imagem junto a sociedade em relação à imagem de sua concorrência, para que seja possível explorar possibilidades de vantagem competitiva.

Indicador 68: Ferramentas de gestão ambiental.

Tipo de indicador: Qualitativo - Pacto Global 8

Descrição: A organização deve descrever quais ferramentas de gestão ambiental utiliza e avaliar se elas são as mais modernas e condizentes com as práticas difundidas no mercado.

Indicador 69: Grau de conscientização dos colaboradores nas questões socioambientais.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar o nível de conscientização socioambiental de seus colaboradores, bem como estabelecer campanhas para aumentar esse índice e fazer com que ela ultrapasse os limites geográficos da organização e se expanda para seus familiares e pessoas com as quais se relacionam.

Indicador 70: Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo – GRI (EN – 3)

Descrição: Fontes de energia direta compradas. Identifique as fontes de energia primária compradas pela organização relatora para seu próprio consumo. Isso inclui: Fontes não renováveis de energia direta, tais como:

- Carvão;

- Gás natural.
- Combustível destilado de petróleo bruto, incluindo gasolina, diesel, gás liquefeito de petróleo (GLP), gás natural comprimido (GNC), gás natural liquefeito (GNL), butano, propano, etano, etc.
- Fontes renováveis de energia direta, tais como:
 - Combustíveis biológicos;
 - Etanol;
 - Hidrogênio.

Fontes de energia direta produzida. Identifique a quantidade de energia primária que a organização relatora adquire produzindo, extraindo, cultivando, colhendo ou convertendo-a a partir de outras formas de energia em joules ou seus múltiplos. Calcule o consumo total de energia em joules ou seus múltiplos, tais como gigajoules (um bilhão de joules ou 10^9 joules) usando a seguinte equação:

$$\text{Consumo total de energia direta} = \text{Energia primária direta comprada} + \text{Energia primária direta produzida} - \text{Energia primária direta vendida.}$$

Relate o consumo total de energia direta em joules ou seus múltiplos por fonte primária não renovável.

Indicador 71: Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 4)

Descrição: Identifique a quantidade de energia intermediária comprada e consumida de fontes externas à organização relatora em joules ou seus múltiplos, tais como gigajoules (um bilhão de joules ou 10^9 joules). Isso inclui:

Energia intermediária comprada e consumida de fontes não renováveis, conforme mencionadas no indicador EN3, incluindo:

- Eletricidade;
- Aquecimento e resfriamento;
- Vapor;
- Energia nuclear;
- Outras formas de energia importada.

Energia intermediária comprada e consumida de fontes renováveis, incluindo:

- Solar;
- Eólica;
- Geotérmica;
- Hidrelétrica;
- Energia intermediária de origem em biomassa;
- Energia intermediária de origem em hidrogênio.

Identifique a quantidade de combustíveis primários consumidos para produzir energia intermediária com base no total de energia comprada de fornecedores externos (EN3 - Energia Comprada). Para calcular os combustíveis consumidos para produzir energia comprada, adote uma das seguintes alternativas:

- Dados de consumo de combustível obtidos junto ao fornecedor de eletricidade se esses dados estiverem disponíveis;
- Dados default para eletricidade e calor;
- Estimativas onde dados default não estiverem disponíveis.
- O total de energia indireta usada por fontes não renováveis e renováveis em termos de energia intermediária;
- A energia primária correspondente consumida na sua produção.

Indicador 72: Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 5)

Descrição: Identifique o total de energia economizada devido a esforços na redução do consumo de energia e aumento na eficiência energética. A redução no consumo de energia devido à redução na capacidade de produção ou terceirização não deverá ser incluída nesse indicador.

Relate o total de energia economizada em joules ou seus múltiplos, tais como gigajoules (um bilhão de joules ou 10^9 joules). Considere a energia economizada devido a:

- Redesenho do processo;
- Conversão e *retrofitting* (reforma ou modernização) de equipamentos;

- Mudanças no comportamento dos empregados.

Indicador 73: Total de retirada de água por fonte.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 8)

Descrição: Identifique o volume total de água retirada de qualquer fonte de água, quer seja diretamente retirado pela organização relatora ou por intermediários como empresas de abastecimento de água. Isso inclui a captação de água para resfriamento.

Relate o volume total de água retirada em metros cúbicos por ano (m³/ano), discriminado pelas seguintes fontes:

- Água de superfície, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos;
- Água subterrânea;
- Água de chuva diretamente coletada e armazenada pela organização relatora;
- Efluentes de uma outra organização;
- Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água.

Indicador 74: Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 9)

Descrição: Identifique fontes de água significativamente afetadas pela retirada de água por parte da organização relatora. Retiradas significativas atendem a um ou mais dos seguintes critérios:

- Retiradas que respondem por uma média de 5% ou mais do volume médio anual de um determinado corpo d'água;
- Retiradas de corpos d'água que são considerados por especialistas como particularmente sensíveis devido ao seu tamanho, função ou situação considerados de sistema raro, ameaçado ou sob risco (ou devido ao apoio que prestam a uma espécie em particular de planta ou animal ameaçada de extinção);
- Qualquer retirada de uma área úmida contida na lista de *Ramsar* ou qualquer outra área proclamada nacional ou internacionalmente como de preservação, independente do nível de retirada.

Observação: Se a água for fornecida por meio de abastecimento de água público ou privado, a fonte de água ou o corpo d'água original deverá ser identificado e relatado adequadamente.

Relate o número total de fontes de água significativamente afetadas, discriminadas por tipo, de acordo com os critérios acima e indique o seguinte:

- Tamanho da fonte de água em metros cúbicos (m³);
- Se a fonte é ou não designada como área protegida (nacional e/ou internacionalmente);
- Valor da biodiversidade (ex.: diversidade e endemismo das espécies, número de espécies protegidas).

Indicador 75: Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.

Tipo de indicador: Quantitativo – GRI (EN – 10)

Descrição: Esse indicador mede tanto a água tratada antes da reutilização como a água que não foi tratada antes da reutilização. *Gray water* (ou seja, água de chuva e efluentes provenientes de processos domésticos, tais como lavagem de louça, roupa e chuveiros) deverá ser incluída.

Calcule o volume de água reciclada/reutilizada com base no volume da demanda de água atendida por água reciclada/reutilizada ao invés de retiradas adicionais. Por exemplo, se uma organização tem um ciclo de produção que requer 20 metros cúbicos de água por ciclo, a organização retira 20 metros cúbicos de água durante um ciclo de processo de produção e depois a reutiliza em três ciclos adicionais. O volume total de água reciclada/reutilizada para aquele processo é 60 metros cúbicos.

Relate o volume total de água reciclada/reutilizada pela organização em metros cúbicos por ano (m³/ano) e também como percentual do volume total de retirada de água relatado no indicador EN8.

Indicador 76: Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacentes a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 11)

Descrição: Identifique unidades operacionais próprias, arrendadas, administradas, localizadas dentro de áreas legalmente protegidas, que contenham as referidas áreas ou sejam adjacentes a elas, assim como áreas de alto índice de biodiversidade fora de áreas protegidas. Inclua locais onde operações futuras foram anunciadas formalmente.

Relate as seguintes informações para cada unidade operacional identificada acima:

- Localização geográfica;
- Solo subsuperficial e/ou subterrâneo que possa ser próprio, arrendado ou administrado pela organização;
- Posição em relação à área protegida (dentro da área, adjacente ou contendo partes da área protegida) e à área de alto índice de biodiversidade fora da área protegida;
- Tipo de operação (escritório, fabricação/produção ou extração); .
- Tamanho da unidade operacional em km²; .
- Valor da biodiversidade caracterizado por:
- O atributo da área protegida e da área de alto índice de biodiversidade fora da área protegida (ecossistema terrestre, de água doce ou marinha); .
- Classificação pelo estado de conservação (ex.: Categoria IUCN, Convenção de *Ramsar*, legislação nacional, site na Internet da Rede Natura 2000, etc.).

Indicador 77: Habitats protegidos ou restaurados.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 13)

Descrição: Esse indicador se refere às áreas onde a restauração foi concluída ou a área está ativamente protegida. Áreas onde as operações ainda estão ativas poderão ser contadas se estiverem em conformidade com as definições de área restaurada ou área protegida. Avalie a situação da área com base na sua condição ao fim do período coberto pelo relatório.

Relate o tamanho e localização de todas as áreas de habitat protegido e/ou restaurado em hectares e se o resultado das medidas de restauração foi aprovado por especialistas externos. Se a área for maior que 1 km², relate em km².

Relate se há parcerias com terceiros visando proteger ou restaurar áreas de habitat diferentes daquelas para que a organização supervisionou e implantou medidas de restauração ou proteção.

Indicador 78: Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 15)

Descrição: Identifique a localização dos habitats afetados pelas operações da organização relatora que incluam espécies relacionadas na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação. Relate o número de espécies em habitats

identificados como afetados pela organização relatora, indicando um dos seguintes níveis de risco de extinção:

- Criticamente ameaçado;
- Ameaçado;
- Vulnerável;
- Quase ameaçado;
- Mínimo de preocupação.

Indicador 79: Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 16)

Descrição: Diferentes metodologias de conversão estão disponíveis para calcular o volume de emissões de gases de efeito estufa por fonte. Indique o padrão usado e indique a metodologia associada aos dados, no que se refere às seguintes categorias:

- Medição direta (ex.: analisadores contínuos na linha de produção etc.);
- Cálculo baseado em dados específicos ao local (ex.: para análise de composição de combustível, etc.);
- Cálculo baseado em dados default;
- Estimativas. Se forem feitas estimativas devido à falta de valores default, indique em que base os dados foram obtidos;

Identifique emissões diretas de gases de efeito estufa de todas as fontes de propriedade da organização relatora ou por ela controladas, incluindo:

- Geração de eletricidade, calor ou vapor (conforme relatado no indicador EN3);
- Outros processos de combustão como fogacho;
- Beneficiamento físico-químico;
- Transporte de materiais, produtos e resíduos;
- Abertura de respiradouros;
- Emissões fugitivas.

Emissões de processos e fontes de combustão irão corresponder à energia primária direta de fontes não renováveis e renováveis, conforme relatado no indicador EN3. Observe que as emissões diretas de CO₂ da combustão de biomassa não deverão ser incluídas, mas relatadas separadamente no *GHG Protocol Corporate Standard* (Padrão Corporativo do Protocolo de GEE) (Edição Revisada). Identifique emissões indiretas de gases de efeito estufa resultantes da geração de eletricidade, calor ou vapor comprados (isso corresponde ao consumo de energia informado no indicador EN4). Outras emissões indiretas (ex.: provenientes de viagens a trabalho) não deverão ser incluídas, uma vez que serão contabilizadas no indicador EN17. Relate o total de emissões de gases de efeito estufa como a soma das emissões diretas e indiretas em toneladas equivalentes de CO₂.

Indicador 80: Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 17)

Descrição: Identifique as emissões de gases de efeito estufa resultantes do uso indireto de energia. Exclua emissões indiretas de eletricidade, calor ou vapor importados, uma vez que esses estão cobertos pelo indicador EN16. Além disso, identifique quais atividades da organização relatora causam emissões indiretas e avalie suas quantidades (ex.: transporte de empregados, viagens de negócio, etc.). Ao definir a relevância dessas atividades, considere se as emissões da atividade:

- São grandes em comparação a outras atividades que geram emissões diretas ou emissões indiretas relacionadas à energia (conforme informado no indicador EN16);
- São consideradas críticas pelos *stakeholders*;
- Poderiam ser substancialmente reduzidas por medidas tomadas pela organização relatora.

Relate a soma de emissões indiretas de GEE identificadas em toneladas equivalentes de CO₂.

Indicador 81: Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 19)

Descrição: As substâncias destruidoras da camada de ozônio contidas em produtos ou emitidas por eles durante seu uso e disposição não são abrangidas por esse indicador. As emissões de substâncias abrangidas pelos Anexos A, B, C e E do Protocolo de Montreal sobre substâncias que destroem a camada de ozônio estão incluídas.

Emissões = Produção + Importações - Exportações de Substâncias

Produção = Substâncias Produzidas - Substâncias Destruídas por Tecnologia - Substâncias usadas totalmente como *feedstock* na fabricação de outras substâncias químicas.

Observação: As SDO recicladas e reutilizadas não são consideradas como produção. Relate as emissões de substâncias específicas destruidoras da camada de ozônio em toneladas e toneladas equivalentes de CFC- 11.

Indicador 82: NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 20)

Descrição: Identifique emissões atmosféricas significativas e calcule seu peso. Já que calcular certas emissões atmosféricas como NOx exige esforços de quantificação complexos, indique a metodologia usada para seus cálculos, escolhendo uma das seguintes abordagens:

- Medição direta de emissões (ex.: analisadores na linha de produção, etc.);
- Cálculo baseado em dados específicos ao local;
- Cálculo baseado em dados default;
- Estimativa (se forem feitas estimativas devido à falta de valores default, indique em que base os dados foram obtidos).

Relate o peso de emissões atmosféricas significativas (em quilogramas ou seus múltiplos, como toneladas) para cada uma das seguintes categorias:

- NOx;
- SOx;
- Poluentes orgânicos persistentes;

- Compostos orgânicos voláteis;
- Poluentes atmosféricos perigosos;
- Emissões de chaminé e fugitivas;
- Material particulado;
- Outras categorias-padrão de emissões atmosféricas identificadas em regulamentos.

Indicador 83: Descarte total de água, por qualidade e destinação.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 21)

Descrição: Identifique os descartes planejados e não planejados de água (excluindo água de chuva coletada e esgoto doméstico) por destinação e indique como ela é tratada. Se a organização relatora não tiver um medidor para medir os descartes de água, esse valor precisará ser estimado subtraindo-se o volume aproximado consumido no local do volume retirado, conforme informado no indicador EN8. Relate o volume total dos descartes planejados e não planejados de água em metros cúbicos por ano (m³/ano), discriminado por:

- Destinação;
- Método de tratamento;
- Se foi reutilizada por outra organização.

Organizações relatoras que descartam efluentes ou água de processo deverão relatar a qualidade da água em termos de volumes totais de efluentes usando parâmetros – padrão de efluentes tais como Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO), Sólidos Suspensos Totais (SST), etc. A escolha específica de parâmetros de qualidade variará, dependendo dos produtos/serviços/operações da organização. A escolha dos parâmetros deverá ser coerente com aqueles usados no setor a que a organização pertence.

Água limpa refere-se a água que atende à legislação nacional no tocante a qualidade de água doce ao deixar os limites da organização relatora. Poderá ser água doce cuja qualidade não foi afetada pelo uso da organização ou efluentes tratados para satisfazer os padrões de água doce antes do descarte.

Indicador 84: Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 22)

Descrição: Identifique a quantidade de resíduos gerada pelas operações da organização por:

- Resíduos perigosos (conforme definido pela legislação nacional no local de geração);
- Resíduos não perigosos (todas as outras formas de resíduos sólidos ou líquidos, exceto efluentes).

Se nenhum dado sobre peso estiver disponível, faça uma estimativa do peso usando as informações disponíveis sobre a densidade e o volume dos resíduos coletados, balanços de massa ou informações semelhantes. Relate a quantidade total de resíduos em toneladas por tipo para cada um dos seguintes métodos de disposição:

- Compostagem;
- Reutilização;
- Reciclagem;
- Recuperação;
- Incineração (ou uso como combustível);
- Aterro sanitário;
- Injeção subterrânea de resíduos;
- Armazenamento no local;
- Outros (a serem especificados pela organização relatora).

Relate como o método de disposição foi determinado:

- Disposto diretamente pela organização relatora ou por terceiros, desde que confirmado diretamente pela organização relatora;
- Informações fornecidas pela empresa contratada responsável pela destinação dos resíduos
- Defaults organizacionais da empresa contratada responsável pela destinação dos resíduos.

Indicador 85: Número e volume total de derramamentos significativos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 23)

Descrição: Identifique todos os derramamentos significativos registrados e o volume desses derramamentos. Relate o número total e volume total dos derramamentos significativos registrados. Para derramamentos que foram relatados na demonstração financeira da organização, relate as seguintes informações para cada um dos referidos derramamentos:

- Localização do derramamento;
- Volume do derramamento;

Material derramado, categorizado por:

- Derramamentos de óleo (no solo ou em superfícies de água);
- Derramamentos de combustível (no solo ou em superfícies de água);
- Derramamentos de resíduos (no solo ou em superfícies de água);
- Derramamentos de substâncias químicas (principalmente no solo ou em superfícies de água);
- Outros.

Relate os impactos de derramamentos significativos.

Indicador 86: Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basiléia nos Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 24)

Descrição: Identifique resíduos perigosos transportados pela organização relatora ou em nome dela dentro do período coberto pelo relatório, discriminados por destinação. Identifique o peso total dos resíduos perigosos transportados usando a seguinte equação:

Peso total dos resíduos perigosos transportados, discriminados por destinação = Peso dos resíduos perigosos transportados para a organização relatora, a partir de fontes/fornecedores externos que não pertençam à organização relatora, discriminados por destinação + Peso dos resíduos perigosos transportados a partir da organização

relatora para fontes/fornecedores externos que não pertençam à organização relatora, discriminados por destinação + Peso dos resíduos perigosos transportados nacional ou internacionalmente, entre locais pertencentes, arrendados ou administrados pela organização relatora, discriminados por destinação.

Identifique o peso total de resíduos perigosos transportados por fronteiras internacionais e que entraram nos limites da organização relatora, por destinação. Resíduos transportados entre diferentes locais da mesma organização não são considerados importados.

Identifique a proporção do total de resíduos perigosos transportados, discriminados por destinação, a partir da organização relatora para locais no exterior. Inclua todos os resíduos que deixaram os limites da organização relatora para cruzar fronteiras internacionais, excluindo o transporte entre diferentes locais da organização relatora.

Identifique a parcela do total de resíduos transportados e exportados, que a organização tenha tratado, discriminados por destinação.

Identifique a parcela do total de resíduos tratados por fontes/fornecedores externos, que tenham sido transportados, exportados ou importados pela organização relatora, discriminados por destinação.

