

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

CONCEITOS E PRÁTICAS



[Capacitação]

Qualidade e alta performance Sindcon

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE

CONCEITOS E PRÁTICAS

Dilma Pimentel

Cid Alledi Filho



SUMÁRIO

Parte 1 - Compreensão da Responsabilidade Socioambiental	4
Relação entre responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável	4
Responsabilidade social: A história de um conceito com múltiplas definições	5
A responsabilidade socioambiental como ferramenta para o desenvolvimento sustentável	7
Princípios e Diretrizes internacionais	9
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	10
Reconhecimento global – Norma ISO 26000	12
Parte 2 - Exercitando a “escutatória”	13
O papel das partes interessadas na responsabilidade social	14
As diversas relações entre as partes interessadas	16
Gestão socialmente responsável	18
Parte 3 - Princípios da Responsabilidade Social	19
Conscientização e desenvolvimento de competências para a gestão socialmente responsável	19
1. Accountability	19
2. Transparência	20
3. Comportamento ético	20
4. Respeito das partes interessadas	21
5. Respeito pelo estado de direito	21
6. Respeito pelas normas internacionais de comportamento	21
7. Respeito pelos direitos humanos	22
Análise de risco e a gestão socialmente responsável	23
A importância da comunicação dialógica para um engajamento eficaz	23
O diálogo como base para o engajamento	24
Parte 4 - Práticas de Responsabilidade Social	26
Liderança em responsabilidade social: reconhecendo partes e questões relevantes	26
1. Governança organizacional	26
2. Direitos Humanos	27
3. Práticas de trabalho	27
4. Meio ambiente	27
5. Práticas leais de operação	28
6. Questões relativas ao consumidor	28
7. Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	29
O desafio de escolher a ferramenta de gestão adequada	29
A. Ferramentas baseadas em princípios	29
B. Ferramentas baseadas em desempenho	29
C. Ferramentas baseadas em processos	32
D. Ferramentas híbridas	37
Parte 5 - Conclusão	38
Referências bibliográficas básicas	39
Referências bibliográficas complementares	40
Expediente	42



.....

PARTE 1

COMPREENSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

O conceito de Responsabilidade Social e Ambiental resulta de um longo processo de análise crítica da relação existente entre a sociedade, o meio natural e a economia. E esta amplitude acaba por justificar o porquê de sua contínua e complexa abordagem.

Para compreendermos a relação dinâmica existente entre diferentes dimensões da vida em sociedade faremos uma viagem pelo processo de surgimento do conceito de Responsabilidade Social.

Esta multiplicidade de entendimentos quanto ao que efetivamente o conceito de responsabilidade socioambiental quer dizer, vêm provocando, no Brasil e internacionalmente, uma pressão por uma convergência conceitual, principalmente se levarmos em conta que o planeta Terra é um só e o mundo está cada vez mais globalizado.

Neste sentido, precisaremos conhecer alguns desafios da modernidade e definir e diferenciar o conceito de “responsabilidade social” do conceito de “sustentabilidade”.

De forma complementar conheceremos fundamentos, teorias, padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais que abordam a responsabilidades socioambiental. Com este arcabouço teórico apresentado será possível entender a importância, a abrangência e a complexidade de se implementar uma gestão socioambientalmente responsável

RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Existe uma verdadeira guerrilha conceitual com relação aos termos responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Usados muitas vezes como sinônimos e de forma intercambiável, existe uma relação inegável entre eles, mas são conceitos diferentes.

O desenvolvimento sustentável é um conceito e um objetivo norteador amplamente aceito, que obteve reconhecimento internacional após a publicação, em 1987, do relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU. O desenvolvimento sustentável refere-se a satisfazer as necessidades do presente dentro dos limites ecológicos do planeta sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades. Não como dissociar as três dimensões – econômica, social e ambiental que estão fortemente interligados e interdependentes. Por exemplo, a eliminação da pobreza não é só uma questão de desenvolver as pessoas economicamente, significa também conjuntamente melhorar a qualidade de vida promovendo a justiça social, saneamento básico, qualidade nutricional, educação básica que promova o crescimento profissional e etc.

A responsabilidade social pode ser vista como a decisão que algumas organizações tomam de seguir o caminho de se comprometer não só com seus interesses, mas também com os da sociedade e do meio ambiente.

A responsabilidade social tem como foco a organização e refere-se às responsabilidades da organização com a sociedade e o meio ambiente. A responsabilidade social está intimamente ligada ao desenvolvimento sustentável. Pelo fato de o desenvolvimento sustentável tratar de objetivos econômicos, sociais e ambientais comuns a todas as pessoas, ele





TRIPLE BOTTOM LINE

Figura 1: Três dimensões da sustentabilidade

pode ser usado como forma de abarcar as expectativas mais amplas da sociedade a serem levadas em conta por organizações que buscam agir responsavelmente. Portanto, convém que um objetivo amplo de responsabilidade social das organizações seja o de contribuir para o desenvolvimento sustentável. Neste sentido, a noção de que a responsabilidade social é centrada em atividades filantrópicas, como doações a instituições beneficentes, não é correta, apesar de serem importantes em determinados contextos. As decisões e atividades das organizações socialmente responsáveis podem trazer uma contribuição significativa para o desenvolvimento sustentável.

RESPONSABILIDADE SOCIAL: A HISTÓRIA DE UM CONCEITO COM MÚLTIPLAS DEFINIÇÕES

O termo Responsabilidade Social (RS) vem sendo utilizado em vários sentidos e permite muitas interpretações. Antes de chegarmos a uma definição, vamos buscar a origem e significado dessas palavras. A palavra **Responsabilidade** é originária do latim *Responsus* ou *Respondere*, que significa responder (por atos próprios ou alheios, ou por algo que lhe foi confiado), comprometer-se ou prometer em troca.

O termo **Social** está relacionado à sociedade, à característica de interação dos organismos vivos, de sua coexistência coletiva, independentemente de serem ou estarem conscientes dessa interação ou da interação ser voluntária ou involuntária. Aplica-se tanto às populações de seres humanos como às de outras formas de vida.

Assim, se juntarmos essas palavras com seus significados, podemos inferir que Responsabilidade Social está relacionada à resposta que damos a todos aqueles que, de alguma forma, estão ligados ou interligados a nós. Refere-se àqueles a quem nossas atitudes, escolhas e decisões, de algum modo, geram consequências, impactam ou afetam. E, se por ventura, alguma atitude nossa causar algum prejuízo a alguém, devemos então “oferecer”, “prometer” ou nos “comprometermos” com algo em “troca”, a fim de reparar o dano causado.

Portanto, a Responsabilidade Social está intrinsecamente relacionada aos indivíduos, à responsabilidade perante os outros a quem, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, estamos ligados e para quem nossas escolhas, decisões e ações possam causar impactos.



Até pouco tempo, a Responsabilidade Social esteve associada à filantropia. Isto é, a uma ação caridosa que as organizações e/ou empresas realizavam, de forma voluntária, para ajudar as pessoas. Isso porque se acreditava que somente o Estado, os governos e suas instituições tinham obrigações para com a sociedade e para com o meio ambiente. Porém, na medida em que aumentou a consciência da sociedade (das pessoas, grupos e organizações que a compõem) de que vivemos numa única casa, que é nosso planeta, e que estamos todos interligados, a noção de Responsabilidade Social se ampliou e ganhou outro sentido.

O termo responsabilidade social tornou-se mais amplamente usado no início da década de 1970, embora vários aspectos da responsabilidade social já fossem objeto da ação de organizações e governos desde o final do século XIX e, em alguns casos, até mais cedo.

No passado, a atenção à responsabilidade social foi primeiramente focada nos negócios. O termo “responsabilidade social empresarial” (RSE) é mais conhecido para a maioria das pessoas do que “responsabilidade social”. Na sequência os demais tipos de organizações acabaram por reconhecer que também tinham responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável.

Os elementos da responsabilidade social refletem as expectativas da sociedade em um momento específico, sendo, portanto, passíveis de mudança. Conforme as preocupações da sociedade mudam, suas expectativas em relação a organizações também mudam para refletir essas preocupações. Esse dinamismo com relação a Partes como práticas de trabalho e práticas leais de operação que surgiram há mais de um século. No século atual, situações de desrespeito à direitos civis trouxeram à tona a importância de se inserir nesta discussão os direitos humanos. Neste mesmo caminho, os problemas decorrentes das mudanças climáticas e os recentes escândalos financeiros com a participação de políticos e funcionários públicos; inseriram os Partes meio ambiente, defesa do consumidor e combate à fraude e à corrupção.

A partir dos anos 1990, surgiu uma nova visão sobre a Responsabilidade Social: a que se materializa por meio de políticas, estratégias e ações que visam, em última instância, a contribuir para o Desenvolvimento Sustentável (DS). E, para que o desenvolvimento seja sustentável, passa a ser necessária uma revisão de crenças e valores que embasam as ações sociais de todas as organizações, bem como o desenvolvimento de novos modelos de atuação dos diferentes atores sociais.

A Responsabilidade Social já foi batizada com vários nomes como Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Socioambiental, Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial, Responsabilidade nos Negócios, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Desse modo, podemos concluir que Responsabilidade Social é um conceito dinâmico, assim como o é a própria sociedade, em permanente evolução e em estado contínuo de transformação. Está diretamente relacionado às expectativas e às necessidades da sociedade, e ao modo como respondemos às consequências de nossas atitudes e aos impactos que causamos a indivíduos ou grupos, bem como ao ecossistema.

No contexto internacional, o debate sobre Partes como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, entre os países-membros das Nações Unidas, acarretou a reformulação da ideia de Responsabilidade Social com relação às organizações de todos os setores sociais.