Converta os volumes em uma estimativa de peso com uma breve explicação da metodologia usada. Relate as seguintes informações em quilogramas ou toneladas:

- Peso total dos resíduos perigosos transportados;
- Peso total dos resíduos perigosos importados;
- Peso total dos resíduos perigosos exportados;
- Peso total dos resíduos perigosos tratados.

Indicador 87: Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 25)

Descrição: Identifique corpos d'água significativamente afetados pelos descartes de água da organização relatora que atendam a um ou mais dos seguintes critérios:

- Os descartes correspondem a uma média de 5% ou mais do volume médio anual do corpo d'água;
- Os descartes que, segundo orientação de profissionais competentes (ex.: autoridades municipais), são conhecidos por causarem ou apresentarem uma alta probabilidade de causar impactos significativos no corpo d'água e seus habitats;
- Os descartes em corpos d'água que são reconhecidos por profissionais como sendo especialmente sensíveis devido ao seu tamanho, função ou status como um sistema raro, ameaçado ou sob risco de extinção (ou devido ao seu suporte a uma determinada espécie de planta ou animal em extinção);
- Qualquer descarte em uma zona úmida incluída na lista da Convenção de Ramsar ou qualquer outra área de conservação proclamada nacional ou internacionalmente, independentemente do nível de descarte.

Relate os corpos d'água significativamente afetados por descartes de água de acordo com os critérios acima, incluindo informações sobre:

- Tamanho do corpo d'água em metros cúbicos (m³);
- Se a fonte é designada como sendo uma área protegida (nacional e/ou internacionalmente);
- Valor de biodiversidade (ex.: número de espécies protegidas).

Indicador 88: Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 30); Pacto Global 8

Descrição: A compilação das despesas nesse indicador deverá excluir as seguintes categorias:

- Custos de non-product output;
- Multas por não conformidade com a legislação ambiental.
- Identifique os custos de disposição de resíduos, tratamento de emissões e de mitigação com base em despesas relacionadas aos seguintes itens:
 - Tratamento e disposição de resíduos;
 - Tratamento de emissões (ex.: gastos com filtros, agentes);
 - Despesas com compra e uso de certificados de emissão;

- Depreciação de equipamentos específicos e despesas com materiais e serviços de manutenção e operação, além das despesas com pessoal para essa finalidade;
- Seguro para responsabilidade ambiental;
- Custos de limpeza total, inclusive custos com remediação de derramamentos, conforme informado no indicador EN23.

Identifique os custos de prevenção e gestão ambiental com base em despesas relacionadas aos seguintes itens:

- Pessoal utilizado em educação e treinamento;
- Serviços externos de gestão ambiental;
- Certificação externa de sistemas de gestão;
- Pessoal para atividades gerais de gestão ambiental;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Despesas extras para instalar tecnologias mais limpas (ex.: custo adicional além das tecnologias-padrão);
- Despesas extras em compras verdes;
- Outros custos de gestão ambiental.

Relate as despesas totais de proteção ambiental, discriminadas por:

- Disposição de resíduos, tratamento de emissões e custos de remediação;
- Custos de prevenção e gestão ambiental.

Indicador 89: Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (HR – 1); Pacto Global 1 e 2

Descrição: Contabilize somente os contratos que forem significativos em termos de tamanho ou importância estratégica. A importância pode ser determinada pelo nível de aprovação exigido dentro da organização para o investimento ou outros critérios que possam ser coerentemente aplicados a contratos. A organização relatora deve divulgar sua definição de “contratos importantes”.

Identifique o número total de contratos de investimento significativos fechados durante o período coberto pelo relatório que levaram a organização a uma participação acionária majoritária em outra entidade ou iniciaram um projeto de investimento de capital que tenha sido relevante para as demonstrações financeiras. Se vários contratos de investimento significativos forem celebrados com o mesmo sócio, o número de contratos deverá refletir separadamente o número de projetos realizados ou entidades criadas.

Relate o número total e o percentual de contratos de investimento significativos que incluam cláusulas de direitos humanos ou foram submetidos a uma avaliação de direitos humanos.

Indicador 90: Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (HR – 2); Pacto Global 1 e 2

Descrição: Identifique o número total de empresas contratadas e fornecedores significativos.

Relate o percentual de contratos com empresas contratadas e fornecedores significativos que incluam critérios ou avaliação de direitos humanos.

Relate o percentual de contratos com empresas contratadas e fornecedores significativos que foram recusados ou exigiram condições de desempenho, ou estiveram sujeitos a outras ações como resultado de avaliação referente a direitos humanos.

Indicador 91: Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (EC – 8)

Descrição: Explique a extensão do desenvolvimento (ex.: tamanho, custo, duração) dos principais investimentos e apoios, e dos impactos atuais ou esperados (positivos ou negativos) nas comunidades e nas economias locais. Indique se esses investimentos são um engajamento comercial, em espécie ou gratuito.

Relate se a organização realizou uma avaliação das necessidades da comunidade em relação à infra-estrutura e outros serviços. Em caso afirmativo, explique brevemente os resultados da avaliação.

Indicador 92: Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (SO – 6)

Descrição: Identifique o valor monetário total de contribuições em dinheiro e em espécie feitas pela organização relatora durante o período coberto pelo relatório para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas. O valor das contribuições em espécie deverá ser estimado.

Calcule as contribuições conforme regras nacionais de contabilidade (quando existirem).

Relate o valor monetário total discriminado por país, de forma a abranger os países onde:

- A organização tem suas principais operações e/ou vendas;
- A organização detém uma participação significativa de mercado em comparação a outras organizações; ou
- As somas concedidas sejam significativas em comparação ao total concedido globalmente.

Indicador 93: Participação em programa de apoio à exportação do governo.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar se participa de algum programa de exportação do governo. Se sim, qual e quais são os benefícios obtidos neste programa.

Indicador 94: Fornecimento de infra-estrutura de transporte e comunicação pelo governo.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar se o governo oferece infra-estrutura adequada de transporte e comunicação que possibilita o escoamento de sua produção sem acarretar em prejuízos comerciais. Se esta infra-estrutura é fornecida de maneira inadequada, qual as ações tomadas pela empresa para superar essas barreiras.

Indicador 95: Participação da empresa em instituições de representação empresarial.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar se ela é participante de alguma instituição de representação comercial. Se sim, qual. Se não, por qual motivo. A participação em instituições deste caráter pode acarretar em benefícios para a empresa, por meio de negociações coletivas do setor junto ao governo, por exemplo.

Indicador 96: Apoio a institutos tecnológicos setoriais e centros de formação.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar se apóia institutos tecnológicos setoriais e centros de formação de profissionais. Este apoio pode garantir à empresa acesso a profissionais especializados para atuar em suas atividades, além de contribuir para o desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

Relate a contribuição monetária proveniente deste apoio (R\$/mês).

Indicador 97: Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (HR – 9)

Descrição: Identifique casos envolvendo direitos indígenas entre os próprios empregados da organização relatora e em comunidades próximas às atuais operações que serão provavelmente afetadas por operações futuras planejadas ou propostas pela organização relatora.

Os casos se referem a ações judiciais, reclamações registradas junto à organização ou às autoridades competentes por meio de um processo formal, ou casos de não conformidade identificados pela organização por meio de procedimentos estabelecidos, tais como auditorias de sistemas de gestão ou programas de monitoramento formais.

Relate o número de casos identificados envolvendo direitos indígenas durante o período coberto pelo relatório.

Relate a situação atual dos casos e as providências tomadas em relação ao seguinte:

- A organização analisou o caso;
- Um plano de reparação está sendo implantado;

- O plano de reparação foi implantado e seus resultados analisados por meio de processos rotineiros de análise de gestão interna;
- O caso não está mais sujeito a ação (ou seja, está resolvido, concluído).

4.3.5 Informações e Conhecimento

O critério de excelência Informações e Conhecimento do PNQ 2007 afirma que a velocidade das mudanças que ocorrem nos mercados, nas necessidades dos clientes, a sociedade e nas operações internas tem exigido o tratamento de uma crescente quantidade de dados, gerando informações necessárias à gestão de uma organização. Essas informações são armazenadas e disponibilizadas sistematicamente aos usuários internos e externos da organização e alimentam processos de comunicação cada vez mais intensos e velozes. Para alcançar a excelência é primordial que as pessoas estejam plenamente informadas e que analisem continuamente as informações, transformando-as em conhecimento, a fim de poder compartilhá-lo, desenvolvendo permanentemente os ativos de conhecimento da organização.

Indicador 98: Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 6)

Descrição: Identifique comitês formais de segurança e saúde que ajudam a dar acompanhamento e aconselhamento em programas de segurança ocupacional tanto em nível de unidade operacional ou acima desse nível, com representação conjunta da gestão e dos trabalhadores. Formais referem-se a comitês cuja existência e função estão integradas na estrutura organizacional e de poder da organização relatora e que operam de acordo com certas regras acordadas por escrito.

Relate o percentual dos empregados representados por comitês formais de segurança e saúde compostos por representantes da gestão e dos trabalhadores:

- Nenhuma;
- Até 25%;
- Entre 25% e 50%;
- Entre 50% e 75%;
- Acima de 75%.

Relate o(s) nível (is) em que o(s) comitê(s) tipicamente opera(m) (ex.: na unidade operacional e/ou em várias unidades operacionais, região, grupo, ou em nível de empresa). Isso poderá ser resultado tanto de uma política ou procedimento formal como de uma prática informal dentro da organização.

Indicador 99: Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (LA – 8)

Descrição: Relate os programas de assistência aos empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.

Relate se há trabalhadores envolvidos em atividades ocupacionais em que haja uma alta incidência ou alto risco de doenças específicas.

Indicador 100: Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (LA – 10)

Descrição: Identifique o número total de empregados em cada categoria funcional em todas as operações da organização ao término do ano coberto pelo relatório (ex.: diretoria, gerência, profissionais, técnicos, administrativo, produção, manutenção, etc.). A organização deve definir categorias funcionais com base no seu sistema de recursos humanos.

Identifique a carga horária total dedicada a treinamento de pessoal dentro de cada categoria funcional.

Relate o número médio de horas de treinamento por ano, por empregado.

Indicador 101: Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (SO – 3); Pacto Global 10

Descrição: Identifique o número total de empregados, diferenciados entre gestores e não gestores, que utilizam dados do Indicador LA1.

Relate, separadamente, o percentual do número total de empregados gestores e não gestores que receberam treinamento anticorrupção durante o período coberto pelo relatório.

Indicador 102: Grau de informatização da organização.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve mapear os processos de sua organização e relatar o grau de informatização dos mesmos. Este indicador possibilitará a organização identificar áreas que necessitam de informatização e, por algum motivo, estão ausentes no sistema de informações integrado da empresa.

Após esse mapeamento, informar a porcentagem de informatização da organização.

Indicador 103: Sistema de gerenciamento de informações.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar se utiliza um sistema de gerenciamento de suas informações, visando maior agilidade na condução de todas as suas tarefas, sejam elas administrativas, comerciais, de produção, jurídicas, etc. Se sim, analisar os benefícios e eventuais pontos de melhorias para que o sistema auxilie cada vez mais a organização em suas atividades.

Indicador 104: Coleta e seleção das informações externas.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar como é realizada a coleta e seleção de informações externas, sejam elas de concorrentes ou de clientes. Esta coleta e seleção é feita internamente ou através de uma empresa especializada neste tipo de serviço?

Relatar os benefícios em adquirir tais informações.

Indicador 105: Utilização estratégica da informação.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: Se a organização realiza a coleta e seleção de informações de concorrentes e clientes, como são utilizadas estas informações?

Mapear todo o processo, desde a coleta e seleção até a formulação das estratégias, para que seja possível identificar eventuais *gaps* deste processo. Um trabalho em equipe, iniciado através de um *brainstorming*, facilitará a condução deste trabalho e gerará melhorias para melhorar a utilização estratégica das informações coletadas.

Indicador 106: Gerenciamento da satisfação dos clientes.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: De maneira semelhante aos dois indicadores anteriores, a organização deve identificar o processo de gerenciamento da satisfação de seus clientes, desde a coleta das informações até definir estratégias de como usar estas informações. Planos de ação para superar eventuais insatisfações são essenciais para que a empresa mantenha seus clientes e não percam fatia de mercado nem faturamento.

4.3.6 Pessoas

O desempenho das organizações está diretamente relacionado com o bem-estar de seus funcionários. Assim, elas desempenham melhor suas funções, garantindo um bom resultado operacional. Os indicadores relacionados a esse critério de excelência buscam avaliar qual o sistema de trabalho em que as pessoas estão inseridas, além do nível de qualidade de vida proporcionado pela organização.

Indicador 107: Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EC – 3)

Descrição: Identifique se a estrutura de planos de aposentadoria oferecida aos empregados está baseada em:

- Planos de pensão de benefício definido;

- Outros tipos de benefícios.

Para os planos de pensão de benefício definido, identifique se as obrigações do empregador de pagar as pensões nos termos do plano devem ser atendidas diretamente pelos recursos gerais da organização ou através de um fundo detido e mantido separadamente dos recursos da organização. Quando as obrigações do plano forem cobertas por recursos gerais da organização, relate o valor estimado dessas obrigações. Quando houver um fundo especialmente alocado para o pagamento das obrigações do fundo de pensão, relate:

- Uma estimativa de até que ponto o passivo do esquema é coberto pelo ativo alocado para essa finalidade;
- A base de cálculo para essa estimativa;
- Quando a estimativa foi feita.

Quando um fundo criado para o pagamento das obrigações do plano de pensão não for totalmente coberto, explique a estratégia, se houver, adotada pelo empregador para atingir cobertura completa e cronograma, se houver, segundo o qual o empregador espera atingir a cobertura completa.

Relate a porcentagem do salário contribuída pelo empregado ou empregador.

Relate o nível de participação em planos de aposentadoria (ex.: participação em esquemas compulsórios ou voluntários, regionais ou nacionais, ou aqueles com impacto financeiro). Jurisdições diferentes possuem interpretações e orientações diferentes no que diz respeito a cálculos utilizados para a determinação de cobertura do plano. Calcule conforme os regulamentos e métodos para as jurisdições pertinentes e relate os totais agregados. As técnicas de consolidação devem ser iguais às aplicadas na preparação de demonstrações financeiras das organizações.

Indicador 108: Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EC – 5)

Descrição: Identifique se uma parcela significativa dos empregados é remunerada com base em salários sujeitos às regras do salário mínimo.

Variação da proporção entre o salário mais baixo comparado com o salário mínimo local em unidades operacionais importantes.

Identifique a variação nas proporções entre unidades operacionais importantes.

Relate a distribuição da proporção do salário mais baixo em relação ao salário mínimo.

Relate a definição usada para "unidades operacionais importantes".

Para as organizações que só oferecem salário mensal, o salário deverá ser convertido em uma estimativa de ganho por hora de trabalho.

Indique se não houver um salário mínimo local ou quando ele for variável em unidades operacionais importantes.

Indicador 109: Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EC – 7)

Descrição: Relate se a organização tem uma política global ou práticas comuns de preferência para contratação de moradores locais em unidades operacionais importantes.

Relate a proporção de membros da alta gerência em unidades operacionais importantes provenientes da comunidade local.

Relate a definição de alta gerência utilizada.

Indicador 110: Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 1)

Descrição: Identifique o total de trabalhadores (empregados e trabalhadores contratados) trabalhando para a organização relatora ao término do período coberto pelo relatório. Os trabalhadores da cadeia de suprimentos não serão incluídos nesse indicador.

Identifique o tipo de contrato e a situação referente a tempo integral/meio período dos empregados com base nas definições da legislação federal do país onde estão sediados. Combine estatísticas de país para calcular estatísticas globais e desconsidere diferenças nas definições legais. Embora as definições sobre os tipos de contratos e a relação de emprego de tempo integral ou meio período possam variar de um país para outro, o valor global ainda refletirá as relações perante a lei.

Relate o total de trabalhadores, discriminado por empregados e trabalhadores contratados. Se uma parcela substancial do trabalho realizado pela organização for desempenhado por trabalhadores legalmente reconhecidos como profissionais autônomos ou liberais, ou por outros indivíduos que não empregados ou trabalhadores contratados, isso deverá ser relatado. Relate o total de trabalhadores por tipos de contrato de trabalho.

Relate o número total de empregados permanentes por tipo de emprego.

Relate o total de trabalhadores por região, usando uma discriminação geográfica baseada na escala das operações da organização.

Se aplicável, explique qualquer variação sazonal significativa em número de empregos (ex.: na indústria de turismo ou agronegócio).

Indicador 111: Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (LA – 2)

Descrição: Identifique o número total de empregados que deixaram o emprego durante o período coberto pelo relatório.

Relate o número total e taxa de empregados que deixaram o emprego durante o período coberto pelo relatório, discriminados por gênero, faixa etária (ex.: <30; 30 a 50; >50) e região. As taxas deverão ser calculadas usando-se o número total de empregados ao término do período coberto pelo relatório.

Indicador 112: Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (LA – 3)

Descrição: Identifique benefícios oferecidos a todos os empregados.

Relate quais dos benefícios abaixo são padrão para empregados de tempo integral da organização, mas não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período:

- Seguro de vida;
- Plano de saúde;
- Cobertura para incapacidade/invalides;

- Licença maternidade/paternidade;
- Fundo de aposentadoria;
- Plano de aquisição de ações;
- Outros.

Benefícios-padrão são aqueles tipicamente oferecidos para pelo menos, a maioria dos empregados de tempo integral. Isso não deverá ser interpretado como sendo oferecido a literalmente cada um dos empregados de tempo integral da organização. A intenção do indicador é divulgar o que os empregados de tempo integral podem esperar.

Indicador 113: Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 4)

Descrição: Use os dados do indicador LA1 como base para calcular as porcentagens nesse indicador.

Acordos de negociação coletiva vinculantes incluem aqueles assinados pela própria organização relatora ou por associações de empregadores das quais é membro. Esses acordos poderão ser setoriais, nacionais, regionais, organizacionais ou por unidade operacional.

Identifique o número total de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.

Relate o percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva em relação ao número total de empregados.