Em 2010, a ISO (Organizações Internacional de Normalização), entidade que coordena a elaboração de normas técnicas de diversos assuntos,



publicou a Norma Internacional ISO 26000 – Norma de Diretrizes em Responsabilidade Social. O entendimento é que Responsabilidade Social aplica-se a todos os tipos e portes de organizações: privadas, públicas ou organizações sem fins lucrativos; sejam elas pequenas, médias ou grandes. Por organizações entende-se qualquer entidade ou grupo de pessoas e instalações com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações, e com objetivos identificáveis. (ISO,2010)

A partir da elaboração dessa Norma, passou-se a adotar o termo Responsabilidade Social, sem complementos. A definição cunhada pela ISO 26000 também é adotada na Norma Brasileira ABNT NBR 16001 revisada em 2012.

Com isso, o termo Responsabilidade Social passa a ter um entendimento compartilhado entre vários países e distintas organizações. Interessante notar que, independente do conceito, algumas palavras se repetem: ética, transparência, partes interessadas e desenvolvimento sustentável.

NBR 16001	Responsabilidade social é a relação <u>ética</u> e <u>transparente</u> da organização com todas as suas <u>partes interessadas</u> , visando o <u>desenvolvimento sustentável</u> .
INDICADORES ETHOS	Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação <u>ética</u> e <u>transparente</u> da empresa com todos os <u>públicos</u> com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o <u>desenvolvimento sustentável</u> da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
ISO 26000	Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento <u>ético</u> e <u>transparente</u> que: contribua para o <u>desenvolvimento sustentável</u> , inclusive a saúde e bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das <u>partes interessadas</u> ; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A preocupação com a responsabilidade social das organizações tem aumentado por inúmeras razões. Globalização, maior mobilidade e acessibilidade, assim como a disponibilidade de comunicação instantânea significam que indivíduos e organizações em todo o mundo estão tendo maior facilidade de saber sobre as atividades das organizações, tanto das próximas como das distantes. Esses fatores dão às organizações a oportunidade de se beneficiar com a aprendizagem sobre novas formas de fazer as coisas e solucionar problemas. Também significam que as atividades das organizações estão sujeitas a uma investigação cada vez mais aprofundada por uma série de grupos e indivíduos.

Políticas ou práticas adotadas pelas organizações em diferentes luga-



res podem ser rapidamente comparadas. A natureza global de algumas questões ambientais e de saúde, o reconhecimento da responsabilidade mundial pelo combate à pobreza, as mudanças climáticas, a crescente interdependência financeira e econômica e a crescente dispersão geográfica das cadeias de valor significam que assuntos relevantes a uma organização poderão ter um alcance muito maior do que aqueles restritos à área mais imediata onde se localiza a organização. É importante que as organizações abordem a responsabilidade social sob quaisquer circunstâncias socioeconômicas. Documentos como a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Declaração de Johannesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável enfatizam essa interdependência mundial.

Ao longo das últimas décadas, a globalização tem resultado em um aumento no impacto de diferentes tipos de organizações, inclusive as do setor privado, ONGs e governo, nas comunidades e no meio ambiente. ONGs e empresas têm se tornado prestadores de muitos serviços geralmente oferecidos pelo governo, especialmente em países onde os governos enfrentam sérios desafios e limitações, e têm sido incapazes de prestar serviços em áreas como saúde, educação e bem-estar. Conforme a capacidade dos governos de países se expande, os papéis dos governos e das organizações do setor privado sofrem mudanças.

Independentemente de vivermos em momentos de crise ou abundância, de termos consumidores conscientes ou não, é inegável que as organizações causam impactos significativos em grupos sociais, em especial os mais vulneráveis.

Uma empresa socialmente responsável precisa trabalhar, preferencialmente, de forma integrada, questões sociais, econômicas e ambientais, não só em sua própria gestão, como preferencialmente de forma sinérgica com outras empresas e o poder público. Infelizmente, no entanto, isto nem sempre é possível de se fazer de forma rápida, barata e robusta. Não é raro, encontrarmos organizações em diferentes níveis de atuação e processos de internalização da responsabilidade socioambiental, desde ações pontuais até as empresas que inserem a preocupação com a sociedade e o planeta em seus planejamentos estratégicos.

Algumas empresas apresentam formas mais simples de dedicarem tempo e recursos às questões que afligem a sociedade. Algumas realizam **Ações Sociais** (também conhecidas com Assistencialistas/Filantropicas) ações pontuais, como distribuição de agasalhos e alimentos às populações carentes e comunidades do entorno de seus empreendimentos.

Em outros casos, algumas empresas chegam a ter projetos mais estruturados, mas pelo fato de estarem relacionados apenas às comunidades, são reconhecidas como programas de **Investimento Social**.

Ressalta-se que ambas as formas são parte integrante da gestão socialmente responsável

RESPONSABILIDADE SOCIAL

- Ações oriundas do planejamento estratégico
- Todas as partes interessadas

INVESTIMENTO SOCIAL

- Ações contínuas
- Comunidade

AÇÃO SOCIAL

- Ações pontuais
- Comunidade



PRINCÍPIOS E DIRETRIZES INTERNACIONAIS

A responsabilidade social das organizações nasce de um contexto internacional em que Partes como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável passam a ser cada vez mais discutidos entre os países-membros das Nações Unidas. E com essas discussões, nascem diretrizes que orientam sua formulação conceitual inclusive no âmbito empresarial.

Estas iniciativas são traduzidas em padrões, acordos, recomendações e códigos unilaterais e multilaterais que ajudam a compreender a responsabilidade social como Parte emergente para as organizações. Esses documentos, elaborados ou publicados pelas Nações Unidas e seus organismos (OIT, FAO, OMC, IFC e PNUD) que conferem um patamar considerado o mínimo aceitável.

Apesar de uns com mais e outros com menos sinergia com a realidade brasileira, não há como negar que todos os citados a seguir são inspiradores para a implementação da responsabilidade social:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU;
- Carta da Terra
- Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento;
- Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais da OIT;
- Convenção 169 sobre Povos Indígenas e Tribais
- Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE;
- Declaração do Rio e Agenda-21, da ONU, que tratam do meio ambiente, desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza;
- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (visto de forma mais detalhada a seguir).

Quanto ao aspecto legal, destaca-se que as regulamentações trabalhistas brasileiras incorporam as Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A OIT é uma instituição internacional, responsável pela elaboração e supervisão das Normas Internacionais do Trabalho, que prescreve a participação tripartite (representantes de governos, de empregadores e de trabalhadores tem o mesmo direito de voto)

A Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho (ILO, 1998) e seu seguimento, que prevê, para as relações trabalhistas, princípios como:

- Liberdade de Organização e o Direito a Negociações Coletivas (Convenções 87, 98, complementadas pela Convenção 135 da OIT);
- Proibição de trabalho forçado (Convenções 29 e 105 da OIT);
- Proibição de trabalho infantil (Convenções 138 e 182 da OIT);
- Proibição de discriminação no trabalho e na profissão (Convenções 100 e 111 da OIT) e as Convenções 87 e 98 (complementadas pela Convenção 135 da OIT).

Quanto a dimensão ambiental, a preocupação da sociedade começou a tomar forma durante a Conferência sobre o Meio Ambiente, a Rio 92. Hoje, somam-se a este, dezenas de convenções e acordos, entre os quais destacamos:

- Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio (1985);



• Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro (1992) - Como produto dessa Conferência foram assinados 05 documentos. São eles:

1. Agenda 21;
 2. Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento;
 3. Princípios para a Administração Sustentável das Florestas;
 4. Convenção sobre Mudança do Clima;
 5. Convenção da Biodiversidade.
- Convenção de Combate aos Desertos e à Desertificação (1994)
 - Protocolo de Kyoto (1997 mas ratificado em 1999);
 - Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (1998).
 - Convenção Aarhus (1998), pela qual estabeleceu-se pela primeira vez uma relação entre os direitos humanos e os direitos ambientais etc.
 - Relatório Stern (2006);

Amplamente aceitos em todo o mundo, esses tratados, diretrizes e instrumentos citados anteriormente, atingem diretamente toda atividade empresarial - o que inclui agronegócio - e suas obrigações, e atribuem às empresas as responsabilidades na promoção e no cumprimento de direitos.

Entre os documentos mais importantes, destaca-se a “Declaração Universal dos Direitos Humanos” que inclui, em seu preâmbulo, a importância das empresas para a garantia da plena realização dos direitos humanos, quanto aos ideários de liberdade, igualdade e fraternidade.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Essa agenda, lançada em setembro de 2015 durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, foi discutida na Assembleia Geral da ONU, onde os Estados-membros e a sociedade civil negociaram suas contribuições.

O processo rumo à agenda de desenvolvimento pós-2015 foi liderado pelos Estados-membros com a participação dos principais grupos e partes interessadas da sociedade civil. A agenda reflete novos desafios de desenvolvimento e está ligada ao resultado da Rio+20 – a Conferência da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável – que foi realizada em junho de 2012 no Rio de Janeiro, Brasil.

Em dezembro de 2014, o secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, lançou seu Relatório de Síntese, onde resume essas contribuições e apresenta sua visão para a agenda de desenvolvimento sustentável pós-2015.

Baseado na experiência de duas décadas de prática de desenvolvimento e a partir de contribuições obtidas através de um processo aberto e inclusivo, o relatório “O Caminho para a Dignidade em 2030”¹ apresenta um mapa com o objetivo de alcançar a dignidade nos próximos 15 anos.

1. [Veja a fonte](#)

O documento final destaca a erradicação da pobreza como o objetivo primordial da nova agenda de desenvolvimento e busca em sua essência a integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável – econômica, social e ambiental.

A nova agenda de desenvolvimento pede uma ação por todos os países, pobres, ricos e de renda média. Os Estados-membros se comprometem a não deixar ninguém para trás. Os “cinco Ps” – pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria – mostram um pouco acerca do amplo alcance da agenda.



Pessoas: Estamos determinados a acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em dignidade, em um ambiente saudável.

Planeta: Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, sobretudo por meio do consumo e da produção sustentáveis, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e tomando medidas urgentes sobre a mudança climática, para que ele possa suportar as necessidades das gerações presentes e futuras.