Indicador 114: Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 7)

Descrição: Esse indicador deverá fornecer uma discriminação por região para o seguinte:

- O total de trabalhadores (ou seja, número total de empregados mais trabalhadores contratados);
- Trabalhadores contratados independentes que trabalham no local, perante os quais a organização relatora é responsável pela segurança geral do ambiente de trabalho.

- Como algumas organizações relatoras incluem pequenas lesões em seus dados (no nível de primeiros socorros), indique se tais lesões foram incluídas ou excluídas dos dados.

Ao calcular “dias perdidos”, indique:

- Se dias significam dias civis ou dias de trabalho programado. Onde a contagem de dias perdidos começa (ex.: no dia seguinte ao acidente ou 3 dias após o acidente).

Relate as taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos e absenteísmo no período coberto pelo relatório, usando as seguintes fórmulas por região. Observação: A taxa de lesões deverá computar óbitos.

Observação: O fator 200.000 é derivado de 50 semanas de trabalho com 40 horas por 100 empregados. Usando-se esse fator, a taxa resultante relaciona-se ao número de empregados e não ao número de horas.

Relate os óbitos no período coberto pelo relatório como um número absoluto, não uma taxa.

Relate o sistema de regras aplicado no registro e relato de estatísticas de acidentes. O “Código de Práticas de Registro e Notificação de Acidentes e Doenças Profissionais da OIT” foi desenvolvido para o relato, registro e notificação de acidentes no local de trabalho. No caso da legislação nacional seguir as recomendações da OIT, será suficiente declarar o fato e que a prática segue a lei. Nas situações em que a legislação nacional não estiver em conformidade, indique qual sistema de regras é aplicado e sua relação com o código da OIT.

Indicador 115: Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (LA – 9)

Descrição: Relate se acordos formais (locais ou globais) com sindicatos cobrem segurança e saúde. (Sim/Não).

Em caso afirmativo, relate até que ponto os vários temas de segurança e saúde estão cobertos pelos acordos locais e globais assinados pela organização.

Acordos em nível local geralmente tratam de temas como:

- Equipamento de proteção individual;
- Comitês conjuntos de segurança e saúde compostos pela governança e por trabalhadores;
- Participação de representantes dos trabalhadores em vistorias de segurança e saúde, auditorias e investigações de acidentes;
- Treinamento e educação;
- Sistema de reclamações;
- Direito de recusar trabalho inseguro;
- Vistorias periódicas.

Acordos em nível global geralmente tratam de temas como:

- Conformidade com a OIT;
- Providências ou estruturas para solucionar problemas;
- Compromissos relativos a padrões de desempenho almejados ou nível de prática a ser aplicada.

Indicador 116: Auxílio a funcionárias gestantes.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - Metas do Milênio 5

Descrição: A organização deve relatar programas de auxílio à funcionárias gestantes, bem como qual o tempo de licença-maternidade concedido (além do exigido por lei, se existir), se é fornecido uma quantia financeira extra e qual a porcentagem de funcionárias que retornaram ao trabalho após o período de licença-maternidade e pediram demissão até 1 ano após o término deste período.

Indicador 117: Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (LA – 11)

Descrição: O treinamento ou programa de capacitação dos empregados oferece algum dos seguintes itens?

- Cursos internos;
- Apoio financeiro para capacitação ou formação externa;

- Períodos sabáticos com reinserção profissional garantida;
- Os programas de apoio à transição para empregados que estão se aposentando ou foram demitidos oferecem algum dos seguintes itens?
- Planejamento de pré-aposentadoria para quem pretende se aposentar;
- Recapacitação para aqueles que pretendem continuar trabalhando;
- Indenização por demissão;
- Se há indenização por demissão, ela leva em conta idade e tempo de serviço;
- Serviços de colocação no mercado de trabalho;
- Assistência (ex.: treinamento, aconselhamento) na transição para uma vida sem trabalho.

Indicador 118: Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (LA – 12)

Descrição: Identifique o número total de empregados. Ele deverá coincidir com o relatado no indicador LA1.

Relate o percentual do total de empregados que receberam análise e acompanhamento formal de desempenho durante o período coberto pelo relatório.

Indicador 119: Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 13)

Descrição: Identifique os indicadores de diversidade usados pela organização relatora em seu próprio monitoramento e registro que possam ser relevantes para o relatório.

Identifique o número total de empregados em cada categoria funcional (ex.: conselho, diretoria, gerência, administrativo, produção, etc.). As categorias funcionais deverão ser definidas com base no sistema de recursos humanos da própria organização. O número total de empregados deverá coincidir com o relatado no indicador LA1.

Relate o percentual de empregados em cada uma das seguintes categorias (% de empregados):

- Gênero: sexo feminino/ sexo masculino;
- Minorias;

- Faixas etárias: abaixo de 30 anos, entre 30 a 50 anos, acima de 50 anos.

Relate o percentual de indivíduos dentro dos órgãos de governança da organização (ex.: conselheiros, comitê gestor ou órgão similar para organizações relatoras não corporativas) em cada uma das seguintes categorias (% de Indivíduos dentro dos Órgãos de Governança):

- Gênero: sexo feminino/ sexo masculino;
- Minorias;
- Faixas etárias: abaixo de 30 anos, entre 30 a 50 anos, acima de 50 anos.

Indicador 120: Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (LA – 14); Metas do Milênio 3

Descrição: Identifique o número total de empregados em cada categoria funcional de todas as operações da organização relatora, discriminados por gênero, usando as informações do indicador LA13. A organização deverá definir categorias funcionais com base no sistema de seu departamento de recursos humanos. O número total de empregados deverá coincidir com o relatado no indicador LA1.

Identifique o salário base para mulheres e homens em cada categoria funcional.

Qualquer período de remuneração conveniente (ex.: por hora, semanal, mensal, anual) poderá ser usado para esses dados.

Relate a proporção entre o salário base para mulheres e o salário base para homens em cada categoria funcional.

Indicador 121: Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (HR – 3); Pacto Global 1 e 2

Descrição: Identifique o número total de horas dedicadas ao treinamento de empregados usando os dados do indicador LA10.

Identifique o número total de empregados, usando os dados do indicador LA1.

Identifique empregados que receberam treinamento formal nas políticas e procedimentos da organização relativos a questões de direitos humanos e sua

aplicabilidade no trabalho dos empregados. Isso pode se referir tanto a treinamento dedicado somente ao tópico de direitos humanos como a um módulo de direitos humanos dentro de um programa geral de treinamento.

Relate o número total de horas no período coberto pelo relatório dedicadas a treinamento nas políticas e procedimentos referentes a aspectos de direitos humanos que são relevantes para as operações.

Relate o percentual de empregados no período coberto pelo relatório treinados nas políticas e procedimentos referentes a aspectos de direitos humanos que são relevantes para as operações.

Indicador 122: Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (HR – 4); Pacto Global 6

Descrição: Identifique casos de discriminação com base em raça, cor, sexo, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social, conforme definidos pela OIT, ou outras formas relevantes de discriminação envolvendo stakeholders internos e/ou externos nas operações durante o período coberto pelo relatório.

Os casos se referem a ações judiciais, reclamações registradas junto à organização ou às autoridades competentes por meio de um processo formal, ou casos de não conformidade identificados pela organização por meio de procedimentos estabelecidos, tais como auditorias de sistemas de gestão ou programas formais de monitoramento.

Relate o número total de casos de discriminação durante o período coberto pelo relatório.

Relate a situação atual dos casos e as providências tomadas com referência ao seguinte:

- A organização analisou o caso;
- Um plano de reparação está sendo implantado;
- O plano de reparação foi implantado e seus resultados analisados por meio de processos rotineiros de análise de gestão interna;
- O caso não está mais sujeito a ação (ou seja, está resolvido, concluído).

Indicador 123: Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (HR – 5); Pacto Global 3

Descrição: Identifique as operações em que os direitos dos empregados de exercerem liberdade de associação ou negociação coletiva possam estar sob risco. O processo de identificação deve refletir a abordagem da organização para a avaliação de risco nessa questão e pode recorrer a fontes de dados internacionalmente reconhecidas como os relatórios da OIT (relatório anual do Comitê de Especialistas na Aplicação de Convenções e Recomendações), bem como os relatórios do Órgão de Governança sobre liberdade de associação.

Relate as operações identificadas em que os direitos dos empregados de exercerem liberdade de associação ou negociação coletiva possam estar sob risco, discriminadas por:

- Tipo de operação (ex.: fábrica); ou
- Países ou áreas geográficas com operações consideradas sob risco.

Relate as medidas tomadas pela organização no período coberto pelo relatório visando apoiar os direitos a liberdade de associação e negociação coletiva.

Indicador 124: Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (HR – 6); Pacto Global 5

Descrição: Identifique as operações que possam estar correndo risco de casos de:

- Trabalho infantil; e/ou
- Trabalhadores jovens expostos a trabalho perigoso.

O processo de identificação deve refletir a abordagem da organização para a avaliação de risco nessa questão e pode recorrer a fontes de dados internacionalmente reconhecidas como os relatórios da OIT.

Relate as operações que possam estar correndo risco de casos de trabalho infantil discriminadas por:

- Tipo de operação (ex.: fábrica); ou
- Países ou áreas geográficas com operações consideradas sob risco.

Relate as medidas tomadas pela organização no período coberto pelo relatório visando contribuir para a abolição do trabalho infantil.

Indicador 125: Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (HR – 7); Pacto Global 4

Descrição: Identifique as operações que possam estar correndo risco de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo. O processo de identificação deve refletir a abordagem da organização para a avaliação de risco nessa questão e pode recorrer a fontes de dados internacionalmente reconhecidas como os relatórios da OIT.

Relate as operações que possam estar correndo risco de casos de trabalho infantil discriminadas por:

- Tipo de operação (ex.: fábrica); ou
- Países ou áreas geográficas com operações consideradas sob risco.

Relate as medidas tomadas pela organização no período coberto pelo relatório visando contribuir para a abolição do trabalho forçado ou análogo ao escravo.

Indicador 126: Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (HR – 8); Pacto Global 1 e 2

Descrição: Identifique o número total de pessoal de segurança que a organização relatora emprega diretamente.

Relate o percentual do pessoal de segurança que recebeu treinamento formal para as políticas da organização ou procedimentos específicos relativos a questões de direitos humanos e sua aplicação na segurança. Isso pode se referir tanto a treinamento

dedicado somente ao tópico como a um módulo dentro de um programa mais geral de treinamento.

Relate se as exigências de treinamento também se aplicam a empresas contratadas que fornecem pessoal de segurança.

Indicador 127: Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (SO – 2); Pacto Global 10

Descrição: Identifique as unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos organizacionais relacionados à corrupção durante o período coberto pelo relatório. Isso se refere tanto a uma avaliação formal de risco focada em corrupção como à inclusão da corrupção como um fator de risco em avaliações de risco em geral.

Relate o número total e o percentual de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos organizacionais relacionados a corrupção.

Indicador 128: Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.

Tipo de indicador: Quantitativo / Qualitativo - GRI (SO – 4); Pacto Global 10.

Descrição: Relate medidas tomadas em resposta a casos de corrupção, incluindo:

- O número total de casos em que empregados foram demitidos ou punidos por corrupção;
- O número total de casos em que contratos com parceiros de negócios não foram renovados devido a violações relacionadas à corrupção.

Relate quaisquer ações judiciais encerradas referentes a práticas de corrupção movidas contra a organização relatora ou seus empregados durante o período coberto pelo relatório e os resultados de tais casos.

4.3.7 Processos

Este critério de excelência do PNQ 2007 aborda a gestão dos processos da organização que agregam valor de uma forma geral. Os indicadores deste critério de excelência são relacionados a uma análise completa dos processos produtivos da empresa. Ela poderá descrever seus procedimentos operacionais tanto em relação à produção de seus produtos em si quanto ao desempenho operacional de aspectos relacionados a questões socioambientais.

Indicador 129: Domínio de novas tecnologias de produção.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar as tecnologias de produção utilizadas, bem como avaliar a possibilidade de fazer uso de novas tecnologias de produção no médio e longo prazo que lhe proporcionarão vantagem competitiva, tais como aumento da qualidade, diminuição de materiais, diminuição de *leadtime*, benefícios ambientais, etc. Por exemplo, quais as oportunidades no campo da nanotecnologia poderão ser úteis para os processos da empresa?

Indicador 130: Gestão de processos e tecnologia de produção.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar como é feita a gestão de seus processos e tecnologia de produção, através do mapeamento destes processos e identificação de eventuais *gaps*, que auxiliarão a empresa na determinação de projetos de melhorias.

Indicador 131: Tipo de processo produtivo.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar qual o tipo de processo produtivo utilizado em função da variedade X volume de produtos – Preço/Qualidade/Prazo de atendimento. Assim, avaliar a adequação do modelo escolhido, que deve ser de acordo com sua estratégia em atingir determinada fatia do público.

Indicador 132: Processo de planejamento da produção.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar o processo de planejamento da produção, que está diretamente relacionado com o tipo de processo produtivo escolhido. Assim, este processo variará de acordo com a estratégia escolhida para atendimento da demanda e determinará se a empresa fará uso ou não de estoques.

Indicador 133: Monitoramento e controle da produção.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar quais os meios utilizados para monitorar e controlar a produção, como por exemplo descrever o processo de controle de estoques, meios de evitar a formação de gargalos, etc.

Indicador 134: Desenvolvimento e planejamento de processos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever seu processo de desenvolvimento e planejamento de processos, além de que avaliar os recursos disponíveis para tal tarefa.

Indicador 135: Atualização tecnológica.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar quais os meios utilizados para se atualizar sobre inovações tecnológicas de sua atividade, sejam elas através de mídia especializada, participação em feiras e congressos, parceria com universidades, etc.

Indicador 136: Aderência do processo produtivo ao processo.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve avaliar a aderência de seu processo produtivo ao processo de produção mais adequado à sua estratégia escolhida para atender as demandas de seus públicos de interesse.

Indicador 137: Entrega no prazo.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar o nível de atendimento aos seus clientes, além de definir planos de ação para corrigir eventuais falhas de entrega, o que poderá acarretar na perda de clientes.

Indicador 138: Desenvolvimento de produtos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar o processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, avaliar se esse processo é realizado de acordo com as necessidades de seus clientes e quais as ferramentas utilizadas, como o QFD, além de fazer uso de uma equipe interna multidisciplinar.

Indicador 139: Pesquisa e Desenvolvimento de novas tecnologias.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativa

Descrição: A organização deve relatar seu processo e sua estrutura de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, o número de profissionais envolvidos e a porcentagem do faturamento da empresa que é destinada para este fim. Este mapeamento permitirá a empresa identificar pontos de melhoria neste processo.

Indicador 140: Metodologias e ferramentas para o desenvolvimento de novos produtos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar quais as metodologias utilizadas no desenvolvimento de novos produtos, ou seja, como ela faz para identificar as necessidades dos clientes, quais são as ponderações utilizadas e quais ferramentas utilizadas para a tomada de decisão.

Indicador 141: Gerenciamento de projetos.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar como é feito o gerenciamento de seus projetos e quais os recursos disponíveis (capacitação de pessoal e tecnologia disponível). Também, se existem projetos terceirizados e quais as vantagens e desvantagens de adotar a terceirização em cada tipo de projeto.

Indicador 142: Tempo de desenvolvimento de novos produtos em relação à concorrência.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve realizar pesquisas para identificar seu tempo de desenvolvimento de novos produtos em relação à concorrência. Este indicador é importante para impedir que seus concorrentes obtenham vantagem competitiva colocando seus produtos à disposição do mercado em menor tempo, pois os consumidores tendem a preferir um produto que já estão habituados em relação a novos produtos.

Indicador 143: Sistema de gestão da qualidade.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve descrever seu sistema de gestão da qualidade, os programas implementados e a percepção da empresa quanto à sua eficiência (Programa 5S, Certificações, Qualidade Total).

Indicador 144: Avaliação e qualificação de fornecedores.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar quais as ferramentas utilizadas na avaliação e qualificação de seus fornecedores, quais os critérios adotados em ordem de preferência, além de afirmar o nível de satisfação em relação a este processo utilizado.

Indicador 145: Índice de defeitos internos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar o índice de defeitos internos de cada unidade produtiva escolhida, de acordo com os seus critérios. Então, avaliar se os planos de ação para combater eventuais baixos índices estão surtindo efeito e quais ferramentas podem ser utilizadas para ajudar nesta tarefa.

Indicador 146: Custo dos refugos e retrabalho.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar se faz uso de um sistema de custos da qualidade e, então afirmar como é feito o gerenciamento deste sistema e quais os custos

decorrentes de refugo e retrabalho em cada unidade produtiva escolhida, de acordo com os seus critérios.

Indicador 147: Gestão da logística externa.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar como é feita a gestão da logística externa. A descrição deste processo é importante para analisar as vantagens e desvantagens de utilizar frota própria ou terceirização de serviços logísticos para o escoamento da produção.

Indicador 148: Manuseio, estocagem e movimentação interna.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar e analisar o processo de manuseio, estocagem e movimentação interna, através de estudos do *lay out* da unidade produtiva, de modo que o processo de produção (manufatura enxuta - se adotada) não seja prejudicado por eventuais falhas de organização.

Indicador 149: Tempo de PCP.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve analisar se seu tempo de planejamento e controle da produção está de acordo com seu planejamento de entrega de produtos, ou, em outras palavras, se não estão ocorrendo gargalos de produção e se os recursos disponíveis para esta atividade são satisfatórios (softwares e capacitação de funcionários).

Indicador 150: Processos de tratamento de efluentes e resíduos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo

Descrição: A organização deve relatar se possui um tratamento de efluentes e resíduos em suas instalações e qual a porcentagem de resíduos gerados tratados.

Indicador 151: Atendimento a normas técnicas e especificações exigidas.

Tipo de indicador: Qualitativo

Descrição: A organização deve relatar quais as normas técnicas e especificações de seu setor de atuação são exigidas e se elas são plenamente atendidas.

Indicador 152: Materiais usados por peso ou volume.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 1)

Descrição: Identifique o total de materiais usados, incluindo os materiais comprados de fornecedores externos e os obtido de fontes internas (produção cativa e atividades de extração). Isso poderá incluir:

- Matérias-primas (ou seja, recursos naturais usados para conversão de produtos ou serviços, tais como minérios, minerais, madeira, etc.);
- Materiais associados a beneficiamento (ou seja, materiais necessários para o processo de fabricação, mas que não fazem parte do produto final, tais como lubrificantes para a fabricação de maquinário);
- Mercadorias ou peças semi-fabricadas, incluindo todas as formas de materiais e componentes que não sejam matérias-primas que fazem parte do produto final;
- Materiais para embalagens.

Identifique materiais não renováveis e materiais diretos usados. Converta qualquer medição em peso ou volume estimado, calculado na condição em que se encontra ao invés de substância seca/peso.

Relate o peso ou volume total dos:

- Materiais não renováveis usados;
- Materiais diretos usados.

Indicador 153: Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EN – 2)

Descrição: Identifique o peso ou volume total de materiais usados conforme o relatado no indicador EN1.

Identifique o peso ou volume total de insumos reciclados. Se uma estimativa for necessária, declare os métodos utilizados na estimativa.

Relate o percentual de insumos reciclados usados aplicando a seguinte fórmula:

EN2 = Total de insumos reciclados usados / Insumos usados X 100.

Indicador 154: Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (SO – 1)

Descrição: Relate se há programas em vigor para avaliar impactos de operações em comunidades locais:

- Antes de entrar na comunidade;
- Durante as operações na comunidade;
- Durante o processo decisório visando sair da comunidade.

Relate se os programas ou políticas definem:

- Como e por quem os dados são coletados para tais programas;
- Como são selecionados os membros da comunidade (individualmente ou em grupo) de quem são coletadas as informações.

Relate o número e percentual de operações para as quais os programas são aplicados.

Relate se os programas da organização para gerir impactos na comunidade foram eficazes na mitigação dos impactos negativos e maximização dos impactos positivos, incluindo o número de pessoas afetadas.

Relate exemplos de como o feedback e a análise de dados sobre impactos na comunidade ofereceram informações sobre medidas visando a continuidade do processo de engajamento da comunidade por parte da organização relatora.

Indicador 155: Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado. Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo (GRI – PR3)

Descrição: Esse indicador aborda o ciclo de vida do produto ou serviço uma vez que estejam disponíveis para uso e, portanto, sujeitos a regulamentos relativos a saúde e segurança de produtos e serviços. Nos casos em que a organização relatora não tenha

identificado nenhuma não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários, uma breve declaração sobre esse fato será suficiente. Identifique o número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a saúde e segurança de produtos e serviços durante o último período.

Indicador 156: Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (PR – 1)

Descrição: Assinale para cada um dos seguintes estágios do ciclo de vida se os impactos em saúde e segurança dos produtos e serviços são avaliados visando melhoria:

	Sim	Não
Desenvolvimento do conceito do produto		
Pesquisa e Desenvolvimento		
Certificação		
Fabricação e produção		
Marketing e promoção		
Armazenamento, distribuição e fornecimento		
Uso e serviço		
Disposição, reutilização ou reciclagem		

Relate o percentual das categorias significativas de produto ou serviço para as quais esses procedimentos são aplicados e sua conformidade é avaliada.

Indicador 157: Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 6)

Descrição: Relate iniciativas existentes para reduzir as necessidades de energia de produtos/grupos de produtos ou serviços importantes.

Quantifique as reduções nas necessidades de energia de produtos e serviços atingidos durante o período coberto pelo relatório.

Se forem empregados valores relativos ao uso (ex.: necessidade de energia de um computador), relate quaisquer suposições de padrões de consumo ou fatores normativos subjacentes (ex.: consumo de energia 10% menor por dia útil médio, considerando-se operação durante 8 horas com carga de processador variável). Refira-se a padrões disponíveis do setor (ex.: consumo de combustível para automóveis percorrendo 100 km a 90 km/h).

Indicador 158: Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 7)

Descrição: Para esse indicador, exclua o consumo de energia indireta relacionado à compra de energia intermediária, conforme relatado no indicador EN4.

Identifique o consumo relevante de energia *upstream/downstream* (a montante / a jusante, ou seja, desempenhando um papel em uma etapa anterior/posterior na cadeia produtiva) nas quatro áreas seguintes:

- Uso de materiais com consumo alto de energia;
- Produção terceirizada;
- Viagens de negócios;
- Transporte de empregados.

Relate iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta.

Relate quantitativamente até que ponto o consumo de energia indireta foi reduzido, durante o período coberto pelo relatório, nas quatro áreas mencionadas acima.

Indique suposições e metodologias subjacentes usadas no cálculo de outro consumo de energia indireta e indique a fonte da informação.

Indicador 159: Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (EN – 12)

Descrição: Identifique impactos significativos na biodiversidade associados às atividades, produtos e serviços da organização relatora, incluindo tanto os impactos diretos como os indiretos (ex.: na cadeia de suprimentos).

Relate a natureza de impactos diretos e indiretos significativos na biodiversidade em relação a um ou mais dos seguintes aspectos:

- Construção ou uso de fábricas, minas e infra-estrutura de transporte;
- Poluição (introdução de substâncias que não ocorrem naturalmente no habitat tanto a partir de um ponto definido como sem um ponto de partida definido);
- Introdução de espécies invasoras, organismos nocivos e agentes patogênicos;
- Redução de espécies;
- Conversão de habitat;
- Mudanças em processos ecológicos fora do nível natural de variação (ex.: salinidade, mudanças no nível do lençol freático).

Relate os impactos diretos e indiretos significativos, sejam eles positivos ou negativos, em relação ao seguinte:

- Espécies afetadas;
- Extensão das áreas impactadas (isso poderá não se limitar a áreas formalmente protegidas e deverá incluir consideração de impactos em zonas-tampão, assim como áreas formalmente designadas como tendo importância ou sensibilidade especial);
- Duração dos impactos;
- Reversibilidade ou irreversibilidade dos impactos.

Indicador 160: Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 26)

Descrição: Nesse indicador, os seguintes impactos estão excluídos por estarem cobertos por outros indicadores:

- Recuperação de produtos;
- Impactos na biodiversidade.

Descreva iniciativas no período coberto pelo relatório visando mitigar os impactos ambientais mais significativos de grupos de produtos/serviços em relação a:

- Uso de materiais (ex.: uso de materiais não renováveis, com alto consumo de energia e materiais tóxicos);
- Uso de água (ex.: volumes usados durante a produção e/ou uso);
- Emissões (ex.: emissões de GEE, tóxicas, destruidoras da camada de ozônio);
- Efluentes (ex.: qualidade da água usada durante a produção e/ou uso);
- Poluição sonora;
- Resíduos (ex.: não recuperáveis, materiais/compostos tóxicos).

Relate quantitativamente até que ponto impactos ambientais de produtos e serviços foram mitigados durante o período coberto pelo relatório. Se valores relacionados ao uso forem usados (ex.: uso de água por uma máquina de lavar roupa), indique claramente as suposições subjacentes referentes a padrões de consumo ou fatores de normalização (ex.: 10% a menos no uso de água por 5 kg de roupa lavada).

Indicador 161: Percentual de produtos e suas embalagens recuperadas em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (EN – 27)

Descrição: Identifique o volume de produtos e suas embalagens recuperadas (ou seja, reciclados ou reutilizados) ao término de sua vida útil dentro do período escolhido. Devoluções e *recalls* de produtos não deverão ser computados. A reciclagem ou reutilização de embalagens também deverão ser relatadas separadamente.

Relate o percentual de produtos e suas embalagens recuperados por cada categoria de produtos (ou seja, um grupo de produtos relacionados que compartilham um conjunto de características comuns que satisfazem necessidades específicas de um mercado selecionado) usando a seguinte fórmula:

% de produtos recuperados = produtos e suas embalagens recuperados dentro do período escolhido / produtos vendidos dentro do período escolhido.

Dadas as possíveis variações na fonte de dados, relate como os dados para esse indicador foram coletados (ex.: dados fornecidos por um sistema interno de coleta ou dados fornecidos por sistemas externos de coleta que recuperam produtos em nome da organização).

Indicador 162: Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.

Tipo de indicador: Qualitativo - GRI (EN – 29)

Descrição: Identifique os impactos ambientais significativos dos meios de transporte usados pela organização, incluindo:

- Uso de energia (ex.: petróleo, querosene, combustível, eletricidade);
- Emissões (ex.: emissões de gases de efeito estufa; substâncias destruidoras de ozônio; NOx, SOx e outras emissões atmosféricas);
- Efluentes (ex.: tipos diferentes de substâncias químicas);
- Resíduos (ex.: tipos diferentes de material de embalagem);
- Poluição sonora;
- Derramamentos (ex.: derramamentos de substâncias químicas, óleos e combustíveis).

Relate os impactos ambientais significativos do transporte usado para fins logísticos e do transporte do público interno. Quando dados quantitativos não forem declarados no relatório, divulgue a razão.

Indique os critérios e metodologia usados para determinar quais impactos ambientais são significativos.

Relate como os impactos ambientais decorrentes do transporte de produtos, do público interno da organização, assim como de outros bens e materiais são mitigados.

Indicador 163: Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (LA – 5)

Descrição: Relate com quantas semanas de antecedência os empregados e seus representantes eleitos são notificados acerca da implementação de mudanças operacionais significativas que possam afetá-los substancialmente.

Para organizações com acordos de negociação coletiva, relate se o período de notificação e/ou os mecanismos para consulta e negociação são especificados nos referidos acordos.

4.3.8 Resultados

O termo resultados refere-se aos efeitos das atividades produzidos pela organização no atendimento aos requisitos de seu modelo de gestão. Sua importância é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do “discurso para a ação”, mostrando a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao cumprimento dos objetivos estratégicos. Engloba os resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas e dos principais negócios desenvolvidos por ela.

Indicador 164: Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EC – 1); Metas do Milênio 1

Descrição:

- Receita bruta (R\$);
- EBTIDA (R\$);
- Receita líquida (R\$);
- Custos operacionais (R\$);
- Investimentos realizados na comunidade (R\$);

- Lucro bruto;
- Salários e benefícios aos empregados (R\$);
- Total de dividendos pagos aos acionistas (R\$ / ação);
- Despesas com pagamentos de impostos;
- Lucro líquido.

Indicador 165: Ajuda financeira significativa recebida do governo.

Tipo de indicador: Quantitativo - GRI (EC – 4)

Descrição:

- Incentivos fiscais / créditos;
- Subsídios;
- Subvenções para investimentos, pesquisa e desenvolvimento e outros tipos relevantes de concessões;
- Prêmios;
- *Royalty holidays* (incentivos que retardam o pagamento de *royalties*);
- Ajuda financeira de Agências de Crédito de Exportação;
- Incentivos financeiros;
- Outros benefícios recebidos ou recebíveis de qualquer governo para qualquer operação.

Indicador 166: Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (SO – 8)

Descrição: Identifique as sanções administrativas ou judiciais impostas à organização por descumprimento a leis ou regulamentos, incluindo:

- Declarações/convenções/tratados internacionais e regulamentos nacionais, sub-nacionais, regionais e locais;
- Processos movidos contra a organização através de mecanismos internacionais de arbitragem ou mecanismos nacionais de arbitragem supervisionados por autoridades governamentais.

Relate multas significativas e sanções não-monetárias em termos de:

- Valor monetário total de multas significativas;
- Número de sanções não-monetárias;
- Processos movidos através de mecanismos de arbitragem.

Quando a organização relatora não tiver identificado nenhuma não-conformidade com leis e regulamentos, uma breve declaração sobre esse fato será suficiente.

As organizações são estimuladas a relatar multas e sanções não-monetárias a partir do enfoque da legislação.

Indicador 167: Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.

Tipo de indicador: Qualitativo / Quantitativo - GRI (SO – 7)

Descrição: Esse indicador se refere a ações judiciais movidas nos termos de leis nacionais ou internacionais concebidas principalmente com a finalidade de regulamentar a concorrência desleal, e enquadrar as práticas de truste e monopólio.

Identifique ações judiciais pendentes ou encerradas durante o período coberto pelo relatório referentes à concorrência desleal e violações da legislação antitruste e da regulamentação de monopólio em que a organização relatora tenha sido identificada como participante.

Relate o número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio.

Relate os principais resultados de tais ações, incluindo quaisquer decisões ou sentenças.

4.4 COMO FAZER USO DO PGR EM UMA ORGANIZAÇÃO?

O PGR pode ser utilizado pelas organizações de acordo com o fluxo de gestão apresentado na figura a seguir:

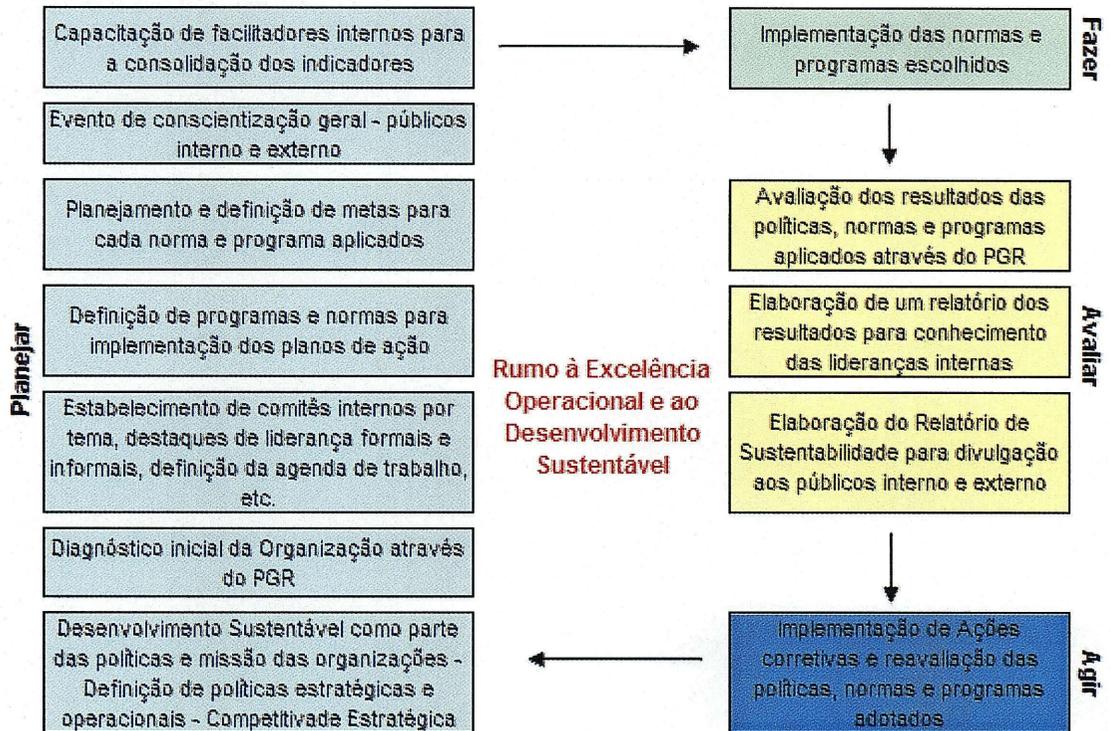


Figura 16: Modelo de gestão do PGR

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

Como pode ser verificado na figura, o modelo de gestão do PGR é baseado no ciclo PDCA: Planejar – Fazer – Avaliar – Agir. As etapas deste modelo serão analisadas separadamente.

4.4.1 Etapa 1 do PGR: Planejar

A busca pela excelência organizacional e o desenvolvimento sustentável em uma organização tem início através do engajamento de seus líderes. Eles devem, através de seus poderes de liderança, conduzir e estimular as mudanças necessárias à organização, cabendo a eles todas as decisões finais. Isso não significa que eles não devem ser abertos a opiniões e idéias de seus funcionários. Ao contrário, eles devem estimular a participação de todos no processo de melhoria contínua da organização. Através da participação de todos, os líderes podem elaborar uma estratégia de longo prazo e conduzir as mudanças que atendam todos os públicos de interesse da organização. Sendo assim, sua função é de um agente de mudanças. Para que uma organização esteja sempre em busca da sustentabilidade de suas operações, esse objetivo deve estar muito claro para todos os seus profissionais através da política de atuação da empresa. O exemplo a seguir da empresa Klabin, produtora de papéis, ilustra essa fase inicial:

Os objetivos estratégicos da Klabin são a criação de valor sustentado para todos os públicos com os quais se relaciona - acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades - e a consolidação da liderança nos mercados em que atua. Possui uma produção integrada, que garante o abastecimento de matéria-prima para a produção dos papéis para embalagens e embalagens de papel, além de assegurar a qualidade de seus produtos.

Para assegurar um correto entendimento de todas as partes interessadas do seu real compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável em seus projetos, investimentos e empreendimentos, a Klabin elaborou uma política de sustentabilidade.

A criação da Política de Sustentabilidade Klabin envolveu todas as instâncias da empresa e foi aprovada pelo seu Conselho de Administração.

"A Klabin S.A. é uma empresa que produz madeira, papéis e cartões para embalagem, embalagens de papelão ondulado e sacos. Atua nos mercados interno e externo e se fundamenta nos seguintes princípios de sustentabilidade para todas as atividades relativas aos seus produtos e serviços:

1. Buscar a qualidade competitiva, visando à melhoria sustentada dos seus resultados, aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas de clientes, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores.
2. Assegurar o suprimento de madeira plantada para as suas unidades industriais, de forma sustentada, sem agredir os ecossistemas naturais associados.
3. Praticar e promover a reciclagem de fibras celulósicas em sua cadeia produtiva.
4. Evitar e prevenir a poluição por meio da redução dos impactos ambientais relacionados a efluentes hídricos, resíduos sólidos e emissões atmosféricas.
5. Promover o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e a busca da melhoria contínua das condições de trabalho, saúde e segurança.
6. Praticar a Responsabilidade Social com foco nas comunidades onde atua.
7. Atender à legislação e normas aplicáveis ao produto, meio ambiente, saúde e segurança."

Figura 17: Política de Sustentabilidade da Klabin

Fonte: www.klabin.com.br.