Prosperidade: Estamos determinados a assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.

Paz: Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas que sejam livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável.

Parceria: Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, com base num espírito de solidariedade global reforçada, concentrada em especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas as partes interessadas e todas as pessoas.

Os vínculos e a natureza integrada dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são de importância crucial para assegurar que o propósito da nova Agenda seja realizado. Se realizarmos as nossas ambições em toda a extensão da Agenda, a vida de todos será melhorada e nosso mundo será transformado para melhor.

Os 17 objetivos sustentáveis e 169 metas visam a superar barreiras-chave sistêmicas para o desenvolvimento sustentável, tais como a desigualdade, o consumo e os padrões de produção insustentáveis, infraestrutura inadequada e falta de empregos. A dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável é coberta nas metas sobre os oceanos e recursos marinhos, bem como nas metas sobre os ecossistemas e a biodiversidade.



Figura 2: Os 17 Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável

Os meios de implementação delineados no documento final coincidem com suas ambiciosas metas e foca em finanças, tecnologia e desenvolvimento de capacidades. Além de uma meta independente sobre os meios de aplicação para a nova agenda, meios específicos são adaptados a cada um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

RECONHECIMENTO GLOBAL – NORMA ISO 26000

A Organização Internacional de Normalização, conhecida no Brasil pelas iniciais ISO, conseguiu unir em esforço hercúleo, representantes de empresas, governos, organizações não-governamentais e sindicatos do mundo todo visando construir um conjunto de diretrizes que auxiliasse na implementação de ações de responsabilidade social. Chamada de ISO 26000, esta normativa, de abrangência mundial, agrupa outros referências já citados — como o Pacto Global da ONU, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, entre outros.

Um dos objetivos da iniciativa é simplificar e unificar as normas e os tratados internacionais sobre responsabilidade social, buscando facilitar a adoção das diretrizes principais pelas instituições e orientar as decisões das empresas.

Ao contrário de outras normas da ISO, como ISO 9001 (direcionada para a gestão da qualidade), a ISO 14001 (relativa a gestão ambiental) e a ISO 45001 (relativa a saúde e segurança do trabalho), a ISO 26000 não tem um caráter de certificação, ou seja, as instituições que decidirem participar não são fiscalizadas.

Para a Norma Internacional ISO 26000 – Norma de Diretrizes em Responsabilidade Social² o entendimento é que Responsabilidade Social aplica-se a todos os tipos e portes de organizações: privadas, públicas ou organizações sem fins lucrativos; sejam elas pequenas, médias ou grandes. Por organizações entende-se qualquer entidade ou grupo de pessoas e instalações com um conjunto de responsabilidades, autoridades e relações, e com objetivos identificáveis.

2. Esta norma está detalhada no Capítulo de Ferramentas de gestão baseadas em processos.

Pela abrangência e reconhecimento esta norma funcionou como principal referência teórica desta unidade curricular.



Figura 3: Charge ISO 26000 de Jorge Cajazeira

PARTE 2: EXERCITANDO A “ESCUTATÓRIA”

*“Sempre vejo anúncios de oratória...
Nunca vi anúncios de escutatória...
Todo mundo quer aprender a falar...
Ninguém quer aprender, a ouvir...”*

Rubem Alves

Para se entender como a Responsabilidade Social efetivamente acontece, será necessário aprofundar os conhecimentos quanto aos Princípios que a orientam, sob a pena de retrocedermos ao que se entendia pelo conceito nas décadas de 1970 e 1980. No entanto, isto só será visto na Parte 3. Primeiramente, precisamos conversar sobre uma prática fundamental da responsabilidade social: a identificação e o engajamento das partes interessadas.

A responsabilidade social envolve uma compreensão mais ampla das expectativas da sociedade. O que significa dizer que quanto maior e mais diverso o país for, mais complexo será esta etapa do processo.

Temos como exemplo o fato de o Brasil estar muito à frente de outras economias em alguns aspectos como, uma matriz energética predominantemente limpa, uma democracia consolidada, uma agropecuária forte e inovadora, melhorias na distribuição de renda e redução da pobreza. Outros aspectos, apontam para questões sérias e não resolvidas, como o desmatamento, a qualidade da educação, o nível de corrupção, as péssimas condições de trabalho de milhões de trabalhadores.

A diversidade de cenários e olhares, acaba por demandar um modelo de desenvolvimento mais inclusivo e responsável. Em meio a tantas informações, e a partir de perspectivas e fundamentações distintas, é compreensível as dúvidas quanto às diferenças, semelhanças e relações entre Responsabilidade Social, Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável.

A sustentabilidade de uma determinada organização pode ou não ser compatível com a sustentabilidade da sociedade como um todo, a qual é obtida ao lidar-se com aspectos sociais, econômicos e ambientais de uma maneira integrada. Consumo sustentável, uso sustentável de recursos e meios de vida sustentáveis são relevantes a todas organizações e têm a ver com a sustentabilidade da sociedade como um todo. A sustentabilidade é, cada vez mais, entendida como um imperativo transversal às organizações, independentemente da sua natureza.

O novo ambiente empresarial e os desafios de sustentabilidade exigem perspectivas diferentes sobre o engajamento de partes interessadas. A novidade é o enfoque e a importância estratégica que vem sendo dada ao Parte, no contexto específico da sustentabilidade corporativa.

Há um consenso de que uma abordagem inclusiva das partes interessadas é crítica, não apenas para dar credibilidade e responder as demandas dessas partes em serem ouvidas, mas também para impulsionar o conhecimento, a inovação e o desempenho no âmbito do negócio.

Está claro que para tomarem decisões significativas e acertadas as empresas devem estar atentas aos sinais que suas partes interessadas estão dando e que podem afetar materialmente, significativamente o seu negócio.

As empresas que estão liderando o caminho são aquelas capazes de an-



tecipar as respostas para as questões sociais, ambientais e de governança por meio de planejamento empresarial constante, abordagens eficazes e da capacidade de entender e responder às oportunidades e aos riscos levantados para com seus funcionários, colaboradores, clientes, fornecedores e pelas comunidades onde atuam.

Sejam quais forem as motivações, é importante que as empresas implementem a gestão de Responsabilidade Social, mesmo que, gradativamente, adequando o negócio às demandas atuais, estabelecendo e utilizando ações de acompanhamento e avaliação dos resultados e impactos, gerando condições para manutenção e ampliação de práticas socialmente responsáveis.

A identificação e o engajamento de partes interessadas são fundamentais para a responsabilidade social. É preciso determinar quem tem interesse em suas decisões e atividades para que se possa compreender seus impactos e como lidar com eles. Apesar das partes interessadas poderem ajudar uma organização a identificar a relevância de assuntos específicos para suas decisões e atividades, elas não substituem a sociedade como um todo na determinação de normas e expectativas de comportamento. Um assunto pode ser relevante para a responsabilidade social da organização mesmo quando não identificado especificamente pelas partes interessadas que ela consulta.

Ao se acompanhar e avaliar a adesão da Responsabilidade Social é possível identificar resultados ao negócio e às partes interessadas, contribuindo para a imagem, reputação, produtividade, competitividade e perenidade do negócio. As abordagens às responsabilidades e às relações com as diversas partes interessadas variam em função de especificidades setoriais e de diferenças culturais.

As empresas que se envolvem em projetos de responsabilidade social estão assim a integrar os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão. Deste modo, as organizações “responsáveis” não trabalham apenas para satisfazer as suas próprias necessidades, mas também para o bem-estar da sua geração e das gerações futuras.

Agora que já diferenciamos o conceito de Responsabilidade Social do de Desenvolvimento Sustentável, e discutimos a relação destes com as mais diversas partes interessadas, iremos neste Parte correlacioná-los com a realidade do agronegócio nacional. Como resultado, espera-se ao final, explicitar as diferenças entre a gestão tradicional e a gestão socioambientalmente responsável.

O PAPEL DAS PARTES INTERESSADAS³ NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo a ISO 26000, o termo “**partes interessadas**” pode ser definido como “*indivíduo ou grupo que tem interesse em quaisquer decisões ou atividades de uma organização*”.

Considerado extremamente estratégico nos dias de hoje, identificar e compreender como indivíduos ou grupos podem ser afetados ou podem reagir ou não às organizações, pode render uma antecipação de riscos e cenários fundamentais para a sobrevivência de algumas organizações.

A inserção das partes interessadas na estratégia organizacional teve o seu marco em 1984 com a publicação do livro “Strategic Management: a stakeholder approach”, de R. Edward Freeman.

A ideia central de uma gestão focada nas partes interessadas sugere que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos e não apenas os grupos que investem no negócio. A tarefa cen-

3. Partes interessadas também são escritos como stakeholders ou públicos de interesse.



tral neste processo é a de gerenciar e integrar as relações e interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos de uma forma a garantir o sucesso a longo prazo das organizações. A gestão das partes interessadas enfatiza a gestão ativa do ambiente de negócios, os relacionamentos e a promoção de interesses comuns. (FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 10).

Jogando com a palavra inglesa “*stockholders*”, que significa “acionistas” e representa o pensamento organizacional voltado para a dimensão econômica, Freeman propõe uma abordagem mais ampla, a dos “*stakeholders*”, que significa “partes interessadas” ou “públicos de relacionamento” como “resposta a um desafio colocado por ele próprio. A ideia era buscar expandir o conceito de gestão estratégica para além de seus fundamentos econômicos tradicionais, focados na geração de valor econômico para o acionista” (MARQUES, 2014, p. 93).