Definida a política de sustentabilidade, a empresa deve realizar um diagnóstico interno utilizando o PGR como ferramenta. Este diagnóstico inicial proporciona à organização uma visão preliminar de sua gestão atual com seus públicos de interesse. O uso de novos indicadores é livre e recomendável, de acordo com as necessidades de cada organização.

Após a realização deste diagnóstico inicial, devem ser estabelecidos comitês internos por tema, visando a melhoria de cada indicador. Uma boa maneira de por isso em prática é através de CCQs, ou Círculos de Controle da Qualidade. Os CCQs são um pequeno grupo, formado por pessoas de diversas áreas da organização, para conduzir de forma voluntária atividades de controle de qualidade dentro da mesma área de trabalho. Este pequeno grupo conduz continuamente como parte das atividades de TQM: autodesenvolvimento e mútuo-

desenvolvimento, manutenção e melhorias dentro da mesma área de trabalho, utilizando técnicas de controle de qualidade com a participação de todos os membros. A idéia básica por trás das atividades de CCQs é a seguinte: contribuir para a melhoria e desenvolvimento da empresa, respeitando a natureza humana, construir um local de trabalho alegre e brilhante no qual valha a pena viver e desenvolver as possibilidades infinitas da capacidade mental humana e permitir a sua aplicação. (CAMPOS, 1999).

Dentro do contexto do PGR, a organização pode criar os CCQs que serão responsáveis por atuar em conjuntos de indicadores específicos. Estes indicadores podem estar divididos de acordo com cada critério do PNQ ou, ainda, em subdivisões menores, cabendo a organização escolher a melhor maneira de organizar o trabalho. Os CCQs serão responsáveis pela gestão de cada grupo de indicadores, cabendo a eles analisar os dados iniciais, criar planos de ação para melhorá-los, checar as ações implementadas e avaliar os resultados. Ou seja, é a gestão dos grupos de indicadores através do ciclo PDCA. As metas de desempenho de cada indicador são estipuladas pela alta administração da empresa.

Após a formação dos CCQs, a organização deve planejar programas e normas visando a melhoria e controle dos indicadores.

Normas e certificações são padrões, isto é, conjuntos amplamente aceitos de procedimentos, práticas e/ou especificações de gestão. Certificações diferem de normas basicamente por conferirem atestados a um conjunto de regras que é seguido pela organização, após a realização de sua verificação e da auditoria por uma terceira parte ou órgão certificador. Na área de responsabilidade social, normas e certificações vêm atender a uma demanda crescente por transparência e prestação de contas, fundamentais para qualquer processo de gestão socialmente responsável. A importância de normas de gestão e padrões está principalmente na definição e concordância de termos e procedimentos, o que permite certa comparabilidade da empresa com o restante do mercado. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, 2006).

Outras vantagens trazidas pela padronização são:

- Consistência de procedimentos;

- Desenvolvimento de sistemas de gerenciamento para garantir o cumprimento e auditoria;
- Claras definições para divulgação pública de informações auditadas;
- Mecanismos de melhoria continua;
- Incentivo ao mercado para o jogo limpo.

A figura a seguir apresenta normas e certificações relacionadas a cada público de interesse de uma organização. Sendo assim, no gerenciamento dos indicadores do PGR cada norma social apresentada na figura pode ser utilizada para gerenciar os indicadores de um público de interesse.

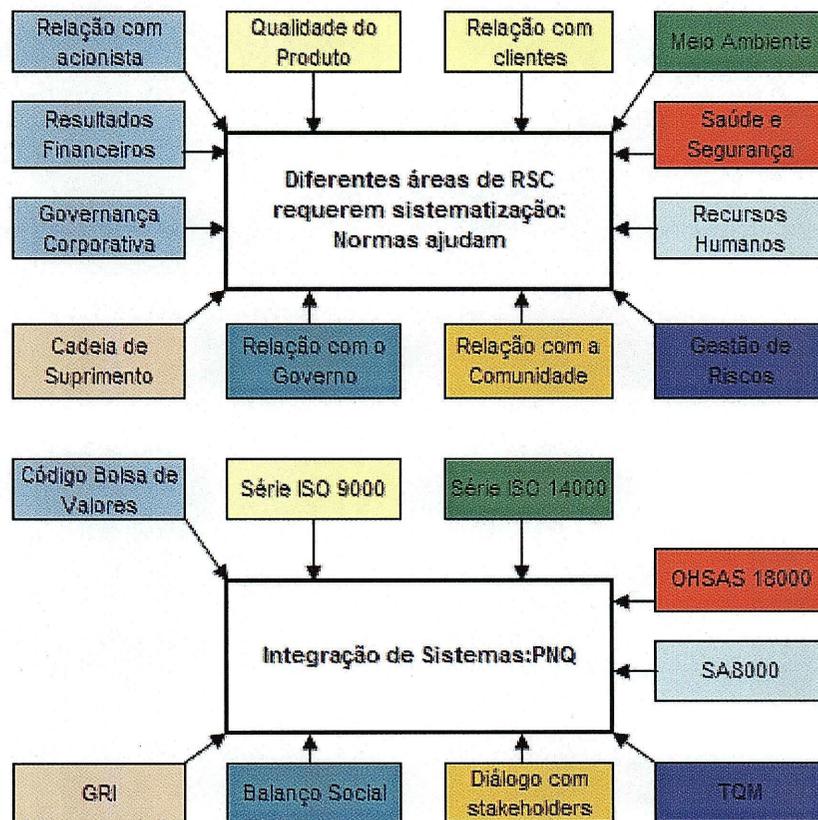


Figura 18: Relação das partes interessadas com normas sociais específicas

Fonte: Grüniger, 2006.

As normas sociais surgiram a partir de um contexto histórico, na medida em que as empresas passaram a ter de prestar contas para os seus mais diversos públicos de interesse.

A partir do momento em que as empresas foram pressionadas a assegurar que seus processos seguiam padrões de gestão de excelência, as normas sociais foram sendo criadas para atender cada público de interesse de acordo com a evolução da teoria da RSC. Ou seja, a gestão das empresas com cada um de seus públicos de interesse passou a seguir normas e certificações amplamente aceitas no mercado.

A primeira parte interessada de uma organização que exigiu das mesmas um certificado de que seus processos seguiam padrões máximos de desempenho e, assim, fornecer-lhes-iam produtos e serviços de qualidade, dentro das especificações e com baixos índices de falhas no campo, foram os seus clientes. Assim, surgiu a certificação ISO 9000, para demonstrar capacidade de fornecer produtos que atendam aos clientes e regulamentações aplicáveis.

Devido ao acontecimento de grandes acidentes ambientais em diversas partes do planeta causados por empresas, surgiu a ISO 14000, certificação que visa implementar, manter e aprimorar um sistema de gestão ambiental com base em requisitos legais e informações de aspectos ambientais significativos.

Os acidentes de trabalho, além do fator humano, passaram a representar um problema para as empresas a partir do momento em que elas passaram a ser responsabilizadas por estes acontecimentos e, ainda, aumentam os índices de absentéismo. É lançada então a OHSAS 18000, com o objetivo de implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão para eliminar ou minimizar os riscos em saúde e segurança para empregados e outras partes interessadas. Além dos fatores de saúde e segurança, as empresas devem assegurar que não fazem uso de trabalho infantil e escravo, permitem a livre associação a sindicatos e negociação coletiva, não permitem atos de discriminação no ambiente de trabalho e não fazem uso de práticas disciplinares, além de garantirem uma remuneração justa. Para atender estas questões, as empresas podem se certificar na norma SA 8000, desenvolvida para garantir determinados os direitos acima mencionados dos trabalhadores.

Recentemente, a ISO tomou a decisão de elaborar uma norma internacional, não-certificável, de responsabilidade social, a ISO 26000. Será uma norma com o propósito de

aplicar diretrizes de responsabilidade social e de práticas de atuação em RSE. Será publicada em 2008. A norma brasileira NBR 16000 servirá como base desta norma, já que ela já foi elaborada. Devido a este fato, o Brasil está liderando os trabalhos da ISO 26000.

A figura a seguir resume a evolução das normas sociais:

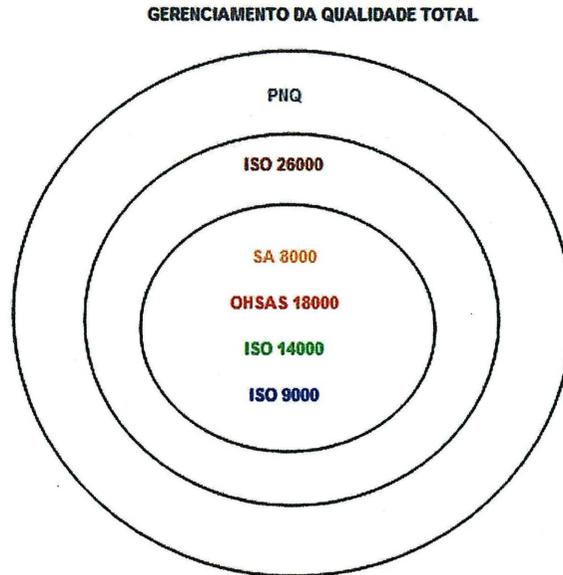


Figura 19: Evolução das normas sociais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2007.

Alguns programas, ou planos de ação, serão sugeridos como exemplos que podem ser adotados pelas organizações visando atender os requisitos dos indicadores. O quadro a seguir apresenta os programas que podem ser desenvolvidos e o (s) indicador (es) em que estão relacionados. Por se tratar de um assunto novo, estão listados programas relacionados apenas à melhoria dos indicadores sociais e ambientais das organizações.

Programa	Indicadores		
	GRI	Metas do Milênio	Pacto Global
Utilização de materiais provenientes de reciclagem no processo produtivo, englobando produto, embalagem e meios de produção	EN1, EN2, EN6, EN7, EN26	7	7, 8, 9
Controle da erosão em áreas protegidas	EN12, EN13, EN30	7	7, 8
Preservação de mata ciliar	EN9, EN12, EN13, EN14	7	7, 8
Repovoamento de rios com peixes ameaçados de extinção	EN9, EN12, EN13, EN14, EN15, EN30	7	8
Despoluição de fontes hídricas	EN9, EN12, EN13	7	8
Instalação de estação de tratamento de água e efluentes	EN10, EN12, EN21	7	7, 8, 9
Armazenamento e utilização de águas pluviais	EN2, EN10	7	7, 8, 9
Reutilização de água para outras atividades inerentes ao processo produtivo	EN2, EN10	7	7, 8, 9
Plantio de mudas de espécies em extinção	EN13	7	8
Reflorestamento de áreas desmatadas	EN12, EN13	7	8
Introdução de novas tecnologias que visem a diminuição do consumo direto e indireto de energia	EN3, EN4, EN5, EN6, EN7	7	7, 8, 9
Introdução de novas tecnologias que utilizam fontes limpas e renováveis de energia	EN1, EN2, EN6	7	7, 8, 9
Minimização dos impactos ambientais pós produção	PR1, EN7	7	7, 8, 9
Proteção a espécies nativas da fauna ameaçadas de extinção	EN13, EN14, EN15	7	8
Pesquisas para eliminação e controle de pragas em florestas e rios	EN9, EN12, EN13, EN26	7	8, 9
Eliminação de poluentes orgânicos persistentes (POP's), metais pesados, radioativos e CFCs em toda cadeia	EN22, EN26	7	7, 8, 9
Prevenção de acidentes e doenças ocupacionais	LA7, LA8	6	1
Redução de emissão de gases de efeito estufa	EN16, EN17, EN18, EN19, EN20, EN26, EN30	7	7, 8, 9
Compensação ambiental	EN16, EN17, EN18, EN19, EN20, EN26, EN30	7	7, 8, 9
Reciclagem de resíduos de operações	EN2, EN26, EN27	7	7, 8, 9
Eliminação de substâncias nocivas a saúde no processo produtivo e descarte (ex.: ascarel)	EN22, EN26	6, 7	7, 8, 9

Combate ao incêndio em áreas de preservação ambiental	EN12, EN13	7	8
Uso sustentável das florestas nativas	EN12, EN13, EN26	7	7, 8
Desenvolvimento de novos produtos eco eficientes	EN6, EN26	7	7, 8, 9
Criação e preservação de APPs	EN12, EN13, EN14, EN18, EN26	7	7, 8
Conscientização de pescadores sobre preservação e ecossistemas	EN14, EN30	1, 2	8
Direitos dos povos indígenas	HR9	1	1, 2
Educação indígena	HR9	1, 2	1, 2
Atendimento habitacional aos povos indígenas	HR9	1, 6	1, 2
Inclusão social da terceira idade	EC8	1, 2, 3	1
Treinamento e requalificação para profissionais desempregados	EC8	1, 2	6
Bolsas e estágios para estudantes	EC8	1, 2	9
Realização de campanhas sobre nutrição e higiene em escolas	EC8	1, 2, 6	
Palestras em comunidades locais sobre o melhor aproveitamento dos alimentos regionais	EC8	1, 6	
Doações de alimentos para instituições de auxílio a criança ou idoso	EC8	1, 6	
Elaboração de campanhas prato limpo para conscientização sobre desperdício	EC8	1, 6	
Auxílio a cooperativas locais de hortaliças, grãos e leguminosas	EC8	1, 6	
Participação em ações junto a Prefeituras e governos locais em campanhas de erradicação da fome	EC8	1, 6	1
Inserção de aulas de horticultura e fruticultura nas escolas	EC8	1, 2, 6	
Instituição de parcerias para promoção de cursos de idiomas	EC8, EC9	2, 8	
Instituição de parcerias para promoção de cursos de inclusão digital	EC8, EC9	2, 8	
Instituição de parcerias para promoção de cursos de nível técnico relacionados com a atividade principal do Grupo	EC8, EC9	2, 8	
Auxílio a programas de alfabetização para adultos	EC8, EC9	2	1,2
Trabalho de reforço escolar para crianças do ensino fundamental e médio	EC8, EC9	2	
Atividades recreativas e esportivas, inclusive para portadores de necessidades especiais.	EC8	2, 3	1

Doação de livros ou apoio a instituição de bibliotecas comunitárias	EC8	2	
Parceria com instituições de ensino básico locais para desenvolvimento de atividades culturais e de suporte a alfabetização	EC8	2	1,2
Campanhas de arrecadação de material escolar	EC8	2	
Realização de mutirões de reforma em escolas	EC8	2, 7	
Organização de atividades de estímulo à leitura	EC8	2	
Diminuição ou erradicação da evasão escolar	EC8	2	
Parcerias de incentivo a cultura e artes (dança, teatro, canto, pintura, cinema, museu)	EC8	2, 8	1
Redução da violência e criminalidade através do incentivo à artes	EC8	2, 4	1, 2, 4
Ações que estimulem as mulheres provenientes de comunidades carentes a buscar alternativas de geração de renda	EC8, EC9	2, 3	6
Parcerias com centros de atendimento a mulheres	EC8	3, 4, 5	2, 4, 6
Capacitação e alfabetização de mães com crianças em idade escolar	EC8	2, 3	
Desenvolvimento de atividades que estimulem a igualdade entre sexos e raças	EC8	3, 8	1, 2, 3, 6
Cursos para que mulheres possam aprender tarefas consideradas masculinas	EC8	3	6
Vacinação infantil	EC8, LA8	4, 6	1
Palestras sobre higiene com crianças e como evitar doenças advindas de sua falta	EC8, LA8	1, 4	
Palestras sobre importância do aleitamento materno	EC8, LA8	1, 4, 5	
Doação de leite materno e nutrição adequada do bebê	EC8, LA8	1, 4, 5	8, 9
Acesso a água potável nas comunidades carentes	EC8, EC9	1, 4, 7	
Parceria com municípios e governos locais para promoção da nutrição infantil	EC8, LA8	1, 4	
Campanhas de saúde e higiene bucal	EC8, LA8	1, 4, 5, 6	1
Palestras sobre planejamento familiar	EC8	5	
Parcerias para assistência a adolescentes gestantes de comunidades carentes	EC8, LA8	4, 5	
Parceria com hospitais, prefeituras e convênios médicos para realização de pré-natal.	EC8, LA8	4, 5	
Palestras sobre prevenção de câncer de mama, colo de útero, nutrição da gestante, AIDS e outras DSTs	EC8, LA8	4, 5, 6	
Parceria com postos de saúde locais para promoção da saúde nas comunidades	EC8, EC9, LA8	4, 6	
Mutirões de combate a dengue	EC8, LA8	6	

Campanhas de vacinação	EC8, LA8	4, 6	1
Parceria com secretarias de saúde para facilitar o acesso a medicamentos necessários para tratamento de doenças crônicas e epidêmicas	EC8	6	
Parceria com escolas, prefeituras e governos locais em campanhas de reciclagem, uso racional da água e produtos biodegradáveis	EC8	7	7, 8, 9
Plantio de árvores nas escolas	EC8, EN13, EN30	7	7, 8
Parceria com secretarias do meio ambiente para arborização e conservação de parques e reservas	EN13, EN30	7	7, 8
Apoio a cooperativas de catadores	EC9	1, 7	7, 8
Palestras sobre desmatamento, desperdício de água e energia elétrica e produção excessiva de lixo em escolas e comunidades locais	EN6, EN7	7	7, 8
Educação no trânsito	EN26	8	
Conservação do patrimônio público	EC9	1, 7, 8	
Capacitação de portadores de necessidades especiais para inserção no mercado de trabalho	EC9	2, 8	6
Auxílio a instituições de combate ao câncer infantil	EC8	1, 4, 6	
Doação de sangue e de medula	EC8, LA8	6	
Programas de primeiro emprego	LA11, SO1	1, 8	6
Eletrificação de zonas rurais	EU32, EC9	1, 8	
Reintegração social e profissionalização de presos	EC9	1, 3, 8	1, 2, 6
Apoio a programas de educação continuada de professores do ensino fundamental e médio	EC8, EC9	2, 8	
Parceria com órgãos públicos em programas de erradicação do trabalho infantil	HR6	4, 8	5
Parceria com órgãos públicos em programas de erradicação do trabalho forçado	HR7	8	4
Desenvolvimento de pesquisas e tecnologias interagindo com comunidades acadêmicas e científicas	SO1	2, 8	9
Revitalização de santas casas e hospitais beneficentes	EC8, EC9	4, 5, 6	1
Fiscalização ambiental	EN26	7	8
Financiamento de turmas pré vestibular	EC8	1, 8	1
Doação de computadores	EC8	8	
Serviços <i>on line</i> para deficientes visuais	SO1	8	
Prevenção e tratamento de álcool e outras dependências químicas para comunidade	LA8	6	

Reciclagem de lâmpadas	EN7, EN5, EN2, EN18	7	8
Campanhas de combate ao incêndio	EN14	7	7, 8
Palestras sobre eficiência energética nas comunidades	EN7	8	8
Programa educacional de ensino básico na área administrativa, com ênfase no curso de agente de serviços administrativos, voltado a adolescentes carentes	HR6	2, 4	2, 4, 5
Programa de desenvolvimento da capacidade juvenil, contribuindo para a formação empreendedora de jovens e crianças	HR6	2, 4	2, 4, 5
Programas que incentivem a ação voluntária dos colaboradores, estimulando a solidariedade, promovendo campanhas internas ou ações sociais em conjunto com organizações parceiras.	SO1	7, 8	
Projetos que estimulem o desenvolvimento de ações de educação ambiental, formando adolescentes e jovens para serem monitores ambientais.	HR6	7	8

Quadro 5: Programas para melhoria dos indicadores do PGR

Fonte: PricewaterhouseCoopers, 2007.