Em 1984⁴, Freeman sintetizou a teoria dos stakeholders com o seguinte esquema lógico:

4. FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

- 1 Não importa o motivo da sua existência, não importa o seu objetivo final, você deve levar em conta os efeitos das suas ações sobre os outros, bem como seus potenciais efeitos sobre você.
- 2 Fazer isso significa que você tem que entender os comportamentos das partes interessadas, os valores e as histórias ou os contextos, incluindo o contexto social. Para ser bem sucedido ao longo do tempo, será melhor ter uma resposta clara para a questão “qual o sentido da nossa existência?”.
- 3 Existem algumas formas bem definidas para se pensar sobre a gestão das partes interessadas, ou pontos focais, que podem servir de respostas para a pergunta “qual o sentido da nossa existência?” ou a estratégia empresarial.
- 4 Precisamos entender como as relações das partes interessadas trabalham em três níveis de análise: o racional, ou “organização como um todo”; o processo, ou procedimentos operacionais padrão; e a transacional, ou negociação do dia-a-dia.
- 5 Podemos aplicar essas ideias no pensamento de novas estruturas, processos e funções do negócio, e nós podemos especialmente repensar a forma como o processo de planejamento estratégico trabalha para levar em conta as partes interessadas.
- 6 Os interesses das partes interessadas precisam ser equilibrados ao longo do tempo.

O conceito da gestão das partes interessadas foi desenvolvido para que as organizações possam reconhecer, analisar e examinar as características dos indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelas organizações (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011, p. 230). Desta forma, esta gestão é realizada em três níveis:

1. Identificação das partes interessadas;
2. Desenvolvimento de processos de identificação e interpretação de suas necessidades e interesses; e
3. Construção de relações, com todo o processo estruturado em torno dos respectivos objetivos da organização (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011, p. 230).



A teoria dos *stakeholder* tem origem em quatro áreas acadêmicas: ética, política, sociologia e economia. E inclui a literatura sobre planejamento empresarial, teoria dos stakeholders, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. O que Freeman buscava explicar era o relacionamento entre a empresa e o seu ambiente externo e o seu comportamento dentro deste ambiente. O autor define o seu modelo como um gráfico no qual a empresa está posicionada no centro e se encontra envolvida com as partes interessadas relacionadas com a empresa (MAI-NARDES; ALVES; RAPOSO, 2011, p. 229).



Figura 4: Partes interessadas - visão tradicional

Sobre a relação da teoria dos stakeholders com a responsabilidade social corporativa, em 2010 Freeman criticou esta última como algo “provavelmente supérfluo”: “Uma vez que as partes interessadas estejam amplamente definidas e suas preocupações integradas aos processos do negócio, simplesmente não há necessidade de uma abordagem separada de responsabilidade social corporativa”(FREEMAN, 2010⁵ apud FREEMAN; MCVEA, 2001, p. 6).

De qualquer forma, convém que as organizações determinem quem tem interesse em suas decisões e atividades para que possam compreender seus impactos e como lidar com eles. Apesar das partes interessadas poderem ajudar as organizações a identificarem a relevância de assuntos específicos para suas decisões e atividades, elas não substituem a sociedade como um todo na determinação de normas e expectativas de comportamento. Um assunto pode ser relevante para a responsabilidade social das organizações mesmo quando não identificado especificamente pelas partes interessadas que elas consultam.

5. FREEMAN, R. Edward et al. Stakeholder Theory: the state of the art. Cambridge University Press, 2010.

AS DIVERSAS RELAÇÕES ENTRE AS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

A diversidade de partes interessadas acaba por ampliar o número de demandas e reivindicações que, não necessariamente, envolvem custos financeiros ou direitos legais. De qualquer forma, para entender se o interesse envolve apenas o direito de ser informado, de participar de forma mais ativa do planejamento e das decisões das empresas, ou mes-



mo impedir organizações de que executem o que está previsto em suas estratégias; será preciso criar uma sistemática de priorização de partes interessadas.

Interessar-se pelo que é significativo para a maioria das partes interessadas pode estar relacionado não só à responsabilidade social das organizações como também aos interesses da sociedade.

A nova realidade das redes sociais trouxe um desafio a mais: pesquisar se essas organizações, que dizem falar em nome de partes interessadas específicas ou que defendem causas específicas, são realmente representativas e se têm credibilidade.

Ressalta-se que, em alguns casos, não será possível levantar esta informação, ficando a cargo das organizações darem ou não crédito às demandas. Por exemplo: as crianças raramente possuem ou controlam grupos organizados e os animais selvagens nem sempre são defendidos por especialistas com conhecimento científico e visão ecossistêmica. Nesse caso, convém que uma organização dê atenção aos pontos de vista de grupos confiáveis que buscam proteger tais interesses.

A norma ISO 26000 (ISO, 2010) sugere que algumas perguntas sejam feitas neste novo cenário de negócios onde as organizações deixaram de ser o centro das relações.

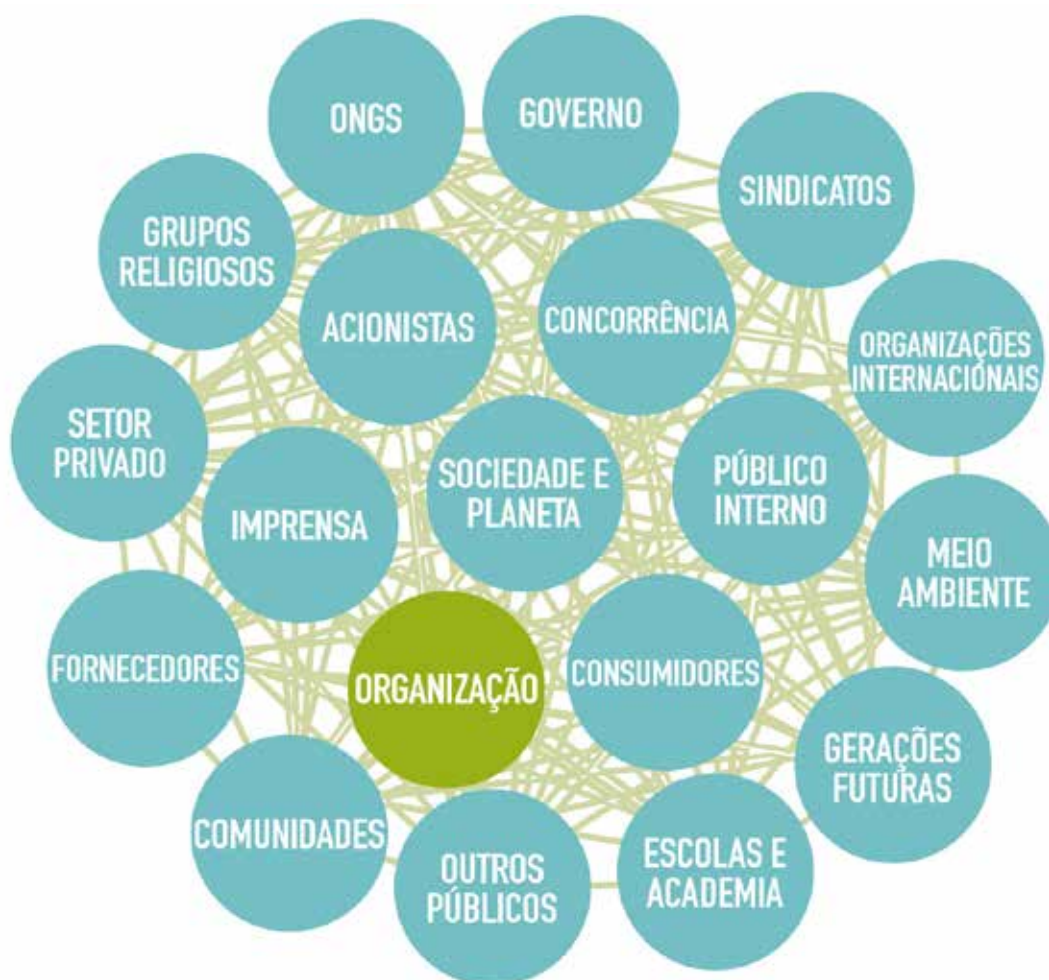


Figura 5: Partes interessadas - Rede de relacionamentos

GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Apesar de ser óbvio que uma organização seja responsável pelos impactos de suas decisões e atividades sobre as partes interessadas, isto não é razão suficiente para que algumas empresas se responsabilizem por estes impactos.

Talvez, seja esta, efetivamente, a diferença entre a gestão tradicional de uma empresa da gestão socialmente responsável: sua vontade de identificar e tratar os problemas resultantes dos impactos de suas decisões e atividades, a partir do respeito e consideração dos interesses das partes interessadas que serão afetados por suas decisões e atividades.

Entre os aspectos mais desafiadores da gestão socialmente responsável está o reconhecimento das expectativas e interesses das partes interessadas em seus múltiplos relacionamentos.



Figura 6: Relação entre a organização e as suas partes
Fonte: ABNT NBR ISO 26000:2010

Neste sentido, há algumas características que também deverão ser levadas em consideração:

- A gestão terá de estar em total vínculo com o negócio da empresa;
- Deve haver um total comprometimento da alta direção
- Por envolver partes interessadas, muitas vezes sensíveis, necessitará de uma gestão profissional, sem improvisações;
- Total envolvimento da empresa na gestão das ações a serem operacionalizadas;
- Envolverá o cumprimento total da legislação;
- Necessitará o envolvimento formal de todas as áreas;
- Necessitará de registros formais dos resultados e/ou avaliação das ações realizadas.

Na Parte 3 conheceremos os princípios fundamentais para a gestão socialmente responsável.



PARTE 3

PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Na parte anterior explicitamos o quão complexo é o processo de identificação e engajamento das partes interessadas. Exatamente por isso, a gestão socialmente responsável não pode ser tratada de forma amadora, pois o risco seria enorme.

Nesta terceira parte, conheceremos os 7 princípios da responsabilidade social identificando-os em situações reais, usando como referência a norma internacional de responsabilidade social, ISO 26000. Também nesta parte veremos a importância da comunicação dialógica para um engajamento eficaz.

CONSCIENTIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

A responsabilidade social representa um campo de oportunidades e inovações e para inovar é necessário que se invista na formação de profissionais sensíveis, éticos e responsáveis, com visão de longo prazo, capacidade de conciliar resultados econômicos, sociais e ambientais, habilidade para dialogar com *stakeholders*, coragem para influenciar atitudes e comportamentos, romper paradigmas e mudar modelos de negócio; e ainda consciência para compreender o propósito moral e filosófico da mudança que se deve operar no modo de as empresas fazerem negócios. No caso da gestão socialmente responsável, bons gestores aliados a ferramentas inovadoras são de extrema importância ao processo.

No entanto, de nada adiantará se alguns princípios básicos não forem levados em consideração. Estes princípios estão relacionados com uma conduta moral e correta no contexto de situações específicas, mesmo quando essas situações representarem um desafio para as organizações. Além disso, é aconselhável que as organizações levem em consideração as diversidades sociais, ambientais, jurídicas, culturais, políticas e organizacionais, assim como as diferentes condições econômicas. A norma internacional de responsabilidade social, que será detalhada no capítulo “Ferramentas de Gestão”, a ISO 26000⁶, cita 7 princípios. Conheça-os a seguir:

6. A íntegra da norma está no material complementar deste curso

1. ACCOUNTABILITY

Ainda sem tradução em português, o conceito de *accountability* se refere à condição de uma organização de responsabilizar-se por decisões e atividades e prestar contas destas decisões e atividades aos órgãos de governança, às autoridades legais e, de modo mais amplo, às partes interessadas das organizações. As organizações devem prestar contas e se responsabilizar por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente. Este princípio sugere que uma organização deve aceitar uma investigação apropriada e também aceitar o dever de responder a esta investigação.

Este princípio envolve a obrigação da direção ser responsiva aos controladores da organização, assim como ser responsiva às autoridades legais em relação a leis e regulamentos. A *accountability*, pelo impacto global de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, também implica que a condição da organização de ser responsiva por aqueles afetados por suas decisões e atividades, assim como pela sociedade em geral, varie de acordo com a natureza do impacto e das circunstâncias.



Ao aplicar este princípio, haverá um impacto positivo tanto nas organizações como na sociedade. O seu grau de aplicação pode variar, mas convém que sempre corresponda ao grau ou extensão do poder de influência. Aquelas organizações com grande poder de influência estão propensas a tomar mais cuidado com a qualidade de suas decisões e supervisão. A aplicação deste princípio também engloba aceitar a responsabilidade por erros, tomando as medidas cabíveis para remediá-los e adotando ações para evitar que se repitam.

2. TRANSPARÊNCIA

Este princípio relaciona-se com a franqueza das organizações sobre decisões e atividades que afetam a sociedade, a economia e o meio ambiente, e a disposição de comunicá-las de forma clara, precisa, tempestiva, honesta e completa.

Entre a conduta esperada, convém que as organizações sejam transparentes em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente. As informações devem ser divulgadas de forma clara, precisa e completa, e em grau razoável e suficiente. É desejável que estejam prontamente disponíveis e sejam diretamente acessíveis, assim como sejam compreensíveis para aqueles que tenham sido ou possam vir a ser afetados de modo significativo pelas organizações. É fundamental que sejam apropriados, baseados em fatos e apresentadas de modo claro e objetivo para possibilitar que as partes interessadas avaliem precisamente os impactos que as decisões e atividades das organizações têm em seus respectivos interesses.

A responsabilidade com o princípio da transparência não pode ser confundida com quebra de sigilo da informação, invasão à privacidade ou roubo de segredos industriais.

3. COMPORTAMENTO ÉTICO

O comportamento ético deve estar de acordo com os princípios aceitos de uma conduta moral e correta no contexto de uma situação específica e que seja consistente com normas internacionais de comportamento. O comportamento de uma organização deve basear-se nos valores de honestidade, equidade e integridade e implicam na preocupação com pessoas, animais e meio ambiente, bem como o compromisso de lidar com o impacto de suas atividades e decisões nos interesses das partes interessadas.

Como visto anteriormente, independente dos autores que conceituam a responsabilidade social, observa-se que a ética é sua base de sustentação e se expressa através dos princípios e valores adotados pelas organizações.

Mais que idealizar uma empresa “perfeita”, a real preocupação do conceito da responsabilidade socioambiental está em se buscar a coerência



Figura 7: Tirinha do Calvin

entre o discurso e a prática de gestão das empresas. Concluindo, empresas que não atuam de forma ética jamais conseguirão implementar eficazmente os critérios da responsabilidade social.

4. RESPEITO DAS PARTES INTERESSADAS

Como mostra Ashley (2005), a responsabilidade social é o comportamento ético nos negócios que reflete no comprometimento das empresas em termos de suas relações com os *stakeholders*. Podemos assim afirmar que a responsabilidade social corporativa é um processo de construção da relação com as partes interessadas e sua essência consiste em valorizar a interação, a participação, o envolvimento e o compartilhamento para que o diálogo efetivamente aconteça.

As organizações devem respeitar, considerar e responder aos interesses de suas partes interessadas. Apesar dos objetivos das organizações poderem se limitar aos interesses de seus proprietários, conselheiros, acionistas, clientes ou associados, outros indivíduos ou grupos podem também ter direitos, reivindicações ou interesses específicos, e é interessante que eles sejam levados em conta. Coletivamente, esses indivíduos ou grupos compreendem as partes interessadas das organizações, conforme explicado anteriormente. É importante lembrar que, em alguns casos, seja pelo gigantismo, seja pela diversidade, contemplar todas as partes interessadas da cadeia de valor do agronegócio exigirá um grande esforço e uma grande predisposição ao diálogo.

5. RESPEITO PELO ESTADO DE DIREITO

Segundo a ISO 26000, norma internacional que estabelece Diretrizes para a Responsabilidade Social, ao abordar e praticar a responsabilidade social, o objetivo mais amplo de uma organização é maximizar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Para esta ferramenta normativa, utilizado em todo o mundo, o estado de direito refere-se à supremacia da lei e, em especial, à idéia de que nenhum indivíduo ou organização está acima da lei e que o governo também está sujeito à lei. No contexto da responsabilidade social, respeitar o estado de direito significa obedecer a todas as leis e regulamentos aplicáveis. Isso significa que a organização não só tome conhecimento das leis, como faça um esforço para cumpri-las o que significa inseri-las durante a fase de planejamento de suas ações. O fato da gestão socialmente responsável levar em conta as expectativas e interesses das partes interessadas, resulta que esta análise também precise levar em consideração as diversidades socioeconômicas, ambientais, políticas e organizacionais.

Em resumo, uma organização socialmente responsável: conhece, cumpre e avalia periodicamente o cumprimento das leis e regulamentos .

6. RESPEITO PELAS NORMAS INTERNACIONAIS DE COMPORTAMENTO

O respeito ao estado de direito é considerado o mínimo para uma organização que deseja ser vista como socialmente responsável. No entanto, quando a legislação ou sua implementação não prevê salvaguardas socioambientais adequadas, seria recomendável que as organizações se esforcem para respeitar, no mínimo, as normas internacionais de comportamento.

Mas o que podemos entender com este termo? No fundo trata-se de referências a instrumentos internacionais de reconhecida autoridade que procuram dar uma condição mínima aceitável ao se tratar de assuntos relacionados com direitos humanos e planetários.



Geralmente os mais citados nas ferramentas de gestão socialmente responsáveis, são as Convenções das Nações Unidas e da Organização Internacional do Trabalho. Na primeira parte deste texto estão citados outros Princípios e Diretrizes Internacionais. Entre eles: a Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU; a Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento e a Convenção 169 sobre Povos Indígenas e Tribais.



Figura 8: Charge da Mafalda

7. RESPEITO PELOS DIREITOS HUMANOS

Os direitos humanos representam uma conquista da humanidade, são frutos de ideias comuns e formam um sistema de valores constituídos ao longo do tempo. No Brasil, muitos dos direitos humanos estão na Constituição Federal⁷, como direitos fundamentais e são expressos da seguinte forma:

7. [Veja na fonte](#)

- Direito à vida
- Direito à igualdade de oportunidades
- Direito à integridade física, psíquica e moral
- Direito à educação, à saúde e à habitação
- Direito à liberdade de expressão e informação
- Direito à propriedade com função social
- Direito de reunião e associação
- Direito de participar do governo e da oposição
- Direito aos serviços públicos
- Direito de petição e de acesso ao Judiciário
- Direito ao trabalho com remuneração justa
- Direito da Mulher
- Direitos da criança e do adolescente
- Direito do Idoso
- Direito das Pessoas com Deficiência

Espera-se de uma organização socialmente responsável que não só respeite os direitos humanos, como reconheça sua importância e universalidade.



ANÁLISE DE RISCO E A GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Embora todas as organizações gerenciem os riscos em algum grau, existe um número de princípios que precisam ser atendidos para tornar a gestão de riscos eficaz. A Norma ABNT NBR ISO 31000 recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma estrutura cuja finalidade é integrar os processos para gerenciar riscos na governança, estratégia e planejamento, gestão, processos de reportar dados e resultados, políticas, valores e cultura em todas as organizações. A gestão de riscos pode ser aplicada a todas as organizações, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos. Segundo esta norma, quando implementada e mantida de forma sistêmica e integrada ao negócio, a gestão dos riscos trás muitos benefícios, possibilitando:

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- Encorajar uma gestão proativa;
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Atender às normas internacionais e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- Melhorar o reporte das informações financeiras;
- Melhorar a confiança das partes interessadas;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional; e
- Aumentar a resiliência das organizações.

Como a gestão empresarial socialmente responsável estabelece um relacionamento respeitoso com todas as partes interessadas, visando identificar e tratar os problemas resultantes dos impactos de suas decisões e atividades, ela é um excelente aliado da gestão de riscos, a medida que permite antecipar cenários e conflitos.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DIALÓGICA PARA UM ENGAJAMENTO EFICAZ

A necessidade de comunicar é parte integrante das premissas da responsabilidade social e sustentabilidade. A organização que aspira ser sustentável precisa se utilizar da comunicação dialógica. Esta troca de informações, baseadas no diálogo, gera simetria permitindo uma relação mais equilibrada e harmoniosa entre as organizações e seus públicos, com boa vontade para adaptar seus comportamentos e resolver conflitos, aprimorar a compreensão e construir relacionamentos de benefícios mútuos.

Com a aplicação dos princípios de desenvolvimento sustentável surge o conceito de “engajamento com *partes interessadas*”. Sendo um processo de buscar entender o ponto de vista do outro, este novo enquadramento



transformou as redes de relações numa variável decisiva para a criação de valor empresarial, originando um novo modelo de negócio onde as redes de relacionamento da empresa com as suas partes interessadas assumem um valor estratégico.

A consistência das decisões organizacionais decorre da estreita relação entre as ações de comunicação e seus objetivos e estratégias, sustentadas por políticas que procurem avançar na direção de práticas sustentáveis e da constante consideração da perspectiva dos atores envolvidos.

As empresas são parte de uma rede social e ambiental em que qualquer tensão em algum ponto afeta todos os demais. Para garantir a longevidade das organizações, é necessário compreender os vínculos com todos as partes interessadas e desenvolver estratégias mais equilibradas de relacionamento.

É possível concluir que a RS está relacionada às atividades de comunicação e ao gerenciamento de riscos reais e potenciais. Nota-se que, para obter sucesso e eficácia em termos de envolvimento, divulgação e prestação de contas à sociedade, a utilização de estratégias de comunicação dialógica são fundamentais.

No entanto, há alguns perigos que precisam ser evitados: Segundo a norma ISO 26000 (2010), *“ao engajar partes interessadas, convém que uma organização não dê preferência a um grupo organizado, porque é mais “amigável” ou porque apóia seus objetivos mais do que outro grupo. Convém que uma organização não negligencie o engajamento das partes interessadas meramente porque são silenciosas. Convém que uma organização não crie ou apóie grupos específicos para dar a impressão de que tem um parceiro de diálogo quando, na verdade, esse suposto parceiro não é independente. O verdadeiro diálogo com as partes interessadas envolve independência e a divulgação transparente de qualquer suporte financeiro ou apoio similar”*.

O DIÁLOGO COMO BASE PARA O ENGAJAMENTO

De acordo com John Elkington (2001), criador do termo *triple bottom line*, se “as empresas desejarem satisfazer a crescente demanda de todos os grupos de *stakeholders* a fim de aprimorar os padrões e o desempenho na linha dos três pilares, deverão aprender a conduzir o diálogo de forma radicalmente nova”.

Para os autores Bohm, Factor e Garrett (1991), o diálogo é um modo de explorar as raízes das muitas crises que a humanidade enfrenta hoje. Ele permite a investigação e a compreensão de todos os tipos de processos que fragmentam e interferem na real comunicação entre indivíduos, nações e até diferentes partes da mesma organização e cria a oportunidade para cada participante examinar as preconcepções, os preconceitos e os padrões característicos que estão por trás dos seus pensamentos, opiniões, convicções e sentimentos que acompanham os papéis que habitualmente tendem a praticar, oferecendo uma oportunidade para compartilhar estas percepções.

O físico norte-americano David Bohm (2005) nos recorda que a palavra “diálogo” vem do grego diálogos, onde logos significa “palavra”, e dia significa “através de”. E destaca que existe um contraste entre as palavras “diálogo” e “discussão”, muitas vezes confundidas, pois esta última significa quebrar e fragmentar e pode ser comparada a um jogo de pingue-pongue, onde as pessoas rebatem as ideias de um lado para o outro com o objetivo de ganhar o jogo ou somar pontos para si. Num diálogo, entretanto, não haveria o objetivo de vencer: “Se alguém ganha, todos ganham. Há um espírito diferente. Não há tentativas de ganhar pontos ou de fazer prevalecer visões de mundo individuais. Em lugar disso, sempre que algum erro é descoberto por alguém, todo mundo ganha. É



uma relação de “ganha-ganha” [...]. O diálogo é mais uma participação, na qual não jogamos uns contra os outros, mas com cada um deles. No diálogo, todos vencem”.

Várias são as publicações e metodologias utilizadas hoje pelas organizações que ajudam a introduzir o diálogo no seu dia a dia, como o Espaço Aberto (*Open Space*), a Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry*) e o World Café.

Pela sua simplicidade, o Círculo PeerSpirit (Espírito de Igualdade) tem a possibilidade de se constituir a base de aplicação para as demais metodologias, especialmente o engajamento organizacional.



Figura 9: PeerSpirit

Criado pelas norte-americanas Christina Baldwin e Ann Linnea, a metodologia se traduz por um encontro de pessoas comuns que se reúnem para criar um espaço que tem o objetivo de realizar uma tarefa específica, apoiando-se mutuamente no processo.

O PeerSpirit é um círculo onde todos são líderes e que conta com todos os seus membros para assumirem incrementos de liderança, de acordo com as suas competências e as necessidades do momento. Ele é uma forma de responsabilidade coletiva que confia em todos os membros a partilharem a responsabilidade pelo funcionamento do grupo em todos os níveis, do respeito interpessoal à realização do trabalho que une o grupo. Também incentiva as pessoas a renunciarem a uma parte das suas autonomias para o centro, para que todos os membros possam contar com a sinergia coletiva do grupo para atuar como uma força de coesão e orientação. (BALDWIN, 1998).

As Diretrizes Básicas do Círculo são orientações básicas para quem deseja chamar as pessoas para um diálogo e se constituem uma condensação dos livros publicados por Baldwin e Linnea, juntamente com suas aprendizagens e trabalhos empreendidos. Estas diretrizes encontram-se em documento anexo.

Na Parte 4 conheceremos assuntos, questões e ferramentas de gestão que serão úteis em vários momentos da gestão socialmente responsável.



PARTE 4

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Antes tratada de forma idealógica, filosófica e utópica, a gestão socialmente responsável evoluiu para a internalização e a concretização dos princípios e seus princípios nos processos das organizações.

Neste último Parte de nossa unidade curricular, após discutirmos as relações entre alguns Partes considerados fundamentais para a gestão socioambientalmente responsável, conheceremos ferramentas que podem ser úteis.

LIDERANÇA EM RESPONSABILIDADE SOCIAL: RECONHECENDO PARTES E QUESTÕES RELEVANTES

As organizações cresceram, se especificaram e se complexificaram muito nos últimos 50 anos. Como consequência, é razoável que os critérios técnicos que antes eram suficientes para o sucesso das mesmas, venham, sucessivamente, recebendo críticas por não levar em consideração as realidades dos sistemas ambientais e sociais.

Um dos pontos mais desafiadores do debate sobre a RS é como integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança nas decisões das organizações. Seja pela motivação moral ou instrumental, não há como continuar entendendo que as ações de RS podem ser superficiais e esporádicas ao invés de um compromisso profundo e permanente com o desenvolvimento sustentável.

Uma forma eficaz de se fazer esta integração é unir esforços para que cada organização se familiarize com as questões relativas à responsabilidade social vinculadas ao negócio e às partes interessadas.

Para dar prosseguimento a esta listagem, vamos nos basear, mais uma vez, nas diretrizes de RS inseridos na ISO 26000⁸. Nesta norma, de forma bastante didática, as questões estão divididas em sete Partes centrais: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

8. [Veja na fonte](#)

OBSERVAÇÃO: O detalhamento das 37 questões relativas aos 7 Partes pode ser encontrado na Norma ABNT NBR ISO 26000:2010 que compõe o material anexo a esta apostila.

1. GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Governança organizacional é o sistema pelo qual uma organização toma e implementa decisões na busca de seus objetivos.

A governança organizacional pode compreender, tanto mecanismos formais de governança, baseados em estruturas e processos definidos, como mecanismos informais, que emergem a partir da cultura e dos valores das organizações, geralmente influenciados pelas pessoas que estão liderando as organizações. A governança organizacional é uma função crucial de todo tipo de organizações, assim como é a estrutura de tomada de decisão dentro das organizações.

Os sistemas de governança variam, dependendo do porte e tipo das organizações e do contexto ambiental, econômico, político, cultural e social em que operam. Eles são dirigidos por uma pessoa ou grupo de pessoas (proprietários, conselheiros, sócios ou acionistas, associados ou outros)



e têm autoridade e responsabilidade na busca dos objetivos das organizações.

Governança organizacional é o fator mais crucial para possibilitar que uma organização se responsabilize pelos impactos de suas decisões e atividades e integre a responsabilidade social em toda a organização e em seus relacionamentos.

A governança organizacional no contexto de responsabilidade social tem a característica especial de ser tanto um Parte central sobre o qual convém que as organizações atuem, como um meio de aumentar sua capacidade de se comportar de maneira socialmente responsável em relação aos outros Partes centrais.

Uma organização que almeja implementar uma gestão socioambientalmente responsável precisa ter um sistema de governança organizacional que possibilite colocar em prática os princípios da responsabilidade social vistos anteriormente:

- Accountability
- Transparência
- Comportamento ético
- Respeito pelos interesses das partes interessadas
- Respeito pelo estado de direito
- Respeito pelas normas internacionais de comportamento
- Respeito pelos direitos humanos

2. DIREITOS HUMANOS

Os direitos humanos são os direitos básicos conferidos a todos os seres humanos. Há duas grandes categorias de direitos humanos. A primeira categoria refere-se aos direitos civis e políticos e inclui direitos como o direito à vida e à liberdade, igualdade perante a lei e liberdade de expressão. A segunda categoria refere-se aos direitos econômicos, sociais e culturais e inclui direitos como o direito ao trabalho, o direito à alimentação, o direito ao mais alto possível padrão de saúde, o direito à educação e o direito à seguridade social.

O reconhecimento e o respeito pelos direitos humanos apesar de não garantidos, estão afirmados amplamente na legislação como relacionam-se diretamente aos conceitos de justiça e equidade social.