Definidas as normas e os programas que deverão ser implementados visando a melhoria de cada indicador do PGR, os líderes de cada CCQ em conjunto com a alta administração, devem estipular metas de desempenho para cada programa e norma aplicados. Estas metas devem ser tais que atendam as metas estipuladas para cada indicador.

Com as ações de melhoria necessárias para cada grupo de indicadores definidas, a organização deve realizar eventos para obter o engajamento de todos os seus profissionais. A política de sustentabilidade da empresa deve ser enfatizada. Todos devem estar cientes de que a empresa deve atender todos os seus públicos, e que programas e normas serão utilizadas para atender esse objetivo. Para convencer as pessoas, é necessário apresentar um projeto-piloto, utilizando um conjunto de indicadores, por exemplo. Além disso, é necessário tranquilizá-las, garantindo que isso será um rito de passagem para a organização e nada de drástico acontecerá na sua estrutura de funcionários. O mais recomendado é que quem faça a introdução desta nova política seja o presidente, alguém que possua credibilidade junto aos seus funcionários. Ele deve ser ético, inovador, empreendedor, comunicativo, saber ouvir, responsável, valorizar o desenvolvimento e o crescimento. Deve ter como habilidade liderança (formal, técnico, carismático), capacidade de planejamento, avaliar riscos,

conhecimentos sobre sustentabilidade, as pessoas de sua equipe, a empresa e seu ambiente externo.

Após a fase de conscientização, os funcionários devem ser treinados. Cada membro de cada CCQ deve ser capacitado nas normas e programas escolhidos para implementar as melhorias de cada grupo de indicadores do PGR. Ainda, devem ser fornecidos treinamentos de conceitos de desenvolvimento sustentável (como exemplos de consumo consciente, por exemplo) para que os funcionários repliquem seus conhecimentos além das fronteiras da empresa, ou seja, junto aos seus familiares, amigos e vizinhos.

4.4.2 Etapa 2 do PGR: Fazer

Terminada a etapa de planejamento, a organização já está apta a implementar as normas e programas escolhidos. Esta função cabe aos CCQs e o seu sucesso depende do engajamento de todos os profissionais da organização.

Esta fase de implementação pode apresentar dificuldades no início, já que a toda a organização ainda está em fase de aprendizado. A superação desta fase de experiência fará com que a empresa ultrapasse as barreiras naturais que surgem devido a um processo de mudança, onde a quebra de velhos paradigmas é inevitável para a obtenção de sucesso.

4.4.3 Etapa 3 do PGR: Avaliar

Após a implementação das normas e programas (planos de ação) do PGR pelos CCQs, a sua eficácia deve ser mensurada. As métricas para esta mensuração muitas vezes estão

definidas na descrição dos indicadores. Quando estiverem ausentes, a empresa deve criar as métricas que achar mais conveniente.

O tempo de avaliação pode variar para cada parte do PGR, já que a implementação de normas e programas demandam diferentes níveis de recursos. A empresa deve adotar um padrão, como por exemplo, 1 ano após a implementação e consolidação de uma norma ou programa.

Feita a avaliação, os líderes de cada CCQ devem providenciar a elaboração de relatórios com o resultado atingido para cada indicador do PGR, para conhecimento da alta administração da organização. Estes líderes devem avaliar o resultado e definir a continuidade da política, das normas ou programa desenvolvidos. Também, todos os funcionários devem ter acesso aos resultados, mostrando-lhes seu desempenho nos resultados pretendidos.

Porém, não basta que a exposição desses dados seja feita apenas internamente. Na era da globalização, os públicos estão mais atentos. As organizações estão constantemente sob a observação do governo (licença legal), comunidades (licença local) e da sociedade civil organizada (licença global). A omissão de dados é facilmente identificada pelos públicos estratégicos. É necessário que as empresas elaborem relatórios para apresentar às suas partes interessadas suas ações nos âmbitos social, econômico e ambiental.

Os relatórios podem ajudar a comunicar as oportunidades e desafios econômicos, sociais e ambientais de uma organização, de um modo muito superior do que simplesmente responder aos requerimentos por informação de partes interessadas. É uma maneira de ser pró-ativo perante a sociedade. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, [20-]).

Esses relatórios, chamados sociais ou de sustentabilidade, apresentam as seguintes vantagens:

- Transparência com todos os *stakeholders*;
- Manutenção da licença para operar;
- Criação de valor financeiro;
- Atração de capital favorável;
- Motivação de equipes, atração de talentos;
- Melhoria de sistemas de gestão;

- Consciência de riscos;
- Encorajamento à inovação;
- Melhoria contínua;
- Fortalecimento de reputação.

Os relatórios sociais surgiram nas décadas de 1960 e 1970, nos EUA e na Europa, a partir do momento em que a sociedade passou a cobrar mais responsabilidade social das empresas. No Brasil esse tipo de relatório teve início em 1965, com a publicação da “Carta de Princípios do Dirigente Cristão”.

Em 2002, 45% das 250 maiores empresas globais publicaram seus relatórios. Atualmente, estima-se que mais de 4.000 empresas, em todo o mundo, publicam relatórios. (GRÜNINGER; OLIVEIRA, [20-]).

As motivações alegadas pelas empresas para publicação de seus relatórios são as seguintes:

- Globalização em expansão;
- Busca de novas formas de governança global;
- Reforma da governança corporativa;
- O papel global das economias emergentes;
- Visibilidade e expectativas crescentes para as organizações;
- Medição do progresso em direção ao desenvolvimento sustentável;
- O interesse dos governos em relatórios de sustentabilidade;
- O surgimento de uma nova contabilidade.

A elaboração de um relatório de sustentabilidade exige que sejam respeitados alguns princípios e critérios:

- Materialidade: limiar a partir do qual um indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado.
- Abrangência: o relatório deve apresentar todas as atividades e os impactos da empresa.

- Equilíbrio: Os indicadores devem refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral.
- Comparabilidade: As questões e informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas de forma consistente, de modo que permita analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações.
- Exatidão: As informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para avaliar o desempenho da organização relatora.
- Periodicidade: as informações são disponibilizadas a tempo para que a organização tome decisões fundamentadas.
- Clareza: As informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos às pessoas da organização que fizerem uso do relatório.
- Confiabilidade: As informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Uma questão essencial para garantir a confiabilidade do conteúdo do relatório é a veracidade das informações descritas. A transparência é essencial para que seu relatório reflita de fato as boas práticas aplicadas pela empresa. A análise de alguns relatórios apresentou para as empresas, depois de seus lançamentos, algumas situações constrangedoras. Alguns exemplos:

DITO	FATO
<p>"No contexto da redução de emissões, isto quer dizer colocar veículos mais limpos na rua, precedendo uma nova agenda regulatória..." (Fonte: <i>Emissions, Ford Company, in: 1999 Corporate Citizenship Report.</i>)</p>	<p>"Os carros da Ford estão entre os maiores emissores de carbono de todos os maiores automóveis." "As caminhonetes da Ford estão entre os piores emissores de carbono entre todos os maiores fabricantes de automóveis." (Fonte: <i>Union of Concerned Scientists, Pollution Lineup: An Environmental Ranking of Automakers. Março 2000.</i>)</p>
<p>"No Barclays, temos os conhecimentos, os recursos e a determinação de fazer contribuições positivas e duradouras nas comunidades em que atuamos." (Fonte: <i>A Shared Interest, Barclays Social Review, 1999.</i>)</p>	<p>"O Barclays sentiu mais do que o impacto dos 400.000 clientes atingidos do fechamento de 172 de suas 1729 agências. Ministros do governo receberam agora apoio dos partidos da oposição e de bispos no seu ataque ao terceiro maior banco do Reino Unido." (Fonte: <i>Financial Times, 08/04/2000.</i>)</p>
<p>"Nossos objetivos são simples - nenhum acidente e nenhum dano para as pessoas e ao meio ambiente." - Sir John Browne, Chief Executive Officer BP. (Fonte: <i>bpamacoalitive - health, safety and environmental performance, 1999.</i>)</p>	<p>"A BP contribuiu para as campanhas de 33 senadores que votaram contra o constante crescimento do investimento em energia renovável." (Fonte: <i>Detalhes da US Federal Election Commission comparado com registros de votos compilados pela Liga dos Eleitores Conservadores. Independent on Sunday, 03/09/2000.</i>)</p>

Quadro 6: Exemplos de partes de relatórios sociais com fatos controversos aos reais

Fonte: Grüninger, [20-].

Estes exemplos só reforçam a importância da empresa relatar o estágio exato em que se encontra quanto às práticas sustentáveis.

Existem três modelos de relatório: o modelo Balanço Social do Ibase, o Relatório Social Corporativo Ethos e Relatório de Sustentabilidade do GRI. O modelo do Ibase é simples, tendo a predominância de dados quantitativos. O modelo do Instituto Ethos incorpora o modelo Ibase, porém com maior número de indicadores. O GRI é o modelo mais completo de todos, onde seus indicadores quantitativos e qualitativos foram uma das bases da elaboração do PGR. Além disso, o relatório baseado no GRI é um modelo internacional; já os modelos do Ibase e do Instituto Ethos são modelos nacionais. Devido à ampla atuação do Brasil na área de responsabilidade social, estes dois modelos nacionais são muito respeitados internacionalmente. Para as organizações que pretendem fazer uso do PGR, o seu relatório deve ser baseado preferencialmente no modelo do GRI, onde só estes indicadores devem ser publicados. Indicadores de processo e de estratégias comerciais não precisam ser publicados, por estes serem confidenciais.

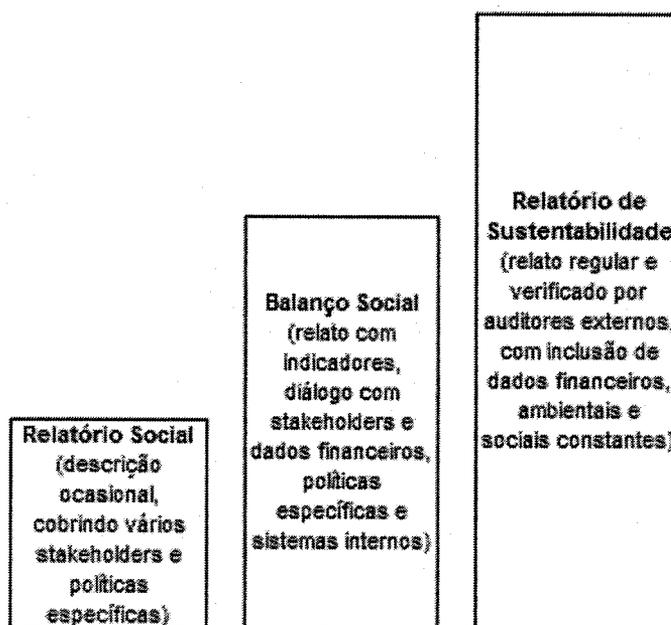


Figura 20: Estágios de relatórios de sustentabilidade

Fonte: Grüninger, [20-].

Por fim, é recomendável que estes relatórios tenham suas informações auditadas por uma entidade independente, que asseguraria a veracidade destas informações.

4.4.4 Etapa 4 do PGR: Agir

A última etapa do ciclo de implantação do PGR é o momento de agir sobre os resultados obtidos. Após a avaliação dos relatórios elaborados pelos CCQs, os líderes da organização devem decidir qual é a atitude mais indicada para cada situação.

Nos casos em que o resultado é satisfatório, optar por manter o que já está sendo feito ou, melhor ainda, incentivar maneiras de melhorá-lo, visando sempre a melhoria continua.

Quando os indicadores apresentarem resultados abaixo da meta estipulada, incentivar melhorias, em conjunto com cada CCQ responsável.

Porém, o poder de ação desses líderes deve se limitar pela definição da continuidade dos programas, já que são planos de ação de origem interna. Normas e certificações são, muitas vezes, exigências do mercado, portanto não sendo razoável o impedimento de seu andamento em uma organização. Os líderes devem exigir que a aplicação destas normas e certificações seja aperfeiçoada, destinando mais recursos para treinamento de pessoal, por exemplo.

5 PROPOSTA DE TRABALHO JUNTO ÀS ORGANIZAÇÕES

5.1 O PGR COMO UMA SOLUÇÃO DE NEGÓCIOS

O principal intuito no desenvolvimento do Programa de Gerenciamento de Riscos em Sustentabilidade para este projeto técnico foi o de elaborar um novo produto para ser oferecido aos clientes de consultoria.

O PGR tem o objetivo de despertar a organização para o desenvolvimento sustentável, fator que, como visto ao longo deste trabalho, é e será cada vez mais importante para a gestão das empresas. A introdução desta ferramenta deve ser vista não como um novo processo burocrático, mas sim como uma maneira eficiente de preparar as empresas para serem bem sucedidas no longo prazo, satisfazendo os interesses de todos os seus públicos e, logicamente, os seus também, através de mudanças culturais e comportamentais.

Além disso, é importante que as organizações aplicadoras desta ferramenta percebam a importância de seu contexto, ou seja, o PNQ. É através da gestão coordenada de todas as diretrizes do PNQ que a empresa poderá se tornar de classe mundial.

O PGR deverá ser aplicado junto aos clientes da área de consultoria em negócios sustentáveis (SBS - *Sustainable Business Solutions*) da empresa PricewaterhouseCoopers.

As soluções apresentadas pela área de Sustentabilidade são as seguintes:

- Responsabilidade Social Corporativa;
- Gerenciamento de Riscos da Cadeia de Suprimentos;
- Soluções em Meio Ambiente e Saúde e Segurança;
- Serviços relacionados às Mudanças Climáticas, como projetos de créditos de carbono.

A ferramenta de gestão está inserida dentro do contexto dos serviços de Responsabilidade Social Corporativa. Ele será um novo produto oferecido aos clientes do SBS, para que estes possam estar de posse de um mecanismo que os auxiliará no gerenciamento de seus riscos em sustentabilidade e os tornarão aptos a desenvolver planos de ação e programas visando à mitigação destes riscos.

Este produto substituirá um outro que era fornecido aos clientes. Este antigo produto consistia apenas no uso de indicadores de sustentabilidade. Cada setor da empresa era responsável por um conjunto de indicadores e eram obrigados a reportá-los à diretoria semestralmente. Da maneira como estava aplicado, detectou-se que estava sendo apenas mais uma tarefa burocrática das empresas, não lhes trazendo nenhum benefício adicional além de *marketing*.

Através da aplicação do PGR pretende-se desenvolver a cultura da sustentabilidade nas organizações, além do que isso as possibilitará gerenciar de maneira completa todas as suas atividades.

5.2 A EMPRESA

A PricewaterhouseCoopers (PwC) é a maior empresa prestadora de serviços profissionais do mundo, fornecendo serviços de auditoria e consultoria para seus clientes empresariais, interessados em demonstrar confiança para a sociedade e aumentar o valor de seus negócios para seus clientes e *stakeholders*. Mais de 140.000 pessoas em 149 países formam a rede de relacionamentos da empresa, compartilhando idéias, experiência e soluções para desenvolver novas perspectivas aos clientes. A PwC fornece uma ampla gama de serviços de consultoria para empresas líderes locais, nacionais e globais, além de instituições públicas. A empresa está organizada por indústrias e linhas de serviços, compartilhando sistemas de informação, processos e tecnologia ao redor do mundo.

5.3 FLUXO DO TRABALHO

O trabalho deverá ser assim desenvolvido junto à organização contratante:

1. Analisar a situação inicial, ou seja, quais modelos de gestão são adotados pela organização visando monitorar e controlar seus riscos, além de sua política organizacional;
2. Questionar a eficácia do modelo e das políticas adotadas, na percepção da organização;
3. Verificar quais os programas e normas adotadas dentro dos modelos de gestão escolhidos;
4. Identificar as formas de controle utilizadas;
5. Identificar as lacunas (*gaps*) dos controles utilizados;
6. Compreender como as organizações buscam a melhoria contínua de seus modelos de gestão;
7. Propor a utilização de um Programa de Gerenciamento de Riscos em Sustentabilidade para suprir e controlar as lacunas identificadas;
8. Treinar toda a organização para melhor entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável e estrutura do PGR;
9. Sugerir a divulgação das informações contidas no PGR para os públicos interno e externo da organização;
10. Sugerir que a organização procure comparar seus resultados com os de seus concorrentes, buscando sempre a melhoria contínua.

A função da consultoria neste tipo de serviço é auxiliar a empresa na implantação do PGR. As normas, programas, gerenciamento, treinamentos específicos de normas e programas e reporte das informações deve ser feito pela organização contratante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto técnico foi motivado pelo objetivo de elaborar uma ferramenta de diagnóstico e implantação de conceitos de desenvolvimento sustentável e excelência organizacional, visando à perenidade de uma organização em longo prazo para os clientes de consultoria de uma grande empresa do setor.