Os países, assim como as empresas, têm o dever e a responsabilidade de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos, especialmente dentro de sua esfera de influência. Como dito anteriormente, no Brasil, muitos dos direitos humanos estão na Constituição Federal⁹ e são considerados como direitos fundamentais.

9. [Veja na fonte](#)

Entre os pontos relevantes que merecem atenção especial estão: a importância do due diligence, do levantamento de situações de risco e de cumplicidade com o desrespeito para com os direitos humanos, das práticas discriminatórias, em especial de grupos vulneráveis e da garantia dos direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e do trabalho.

3. PRÁTICAS DE TRABALHO

Uma sociedade justa, geralmente é aquela em que há oferta de trabalho decente, com empregos dignos e seguros que permitem, a partir do salário e outras remunerações, propiciar padrões de vida confortáveis.



A ausência destas condições acaba gerando graves problemas sociais, desrespeito ao estado de direito, injustiça social e instabilidade dos povos. O trabalho expressivo e produtivo é essencial no desenvolvimento humano.

Por práticas trabalhistas entendem-se as políticas e práticas relacionadas ao trabalho realizado por ou em nome da empresa, como a jornada de trabalho, a remuneração, o recrutamento e promoção de trabalhadores; os procedimentos disciplinares e a resolução de reclamações.

Entre os pontos que podem ser motivo de preocupação e análise tem-se: a realidade dos empregos e relações de trabalho, as condições de trabalho e proteção social, a importância do diálogo social e questões relativas à saúde e segurança no trabalho e do desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho.

4. MEIO AMBIENTE

A sociedade enfrenta diversos problemas ambientais que abrangem desde situações globais, como as mudanças climáticas ou o esgotamento dos recursos naturais, até outros de natureza local que, como gerenciamento de resíduo e educação ambiental.

A atividade das empresas contribui significativamente no agravamento de alguns destes impactos. Portanto, as empresas devem identificar opções que permitam prevenir estes impactos, minimizá-los quando não possam ser evitados e, em última análise, corrigi-los.

Estas opções incluem a prevenção e a redução de tais riscos e impactos por meio dos controles necessários, a gestão de emergências, a eficiência operacional, a gestão de recursos hídricos; a gestão de resíduos; a eficiência no uso de materiais; o cumprimento das normas e sistemas de gestão do meio ambiente da empresa.

A responsabilidade ambiental é um pré-requisito para a sobrevivência e prosperidade dos seres humanos. É, portanto, um aspecto importante da responsabilidade social abrangendo aspectos relativos à prevenção da poluição, ao uso sustentável de recursos, à mitigação e adaptação às mudanças climáticas e à proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais.

5. PRÁTICAS LEAIS DE OPERAÇÃO

As práticas leais de operação fazem referência à conduta das organizações quando realizam transações com outras partes interessadas, em especial, parceiros, fornecedores, contratados, clientes, concorrentes, associações e órgãos governamentais.

Para que estas relações ocorram de forma justa, as empresas devem adaptar suas práticas a critérios como a prevenção da corrupção, implementando políticas e práticas a esse respeito, o envolvimento político responsável, a concorrência leal, a promoção da responsabilidade social na cadeia de valor e o respeito ao direito de propriedade.

Cabe ressaltar que o conceito de corrupção trata normalmente de uma promessa de recompensa em troca de um comportamento que favoreça os interesses do corruptor; raramente se ameaça com punição a quem lese os interesses dos corruptores. Entre os mecanismos e práticas mais conhecidos tem-se: Caixa 2, Corrupção Ativa e Passiva, Tráfico de Influência, Lavagem de Dinheiro, Evasão de Divisas, Formação de Quadrilha, Gestão Temerária, Gestão Fraudulenta, Advocacia Administrativa e Conculusão.



6. QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR

Depois dos acionistas, os clientes e/ou consumidores são as partes interessadas que geralmente recebem maior atenção pelas organizações. Consideradas fundamentais para a sustentação dos negócios, relacionar-se intimamente com os consumidores incluem minimizar riscos decorrentes do uso de produtos e serviços por meio de procedimentos de design, fabricação, distribuição, prestação de informações, educação para o consumo, serviços de suporte, retirada de produto do mercado e *recall*.

Outros pontos que merecem atenção são: o uso de argumentos de venda leais e processos contratuais justos, transparentes e úteis, assim como a criação de processos que protejam a segurança das informações e a privacidade dos consumidores, também estão inseridas neste.

As “Diretrizes das Nações Unidas para a Proteção do Consumidor” fornece informações fundamentais sobre questões relativas ao consumidor e consumo sustentável.

7. ENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE

O envolvimento da comunidade vai além de identificar e engajar partes interessadas com relação aos impactos das operações das organizações; ele também inclui apoio e construção de um relacionamento com a comunidade.

Trabalhar com, para e na comunidade é um desafio para aqueles que têm compromisso efetivo com a melhoria da qualidade de vida local. O envolvimento e o desenvolvimento da comunidade são parte integrante do desenvolvimento sustentável como um todo. É um processo não linear, lento e com resultados efetivos de longo prazo, pois envolve a participação, a construção de relações de confiança e o empoderamento das pessoas para se tornarem protagonistas dos projetos locais. Esses projetos podem ter múltiplas áreas de atuação: educação e cultura, geração de emprego e capacitação, desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias, geração de riqueza e renda, saúde e investimento social.

O envolvimento da comunidade, seja individualmente ou por meio de associações, visando o bem comum, ajuda a fortalecer a sociedade civil. No entanto, apesar de fazermos referência a comunidade como uma única parte interessada, precisamos levar em conta que dentro desta, há diversas pessoas que podem ter interesses e expectativas diferentes, até mesmo conflitantes.

Essas reflexões demonstram a necessidade de se repensar a gestão de relacionamento entre empresa e comunidade na perspectiva da responsabilidade social corporativa. (FIGUEIREDO E FRANÇA, 2010).

O DESAFIO DE ESCOLHER A FERRAMENTA DE GESTÃO ADEQUADA

Muitas organizações têm desenvolvido iniciativas voluntárias, visando ajudar outras organizações a tornarem-se socialmente mais responsáveis. Em alguns casos, uma iniciativa é de fato uma organização criada para tratar expressamente de vários aspectos da responsabilidade social. O resultado é uma grande variedade de iniciativas disponíveis para as organizações interessadas em responsabilidade social. Algumas envolvem apoiar ou juntar-se a outras organizações.

Algumas dessas iniciativas de responsabilidade social abordam aspec-



tos de um ou mais Partes centrais ou questões; outras abordam vários modos de integrar a responsabilidade social nas decisões e atividades de uma organização. Outras criam ou promovem ferramentas ou guias práticos específicos que podem ser usados para integrar a responsabilidade social por toda a organização. Algumas iniciativas desenvolvem ou promovem expectativas mínimas referentes à responsabilidade social. Essas expectativas podem tomar várias formas, como códigos de conduta, recomendações, diretrizes, declarações de princípios e declarações de valor. Algumas iniciativas foram desenvolvidas por diferentes setores em um esforço para tratar de alguns desafios específicos àquele setor. A existência de uma iniciativa de responsabilidade social em um setor em particular não significa que aquele setor seja necessariamente mais responsável ou potencialmente mais nocivo.

O objetivo da classificação a seguir, baseada no Guia de Sustentabilidade para Empresas¹⁰ do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é meramente facilitar o entendimento e relacionamento entre as diversas iniciativas ligadas à sustentabilidade para as empresas. A classificação sugerida pode e deve ser avaliada de forma crítica por cada organização.

10. [Veja na fonte](#)

A. FERRAMENTAS BASEADAS EM PRINCÍPIOS

Estabelecem princípios de comportamento, mas não indicam como serão atingidos nem traçam padrões para sua aferição.

- Vantagens: identificação de escopo de Partes e alinhamento externo.
- Desvantagens: falta de detalhes para implementação e aferição.

Além das iniciativas internacionais anteriormente citadas, fazem parte deste grupo os principais pactos utilizados pelas empresas e os fundamentos que justificaram suas criações

Ressalta-se que um pacto não tem a sistematização de uma norma, nem a obrigatoriedade de atendimento de uma legislação; no entanto, a subscrição de um pacto é um assunto extremamente sensível para as empresas e a sociedade.

PACTOS

Inúmeros padrões normativos e ferramentas foram criados nos últimos anos. Entre essas ferramentas destacam-se alguns acordos, que, no *"mundo socialmente responsável"*, são geralmente denominados de pactos.

Sem pretender ser exaustivo, apresentamos a seguir os pactos mais significativos para a realidade brasileira.

A seguir estão alguns dos inúmeros acordos existentes

- Pacto Na Mão Certa
- Pacto Contra Trabalho Forçado
- Pacto Global

B. FERRAMENTAS BASEADAS EM DESEMPENHO

Concentram-se no que a organização efetivamente faz. Podem variar de metas específicas a listas de indicadores em relação aos quais a empresa deveria comparar-se.



- *Vantagens*: ajudam a prover transparência sobre o que a organização está alcançando.
- *Desvantagens*: dificuldade na definição de metas sensíveis ao contexto de cada empresa. O estabelecimento de escopo mais restrito pode levar à desconsideração de aspectos importantes.

Das ferramentas citadas acima duas ganharão destaque:

INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL¹¹

Considerada por muitos especialistas em Responsabilidade Social como a melhor ferramenta existente para a etapa de diagnóstico e planejamento da gestão socialmente responsável, os Indicadores Ethos são uma ferramenta de gestão, de uso gratuito, que visa apoiar as empresas na incorporação da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que esse venha a apoiar o desenvolvimento sustentável.

A ferramenta é composta por um questionário que permite o autodiagnóstico da gestão da empresa por meio do qual é possível fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão da responsabilidade social. O fato de integrar bem com outras ferramentas da gestão da responsabilidade social, como as diretrizes de relatórios de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), a Norma de Responsabilidade Social ABNT NBR ISO 26000, CDP, e outras iniciativas, acabam por confirmar a relevância desta para a gestão de negócios sustentáveis e responsáveis.