Sendo assim, houve a preocupação de buscar uma solução através de modelos de gestão e ferramentas já existentes no mercado, como o PNQ e indicadores de desempenho amplamente conhecidos.

Para isto, foi feita uma descrição do histórico da gestão da qualidade, partindo de seu início pré - Revolução Industrial até os dias de hoje. Com o passar dos anos, a gestão da qualidade foi evoluindo, ocorrendo um aumento no número de públicos de interesse (*stakeholders*) das organizações.

É através deste aumento nos públicos de interesse que essas organizações passaram a organizar seus modelos de gestão de qualidade e inovar constantemente, satisfazendo as demandas destes públicos, obtendo vantagem competitiva e garantindo seu sucesso. Isso passa a ocorrer no momento em que estas mudanças passam a fazer parte da cultura empresarial e são inseridas na estratégia das empresas.

O modelo de gestão da qualidade mais abrangente, que encoraja as organizações a buscarem a satisfação de todos os seus públicos, é o TQM, ou Gestão da Qualidade Total. A sua aplicação foi sugerida através do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade, que tem suas diretrizes de gestão baseadas em modelos de classe mundial.

Uma das maiores preocupações deste projeto técnico é que as organizações percebam que é essencial para o seu sucesso competitivo seu envolvimento de forma completa em todos os oito critérios de excelência do PNQ: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Dessa forma, ela poderá atender todos os seus públicos de interesse e realizar uma gestão da qualidade total verdadeira.

A situação encontrada no mundo atualmente, decorrente de mais de quatrocentos anos de um processo de industrialização desenfreado, teve como resultado um processo de esgotamento dos recursos naturais e condições sociais adversas. O aumento cada vez maior da consciência das pessoas sobre esta situação está fazendo com que as organizações passem a sofrer pressões para atuarem de forma mais transparente e se preocupar com as questões socioambientais de suas operações. Além disso, as pessoas estão despertando para o consumo consciente, exigindo que produtos e serviços apresentem, além de aspectos de qualidade tangíveis, aspectos intangíveis, onde estas novas exigências convergem para a necessidade da adoção, por parte das empresas, de um processo de desenvolvimento sustentável. É a partir daí que surge o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, intimamente relacionada com Gestão da Qualidade Total, visto que ambos visam a satisfação de todos os públicos da organização.

Porém, o que está sendo amplamente discutido é a necessidade da percepção empresarial de que programas e modelos de gestão socioambientais proporcionam vantagem competitiva para as empresas. Com o advento dos primeiros programas e normas de qualidade, as empresas buscaram o aprimoramento de suas operações para atender os requisitos dos mesmos e, assim, satisfazer os clientes no que diz respeito aos aspectos tangíveis da qualidade. Além disso, o mercado consumidor passou a exigir que as empresas se adequassem aos requisitos da norma de gestão ambiental ISO 14000.

Investimentos socioambientais são vistos pela maioria das empresas hoje em dia não no sentido correto da palavra, ou seja, de modo informal, gastar agora para recuperar um valor maior depois, mas como despesas de filantropia e até mesmo marketing.

As empresas sempre tiveram como principal objetivo gerar valor para seus acionistas, o que prevalece na gestão empresarial a utilização de indicadores financeiros em seu modelo de gestão e ações de curto prazo. Mas, através destas novas responsabilidades que lhes são atribuídas, elas se defrontam com pressões conflitantes: de um lado contribuir para a responsabilidade social, de outro maximizar o valor para o acionista.

Atualmente, aqueles que desafiam a idéia de concentrar seus esforços em focar os lucros recebem críticas contundentes. Por outro lado, eles também demonstram ceticismo quando reivindicam que a responsabilidade social corporativa é uma forma muito mais conveniente de aparecer para o mercado e obter vantagem competitiva. Ao que parece, há

uma aceitação superficial da importância das questões de sustentabilidade e, em consequência, um tratamento apenas aparente do assunto. A importância, os conceitos e a própria maneira de fazer talvez ainda não esteja clara para os principais executivos das empresas.

O sucesso de uma abordagem mais profunda da sustentabilidade depende da compreensão, principalmente por parte da alta administração das organizações, de que ela demanda uma mudança organizacional de grandes dimensões e envolve diretamente aspectos da cultura da organização. Ela tem sido vista de diversas maneiras, algumas delas extremamente superficiais, distorcendo e provocando ações errôneas que comprometem e dificultam os processos de desenvolvimento sustentável, como focalizar o desenvolvimento econômico como um conceito operativo. Isso significa dizer que os fundamentos da sustentabilidade podem estar fora da atividade econômica podendo, assim, impossibilitá-los de fato. O que muitas empresas estão fazendo agora é uma tentativa de reduzir sua “insustentabilidade”, decorrente de um sistema de desenvolvimento econômico imperfeito, baseado no consumo viciado de recursos naturais.

O fato que precisa ser compreendido pelas organizações é o seguinte: investimentos em sustentabilidade proporcionam resultados de longo prazo. Se elas se preocuparem em satisfazer apenas as demandas imediatas de seus acionistas sem adotar práticas sustentáveis, correm o risco de enfrentar dificuldades para atender essas demandas no futuro. Um exemplo simples que auxilia na visualização desta afirmação: uma empresa utiliza como matéria-prima de seus produtos um óleo vegetal extraído de uma planta nativa da Amazônia. O mercado consumidor está aquecido. Sendo assim, é uma excelente oportunidade de aumento nos lucros, exigência natural de todos os acionistas. O que a empresa deve fazer? Se ela visar apenas os lucros de curto prazo, extrairá o óleo de todo o estoque de planta nativa que encontrar. Com isso, produzirá muitos produtos, aproveitará o mercado favorável e registrará um aumento sensível em seus lucros, satisfazendo as demandas de curto prazo dos acionistas. Porém, devido ao excesso de planta extraída, as ordens de produção futuras estão prejudicadas; irá ocorrer um déficit de matéria-prima, prejudicando os lucros e gerando insatisfação nos acionistas. As ações irão cair, os investimentos vão diminuir. Os modernos processos tecnológicos adotados pela empresa não lhe terão mais serventia. Por outro lado, quais seriam os resultados se ela adotasse uma prática sustentável? A planta da qual o óleo é extraído está localizada em áreas onde vive uma população sem muitos recursos para sua

sobrevivência. Devido a isso, a empresa passa a incentivar o plantio desta planta por parte da população local. Esta população recebe treinamento sobre as melhores práticas de produção desta planta. Além de capacitação, recebem um pagamento pela colheita da planta, além de diversos benefícios na comunidade. A quantidade de planta produzida, com o passar de algum tempo, é muito maior do que a encontrada inicialmente pela empresa. Além disso, será colhida apenas a quantidade que possa ser reposta por uma nova plantação, garantindo assim um estoque mínimo de plantas e trabalho para a população. Qual o resultado disto? A empresa não obteve um máximo aproveitamento de lucros neste momento de economia aquecida; os lucros de curto prazo dos acionistas não foram muito altos. Porém, o mais importante acontecerá: agora, a empresa tem matéria-prima garantida para produzir seus produtos indefinidamente. Bons momentos da economia sempre voltam a acontecer. Com isso, a empresa está preparada para atender seus clientes quando estes demandarem seus produtos em todos os momentos de sua existência. Isso garantirá o lucro de longo prazo de seus investidores e sua perenidade no setor em que atua.

É nítido que a sustentabilidade requer escolhas éticas, responsáveis e em todos os lugares na vida diária e com todas as partes interessadas. Se a lógica do lucro de curto prazo para o acionista será mudada ou mesmo se pode ser mudada é uma questão para a qual ainda não há uma resposta. Porém, o que existe atualmente apresenta muitas imperfeições que precisam ser corrigidas. E um conceito que pode atingir este objetivo é o de sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Afinal, o que é sustentabilidade?** Disponível em: < http://http://amanha.terra.com.br/edicoes/184/especial_sustentabilidade.asp>. Acesso em: 15 set. 2007.

ALVES, T. **O Balanced Scorecard e Indicadores Aplicados à Gestão de Responsabilidade Sustentável – Comunidade e Público Interno.** São Paulo, 2005. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Responsável para Sustentabilidade) – Centro de Referência em Gestão Responsável para Sustentabilidade, Fundação Dom Cabral – São Paulo.

BANCO REAL ABN AMRO. **Gestão de Fornecedores: caso Help Express.** Disponível em: < <http://www.bancoreal.com.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2007.

BELLEN, H.M. van. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa.** 2. ed. São Paulo: Nobel, 1994. Cap. 5.

BIANCO, M.F; SALERNO, M.S. **Existe um TQM no Brasil?** Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART407.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2007.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **O que a bolsa tem a ver com sustentabilidade?** Disponível em: < www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2007.

BORGER, F.G. **Responsabilidade corporativa: a dimensão ética, social e ambiental na gestão das organizações.** In: VILELA JÚNIOR, A.; DEMAJOROVIC, J. **Modelos e Ferramentas de Gestão Ambiental: desafios e perspectivas para as organizações.** São Paulo: Senac, 2006. p. 13-40.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999. p. 11.

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial.** Florianópolis, 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

CORRÊA, F.T. de B.S.; MEDEIROS, J. R. **Responsabilidade Social Corporativa para quem?** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/docs>>. Acesso em: 12 ago. 2007.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da Qualidade Total: gestão e sistemas**. v.1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, A.M.; QUELHAS, O.L.G. **Abordagem sistêmica do atendimento ao cliente**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005. 14 p. Boletim Técnico LATEC/TEP/TCE/CTC/UFF.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência 2007**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/575/default.aspx>>. Acesso em: 05 ago. 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Críticos de Excelência 2007**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/484/default.aspx>>. Acesso em: 05 ago. 2007.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G3 Guidelines Português**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Portuguese.htm> >. Acesso em: 05 ago. 2007.

GRÜNINGER, B; OLIVEIRA, F. I de. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade**. São Paulo, [20-]. Material de apoio para a disciplina “Valores e Transparência” do curso do Programa de Educação Continuada em Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

GRÜNINGER, B; OLIVEIRA, F. I de. **Normas e certificações para a Responsabilidade Social das Empresas: Foco AA1000 – Inclusão de Stakeholders**. São Paulo, 06 set. 2006. Material de apoio para a disciplina “Valores e Transparência” do curso do Programa de Educação Continuada em Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

INSTITUTO AKATU. **Como e por que os brasileiros praticam o consumo consciente – n. 7**. Disponível em: <www.akatu.net/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor>. Acesso em: 01 out. 2007.

JURAN, J.M. **Quality Control Handbook**. 3. ed. USA: McGraw-Hill, 1974.

KLABIN S/A. **Política de Sustentabilidade da Klabin**. Disponível em: <www.klabin.com.br > Acesso em: 21 out. 2007.

LOBO, F. Como recriar a realidade. **Revista Página 22**, São Paulo, n. 9, p. 18-27, ago. 2007.

LOUREIRO, S. **Seleção, Avaliação e Parceria com os Fornecedores**: critérios de seleção e avaliação de fornecedores. São Paulo, [2006?]. Material de apoio para a disciplina "Fornecedores" do curso do Programa de Educação Continuada em Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade Social e Governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p. 14-15.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. Cap. 3.

MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P.L. de O. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 5, n. 3, p. 298-311, dez. 1998.

MONZONI, M. **Sustentabilidade e Indústria Financeira**. São Paulo, [2006?]. Material de apoio para a disciplina "Temas Emergentes" do curso do Programa de Educação Continuada em Princípios e Práticas de Responsabilidade Social nas Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

OAKLAND, J.S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Metas do Milênio**. Disponível em: <<http://www.nospodemos.org.br/default.htm>>. Acesso em: 18 set. 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Pacto Global**. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br/>>. Acesso em: 18 set. 2007.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Balanced Scorecard (BSC).ppt**. São Paulo, 20 jun. 2005. Arquivo (535 KB). Microsoft Office Power Point 2003.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Projetos de RSC.xls**. São Paulo, 04 out. 2007. Arquivo (35 KB). Microsoft Office Excel 2003.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Sustentabilidade em instituições financeiras.ppt**. São Paulo, 22 dez. 2004. Arquivo (959 KB). Microsoft Office Power Point 2003.

PORTER, M. E. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Revista Harvard Business Review**, São Paulo, vol. 84 n. 12, p. 52-66, dez. 2006.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. p. 15-36.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 21.

TERZIAN, F. Transformação profunda que leva tempo e dá muito trabalho. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 nov. 2006. Suplemento Gestão da Qualidade, p. 2-3.

VIANA, G. Sociedade desconfia de ações de sustentabilidade, diz pesquisa do Ibope. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 05 set. 2007. p. C-6.

VOLTOLINI, R. Os novos líderes da sustentabilidade no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 25 set. 2007. Suplemento Responsabilidade Social, p. A-12.

APÊNDICES

Apêndice 1 Investimento Socialmente Responsável (ISR)

Investimento Socialmente Responsável é a modalidade de investimento baseado nos valores pessoais dos investidores. Em outras palavras, no momento do investimento são escolhidas empresas que façam uso de boas práticas ambientais, sociais e de governança corporativa. Essas questões, somadas com a análise tradicional de seus fundamentos teóricos, resultam no investimento em empresas que lhes proporcionarão um maior retorno financeiro.

Inicialmente, o ISR teve início nos EUA, durante a década de 60. Surgiram fundos que não investiam em setores como fumo, pornografia e bebidas (*negative screening*), além de petróleo, mineração e montadora de automóveis (“setores pesados”). Nas décadas de 80 e 90, ocorreu o aumento do investimento em setores considerados ambientalmente limpos, como energia eólica e solar, reciclagem e biotecnologia. Já a partir do ano 2000, os investimentos passaram a ser realizados em qualquer setor, porém, as empresas devem comprovar suas boas práticas de sustentabilidade para receberem aportes de recursos financeiros ou fazer parte de índices de sustentabilidade em mercados financeiros.

Hoje, o ISR conta com mais de US\$2.7 trilhões em ativos e mais de 760 fundos no mundo, além de inúmeros índices de sustentabilidade nos mercados financeiros de diversos países. Este valor corresponde a 12% da indústria de administração de recursos no mundo, onde cresce a taxas 40% maiores do que os fundos tradicionais. (MONZONI, [2006?]).

O maior fundo de ações de empresas que adotam práticas de sustentabilidade existente no mercado hoje é o Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Este fundo foi criado em 1999, englobando todos os setores da economia e 318 empresas de vários países. Seis empresas brasileiras fazem parte da composição do DJSI (versão 2007/2008): Aracruz Celulose, Bradesco, Banco Itaú, Cemig, Itaúsa e Petrobrás.

O desempenho do DJSI comparado com um índice de ações equivalente, o MSCI (Morgan Stanley Capital International), que compreende várias empresas de diferentes países, confirma que empresas sustentáveis são mais lucrativas no longo prazo. Este fato pode ser verificado no gráfico abaixo:

DJSI WORLD x MSCI WORLD

Base 100 = 31/12/1993

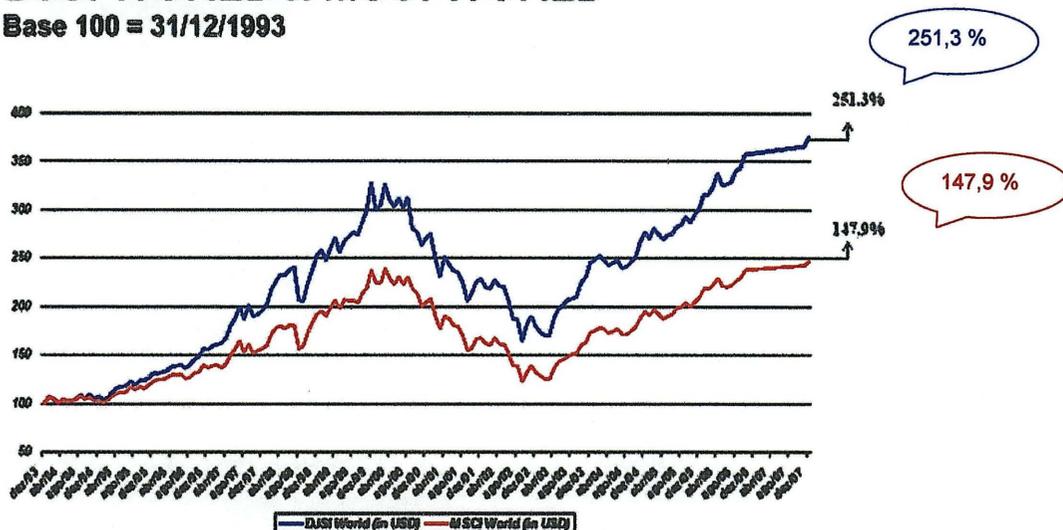


Figura 21: Comparação da evolução dos índices DJSI e MSCI

Fonte: www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf.

No Brasil foi criado em 2005 o índice ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, fundo de ações de empresas que atuam com responsabilidade social corporativa, com reconhecida sustentabilidade no longo prazo e preocupadas com os impactos ambientais de suas atividades. Em resumo, o ISE é um selo de qualidade, negociado na BOVESPA. A carteira de ações 2006/2007 compreende 43 ações, de 34 empresas e 14 setores.

A figura a seguir também confirma que o índice de empresas sustentáveis brasileiras é mais rentável que o índice da BOVESPA:

ISEE x IBOVESPA

Base 1000 = 31/11/2005

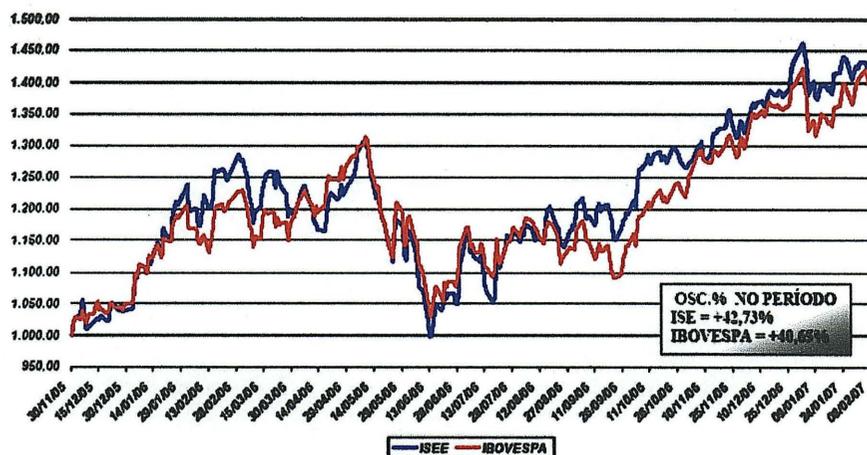


Figura 22: Comparação da evolução dos índices ISE e BOVESPA

Fonte: www.bovespa.com.br/pdf/Indices/ResumoISENovo.pdf.

O perfil dos investidores de ISR comprova que eles são mais fiéis a esses tipos de fundos do que os tradicionais. Além disso, 90% dos fundos de ISR são domésticos, ou seja, investem no seu país de origem ou de sua região.

As empresas, para fazerem parte destes índices de sustentabilidade, devem preencher um questionário e encaminhar para a Bolsa de Valores responsável, que irá analisá-lo e decidir se a empresa cumpre os requisitos para compor o índice.

É motivo de uma polêmica muito grande o fato de empresas que produzem produtos controversos, como bebidas e cigarros, serem sustentáveis e, portanto, possam fazer parte de índices de sustentabilidade. Para ser sustentável, uma empresa deve ser economicamente saudável e socioambientalmente responsável. Se ela produz produtos que satisfazem as necessidades de consumo de seus clientes, ou seja, tem qualidade tangível, seu nível de vendas será alto, garantindo sua sustentação econômica. Se a empresa faz uso de processos e tecnologias limpas de produção, segue corretamente as diretrizes da norma ISO 14000, fornece tratamento adequado aos resíduos gerados e não lança gases tóxicos na atmosfera, entre outros inúmeros fatores, ela pode ser considerada ambientalmente correta. Ainda, se a empresa trata corretamente seus funcionários e tem uma relação saudável e de parceria com sua comunidade de entorno, ela é socialmente eficaz. Portanto, o fato de uma organização ser

bem sucedida nos três vetores da sustentabilidade a torna apta a compor os índices de sustentabilidade, não importando questões controversas, ou seja, seus produtos ocasionarem potenciais danos à saúde do consumidor.

Concluindo, a participação nos índices de sustentabilidade de uma Bolsa de Valores traz retornos positivos para uma empresa, sejam eles financeiros ou de exposição de sua marca diante de seus clientes como sendo socialmente responsável.

Apêndice 2 Sustentabilidade para fornecedores

A empresa que faz uso do PGR deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Devido a esse fato, as práticas de sustentabilidade adotada pelos fornecedores são avaliadas no PGR.

A primeira fase de exigências das empresas para com seus fornecedores foi a necessidade destes serem certificados na norma ISO 9001. A partir do momento em que uma empresa obtinha esta certificação de algum processo, isso já bastava para ela ser apta a fornecer seus produtos ou serviços para outra empresa. Atualmente, essa relação vive um segundo momento: a empresa deve incentivar seus fornecedores e parceiros a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Fatores como o não uso de trabalho escravo e infantil, além de práticas ambientais corretas são essenciais. O fato de uma empresa receber produtos ou serviços de uma empresa que faça uso de trabalho escravo, por exemplo, pode ser que ela seja acusada de co-responsável por este crime, fato que já encontra amparo legal.

Uma empresa pode ser também mais participativa junto aos seus fornecedores, garantindo assim o recebimento de seus pedidos no prazo escolhido, com a qualidade assegurada e ciente de que não poderá ser responsabilizada por nenhuma infração de seus parceiros, além de contribuir para o desenvolvimento da sociedade em que atua. Para isso, ela pode adotar os seguintes critérios:

- Desenvolvimento e priorização de pequenas e micro empresas;
- Auxílio no desenvolvimento de processos produtivos e gestão;
- Treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores;
- Transferência de conhecimentos técnicos e valores éticos;
- Exigência da certificação SA8000.

A Natura, uma das maiores empresas brasileiras e reconhecida pelas suas práticas de sustentabilidade, desenvolve um programa junto aos seus fornecedores que resume muito bem este intercâmbio de boas práticas entre empresa e seus fornecedores. (LOUREIRO, [2006?]).

A empresa reúne em suas dependências um grande número de seus fornecedores. Então, lista o desempenho de cada uma em todos os setores, sejam eles de qualidade e processos de gestão, responsabilidade social, meio ambiente e outros. Aqueles que apresentam um bom desempenho em qualidade operacional, por exemplo, auxiliam outros que apresentam resultados não tão satisfatórios, através do auxílio na aplicação de ferramentas ou de modelos de gestão. Os fornecedores de bom desempenho são denominados de “fornecedores padrinhos”, enquanto os de resultado insatisfatório são os “fornecedores afilhados”.

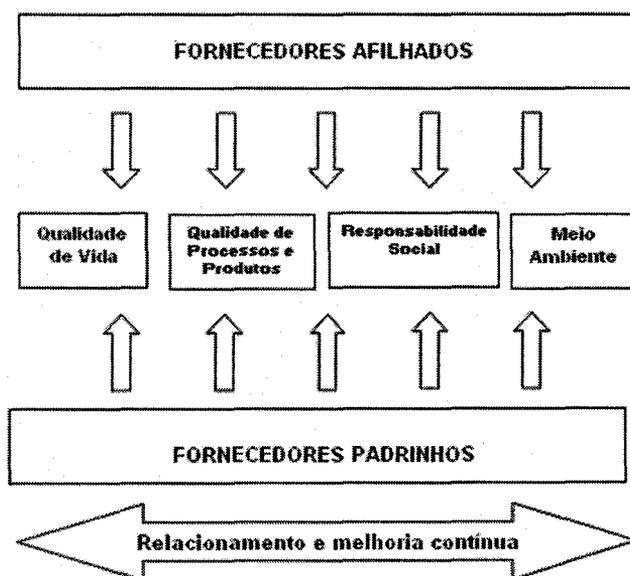


Figura 23: Modelo de relação de parceria entre fornecedores da Natura

Fonte: Loureiro, [2006?].

Através deste exemplo, é nítida a percepção da relação “ganha-ganha” de todos os envolvidos, a empresa e seus fornecedores. É com o uso de idéias inovadoras como essa ser possível obter excelentes resultados nas relações empresa-fornecedor.

Apêndice 3 Caso de Sucesso: Help Express

O caso de sucesso da Help Express é um exemplo da disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável para os fornecedores de uma organização, no caso, o Banco Real.

Em novembro de 2001, a Help Express, empresa de entrega e coleta de documentos criada em 1994, em São Paulo, participou da primeira reunião sobre sustentabilidade que o Banco Real realizou com seus fornecedores. A empresa já se destacava por oferecer aos motociclistas todos os direitos de acordo com a lei, além de conscientizá-los sobre a necessidade de agir com responsabilidade. A partir de encontros com o banco e da troca de experiências com os demais fornecedores, essas ações ganharam mais peso. Ione Antunes, proprietária da Help Express, ofereceu aos funcionários cursos de direção defensiva e de comportamento social, palestras sobre auto-estima e instituiu uma ouvidoria na empresa.

Estabeleceu um código de ética criado em conjunto com os motociclistas por meio de uma dinâmica. O resultado final inclui detalhes como “não provocar sobressaltos (por meio de manobras bruscas)” e “não destruir retrovisores”. A preocupação com o entorno da companhia e o impacto das atividades no meio ambiente também ganhou destaque. Essa postura atraiu novos clientes e proporcionou a redução do índice de acidentes com as motos – nos últimos quatro anos, não ocorreram acidentes em que houvesse a necessidade de resgate.

Além disso, o faturamento da empresa cresceu 35%, entre setembro de 2002 e 2006, após a implantação do código de ética e a adoção das boas práticas. “Sem essas ações, poderíamos até ter algum crescimento, mas não um número significativo como este”, comentou Ione. “A partir dos encontros com os fornecedores do Banco Real, atingimos outro patamar, mudamos de atitude em relação à nossa responsabilidade e, com isso, o crescimento veio naturalmente”.

A seguir, um resumo da estratégia de sustentabilidade da empresa e seu resultado:

Empresa	Help Express.
Oportunidade	Integrar a sustentabilidade na gestão e ampliar oportunidades de negócios a partir do entendimento do conceito por meio do grupo piloto de fornecedores.
Solução	Treinamento de funcionários, criação e implantação de código de ética, a partir de orientações e sugestões do Banco Real.
Benefícios	Fortalecimento do espírito de equipe, mais qualidade no serviço prestado, aumento de 35% no faturamento, diminuição do índice de acidentes.

Resumo da Criação de Valor	
Criação do valor TANGÍVEL	Criação de valor INTANGÍVEL
Para o Banco Real:	Para o Banco Real:
Melhorou o desempenho de um de seus fornecedores, obtendo mais qualidade no serviço prestado.	Reforço de reputação e imagem.
A Help Express tornou-se um exemplo para outros fornecedores.	Reforço nas ações de parceria.
	Alinhamento de terceiros à postura sustentável do Banco, transmitindo esse conceito à sociedade.
Para os <i>stakeholders</i> :	Para os <i>stakeholders</i> :
A Help Express obteve aumento de 35% no faturamento, reduziu o número de acidentes e garantiu mais qualidade no serviço prestado.	Reforço de reputação e imagem (a empresa é citada em dezenas de reportagens).
Conquista de espaço em mídia espontânea. Há mais de 10 publicações em revistas, jornais, TV dando destaque a prática de gestão adotada pela Help Express.	Funcionários satisfeitos.
Reconhecimento e influência da Help Express junto ao mercado no que se refere ao tema sustentabilidade na gestão de empresas.	Mais segurança no trabalho.
Os motociclistas da empresa não sofrem acidentes graves há quatro anos.	
A sociedade conta com uma equipe de motociclistas que respeita as leis do trânsito e os outros motoristas.	

Figura 24: Estratégia de sustentabilidade da Help Express e seu resultado

Fonte: Banco Real, 2006.

Apêndice 4 Os Princípios do Equador

Os Princípios do Equador são diretrizes socioambientais que precisam ser utilizadas pelas instituições financeiras que vão fornecer financiamentos acima de US\$ 20 milhões às empresas. Eles foram lançados em 2003, por 10 bancos de 7 países. O primeiro banco brasileiro a fazer parte do acordo foi o Unibanco. Atualmente, os maiores bancos brasileiros aderiram a essas diretrizes.

Ao proporcionar financiamentos, particularmente em mercados emergentes, os financiadores de projetos freqüentemente se deparam com questões de política ambiental e social. Através destes princípios, os bancos reconhecem que sua função enquanto financiadores é proporcionar oportunidades significativas de promover a gestão ambiental e o desenvolvimento com responsabilidade social. Em dez anos, mais de US\$ 100 bilhões em investimentos devem estar sujeitos às novas regras.

Há três classificações para empréstimos em relação ao risco ambiental e social: A (alto risco), B (risco médio) e C (baixo risco). Para os projetos classificados como A ou B, os bancos se comprometem a fazer um relatório ambiental sugerindo mudanças no projeto para reduzir os riscos à comunidade onde serão implantados, no qual deve estar incluída a alternativa de não concluir o projeto.

Os Princípios do Equador surgiram como resposta às pressões exercidas pela sociedade civil, devido ao esgotamento dos recursos naturais não-renováveis e às condições sociais deploráveis encontradas em alguns projetos.

Porém, logicamente não é um caso de altruísmo por parte dos bancos. Através destas diretrizes, os bancos têm uma oportunidade de reduzir riscos e, ao mesmo tempo, aproveitar oportunidades que surgem com o crescimento da busca pela sustentabilidade.

Quando um banco financia um projeto, ele se torna co-responsável por seus resultados. Isso pode ser comprovado através da seguinte citação (MONZONI, [2006?]): "... No início dos anos 90, um banco dos EUA, o *Fleet Factors*, foi punido pela justiça do seu país porque 15 anos antes concedeu crédito a uma tecelagem que não tomava os devidos cuidados com

seus resíduos. A indústria acabou falindo e o seu terreno – totalmente atulhado de amianto e outros produtos tóxicos – ficou para o banco. A descontaminação da área viria a custar US\$ 400 mil ao governo. Numa decisão pioneira, o *Fleet Factors* foi julgado co-responsável pelo passivo ambiental deixado por seu cliente.”

Os sinistros ambientais de um projeto podem afetar significativamente o fluxo de caixa ou até mesmo reduzir o valor dos ativos de um banco. Um projeto mal avaliado ambientalmente pode ocasionar um passivo ambiental muito grande. Com isso, o recebedor do empréstimo recebe uma multa do órgão ambiental. Como essas multas apresentam um valor elevado, pode ocorrer a quebra financeira deste projeto. Sem dinheiro, o devedor não possui recursos para saldar sua dívida com o banco credor.

Há também o risco reputacional. A imagem de uma instituição financeira pode ser afetada pelo relacionamento – via crédito ou participação em empresas - que provocaram danos à sociedade e/ou ao meio ambiente. Essa pressão é exercida principalmente por organizações da sociedade civil. Outra citação do mesmo jornal, na mesma data, afirma: “A Justiça não é a única de olho. Ao longo das décadas, as instituições bancárias também viram crescer a pressão das organizações não-governamentais, que esquadrinham cada vez mais o destino de seus repasses. É o caso da campanha que a *International Rivers Network*, entidade bastante forte nos Estados Unidos, moveu, ano passado, contra o banco de investimentos *Morgan Stanley Dean Witter*. A entidade propôs um boicote a um dos seus principais produtos, o cartão de crédito *Discover*, por contestar o envolvimento do banco no financiamento da polêmica barragem de Três Gargantas, na China. A um custo de US\$ 27 bilhões, a obra promete ser a maior hidrelétrica do mundo e provavelmente vai exigir o deslocamento de 1,2 milhões de chineses”.

Entretanto, também há uma série de oportunidades para os bancos. Eles podem financiar os seguintes tipos de projetos: eco-eficiência e produção mais limpa, redução de emissões de efluentes e que visem a obtenção de créditos de carbono, eficiência energética, energias renováveis (solar, eólica, biomassa), combustíveis alternativos, florestas, modos de transportes novos, etc. Além disso, podem fazer parte de fundos socialmente responsáveis e financiar programas de ecoturismo.

Portanto, ao aderir aos Princípios do Equador, as instituições financeiras encontram não uma barreira ao aumento no número de clientes, mas sim um mecanismo de proteção aos

seus ativos. Ao mesmo tempo, a busca pela sustentabilidade abre uma série de possibilidades de novos tipos de financiamentos de projetos e, conseqüentemente, maiores receitas.

Apêndice 5 Percepção da sociedade às ações de sustentabilidade empresarial

Após o início da busca por ações de sustentabilidade por parte das organizações, a sociedade já está percebendo esse movimento que cresce a cada dia.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo instituto IBOPE, publicada no jornal Gazeta Mercantil (p. A-12, 25 set. 2007), a população brasileira tem a percepção de que as empresas só investem em responsabilidade social e meio ambiente para aparecer. Quarenta e seis por cento das pessoas acham que essas ações são apenas de marketing.

Está correta essa percepção? Na grande maioria dos casos, sim. Embaladas pelo crescente movimento pela sustentabilidade, as organizações se preocupam em dar uma resposta a essa nova demanda. Porém, a postura adotada é a tradicional, ou seja, filantropia. O essencial, ou seja, o fato que a responsabilidade socioambiental deve ser agregada à estratégia empresarial como parte integrante de sua gestão da qualidade, não é feito. Como estas empresas estão concentradas na esmagadora maioria de seu tempo em situações operacionais, não percebem essas ações como estratégicas.

O marketing em questão não é de todo negativo; ele ajuda a agregar valor à marca. Mas é possível obter, além deste destaque, melhorias realmente importantes e até mensuráveis para a organização.

Um exemplo: uma empresa resolve investir em ações sociais em uma comunidade. Para isso, escolhe o bairro mais pobre da cidade e doa materiais de construção e auxílio técnico para que estas pessoas possam erguer ou reformar suas casas. No dia em que esta ação será realizada, são convidados os políticos e autoridades da cidade, a imprensa. Propagandas são feitas no jornal e na televisão. No final, inevitavelmente, a ação tornou-se um caso de marketing. Porém, como age uma empresa estrategicamente? De maneira bem simples. Primeiramente, ela analisa onde moram todos os seus funcionários. Feito isto, constata-se que um quarto de seus empregados mora em um bairro próximo da empresa, de classe média baixa. As ruas deste bairro não são asfaltadas. No verão, devido às chuvas, as ruas são feitas de lama. No inverno, devido ao clima seco, ocorrem muitos casos de doenças respiratórias, principalmente nos filhos dos trabalhadores da empresa. Então, ocorre a seguinte situação: no

inverno, muitos trabalhadores faltam ao serviço para levar seus filhos ao médico. No verão, seus deslocamentos ficam prejudicados, fazendo-lhes chegar atrasado à empresa. Conclusão: a falta de asfalto no bairro onde mora um quarto de seus funcionários contribui para o aumento do absenteísmo e para a diminuição nos índices de produtividade da empresa.

Visando a correção nestes números, a organização promove o asfaltamento das ruas do bairro, independentemente da ação da prefeitura. Apesar de o asfaltamento ser uma questão pública, a maior agilidade na disposição de recursos por parte da empresa contribui para que ela melhore seus índices operacionais com mais rapidez. Ao mesmo tempo em que contribui para seus resultados, ela obtém o reconhecimento da sociedade em que atua e de seus funcionários.

Essa percepção só irá mudar quando aumentar o nível de consumo consciente da população, fato que ainda não está ocorrendo de forma ampla, porém de maneira crescente. Com isso, os consumidores não comprarão produtos de empresas não-responsáveis socioambientalmente, levando-as a perceberem que estas ações não são ações de puro marketing, mas sim essenciais às suas sobrevivências.