É importante ressaltar que é uma ferramenta de auto aprendizado empresarial, que não se propõe a medir o desempenho das empresas nem as reconhecer como sustentáveis ou responsáveis.

Sua abrangência envolve 4 (quatro) dimensões: Visão e Estratégia, Governança e Gestão, Social e Ambiental, e cada um de seus 47 indicadores é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e podem ser preenchidas em paralelo às perguntas qualitativas, sem influenciar na geração do relatório de diagnóstico.

QUESTÕES DE PROFUNDIDADE

Representados por cinco quadros contíguos, apresentam a evolução de práticas em cada indicador.

QUESTÕES BINÁRIAS

Perguntas com respostas “sim” ou “não” que orientam com clareza a escolha do estágio.

QUESTÕES QUANTITATIVAS

Questões numéricas para apoiar a definição de objetivos e metas claras para o próximo ciclo de aplicação dos Indicadores Ethos.

NBC T 15 - NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE - INFORMAÇÕES DE NATUREZA SOCIAL E AMBIENTAL¹²

Esta norma, que estabelece procedimentos para evidenciação de informações de natureza social e ambiental, tem como objetivo demonstrar

11. Os documentos com os indicadores - para grandes e pequenas empresas, estão disponíveis no material complementar desta disciplina

12. [Veja na fonte](#)



à sociedade a participação e a responsabilidade social das organizações com ou sem fins lucrativos.

Nenhuma organização está obrigada a elaborar ou divulgar Informações de natureza social ou ambiental, no entanto, aquelas que optarem por sua apresentação e adotarem as regras estabelecidas pela NBC T 15, deverão divulgar informações sobre:

- A geração e a distribuição de riqueza;
- Os recursos humanos;
- A interação da entidade com o ambiente externo;
- A interação com o meio ambiente.

Outros exemplos de ferramentas baseadas em desempenho:

- CDP – Carbon Disclosure Project
- DJSI – Dow Jones Sustainability Indexes
- GRI – Global Reporting Initiative ¹³
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial

C. FERRAMENTAS BASEADAS EM PROCESSOS

Descrevem aqueles processos que a organização deveria seguir para melhorar seu desempenho. Podem incluir processos para a identificação de metas apropriadas.

- *Vantagens*: provêm orientações práticas e ajudam a estabelecer processos e comportamentos.
- *Desvantagens*: não indicam níveis de desempenho e podem ser muito burocráticas.

Poucas áreas do conhecimento estão tão sujeitas às novidades como a administração: qualidade total, reengenharia, são algumas delas. Atualmente, o modismo acerca dos termos *gestão* e *sustentabilidade*, definitivamente invadiram nossas vidas. Mas que gestão¹⁴ é essa? Geralmente a que está relacionada com o ciclo PDCA que visa à implementação de um sistema gerencial onde uma das etapas - o C (*check*, ou verificação) – prevê o monitoramento e a medição do que foi realizado no D (*do*, ou executar). No check encontramos requisito denominado Auditoria, e é sobre ele que trataremos neste capítulo.

13. Os arquivos referentes as atuais diretrizes para elaboração de um relatório de Sustentabilidade estão no material complementar

14. Conjunto de elementos, interagindo com a força de trabalho (colaboradores próprios e terceirizados), através de diretrizes e padrões (procedimentos, instruções de trabalho, etc), para promover a melhoria da qualidade dos serviços e aumentar a postura preventiva com relação às questões sociais, econômicas, de meio ambiente, saúde ocupacional e segurança.

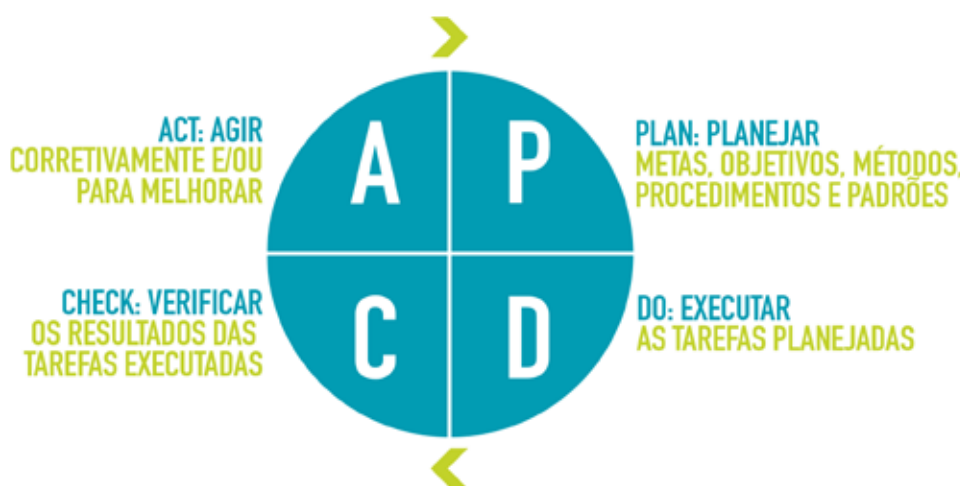


Figura 10: Ciclo PDCA

NORMALIZAÇÃO

Pode-se afirmar que a normalização ganhou força a partir de 1994 com a entrada em vigor da ISO 9001. Esta norma, nascida apenas para sistemas de gestão da qualidade, acabou se tornando, com seu modelo PDCA, modelo para normas como: a ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 45001, NBR 16001, entre outras.

MAS O QUE É NORMALIZAÇÃO?

Atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto.

O QUE SÃO NORMAS?

Normas são acordos documentados contendo especificações técnicas ou outros critérios de precisão utilizados consistentemente como regras, padrões ou definições de características, para garantir que materiais, produtos, processos e serviços estão de acordo com o seu propósito.

Entre os objetivos das normas, destacam-se:

- A economia, pois proporciona a redução da crescente variedade de produtos e procedimentos.
- A comunicação, melhorando a confiabilidade das relações comerciais e de serviços.
- A segurança, no momento que protege a vida humana e a saúde.
- A Proteção do Consumidor, provendo a sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos.
- A diminuição de Barreiras Técnicas e Comerciais, evitando a existência de regulamentos conflitantes sobre produtos e serviços em diferentes países, facilitando, assim, o intercâmbio comercial.

BENEFÍCIOS DA NORMALIZAÇÃO

Numa economia onde a competitividade é acirrada e onde as exigências são cada vez mais crescentes, as empresas dependem de sua capacidade de incorporação de novas tecnologias de produtos, processos e serviços. É neste contexto que a normalização traz benefícios cada vez maiores na fabricação dos produtos, na transferência de tecnologia, na melhoria da qualidade de vida através de normas relativas à saúde, à segurança e à preservação do meio ambiente e, mais recentemente, a responsabilidade social.

Ressalta-se a existência de normas que são chamadas “de requisitos”, que prescrevem uma série de padrões para o sistema de gerenciamento das empresas, e outras denominadas normas “de diretrizes”, que aconselham às empresas sobre as melhores formas de atuar com Responsabilidade Social, influenciando as estratégias e decisões corporativas, sem propósitos de certificação. Resumindo: a primeira prescreve e a segunda aconselha.

O QUE É CERTIFICAÇÃO?

É um conjunto de atividades desenvolvidas por um organismo independente da relação comercial com o objetivo de atestar publicamente, por escrito, que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos especificados. Estes requisitos podem ser: nacionais, estrangeiros ou internacionais.



As atividades de certificação podem envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na organização, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção.

Não se pode pensar na certificação como uma ação isolada e pontual, mas sim como um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e consequente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da organização, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente.

Marcas e Certificados de Conformidade da ABNT são indispensáveis na elevação do nível de qualidade dos produtos, serviços e sistemas de gestão. A certificação melhora a imagem da organização e facilita a decisão de compra para clientes e consumidores.

A auditoria de certificação é realizada por uma organização de terceira parte (organização independente) para atestar e declarar que um produto, serviço, pessoa ou sistema está em conformidade com os requisitos técnicos especificados. Após o processo de auditoria, a empresa auditada recebe um certificado ou uma marca que demonstrará para a coletividade que a empresa em questão está em conformidade com o padrão auditado.

EXEMPLOS DE NORMAS

Há uma enorme quantidade de normas. Para facilitar o entendimento e manter a atualização deste capítulo frente às inúmeras revisões, optou-se por segregá-las por áreas de atuação: social, ambiental, saúde segurança, manejo florestal e comércio justo; mesmo sabendo que há sobreposições.

NORMAS DE SISTEMA DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

ISO 26000¹⁵

Em 2010, a ISO (Organização Internacional de Normalização), entidade que coordena a elaboração de normas técnicas de diversos assuntos, publicou a Norma Internacional ISO 26000 – Norma de Diretrizes em Responsabilidade Social.

A elaboração da norma envolveu 99 países, 42 organizações que atuam no Parte (como a Organização Mundial da Saúde - OMS, Global Reporting Initiative - GRI, Pacto Global da Organização das Nações Unidas - ONU, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE) totalizando 450 especialistas de diversas partes interessadas, das seguintes categorias: trabalhadores; consumidores; indústria; governo; organizações não-governamentais; serviço, suporte e outros (como academia) – garantindo a legitimidade necessária para um assunto complexo e abrangente como o da Responsabilidade Social.

A ISO 26000, como toda norma de sistema de gestão da ISO, é de caráter voluntário. No caso específico, esta norma composta por diretrizes, possui uma função educativa, devendo ser utilizada como um guia de RS para qualquer tipo de organização nos setores privado, público e sem fins lucrativos, independente de seu porte ou atividade e de sua experiência com o assunto. A norma apresenta 7 princípios e 7 temas, vistos anteriormente, que são subdivididos em sistemas relevantes, apresentados em forma de 37 “questões”. Para uma melhor utilização e entendi-

15. Esta norma está disponível no material complementar a esta disciplina



mento, o padrão orienta que, após levantar as demandas de suas partes interessadas se faça uma reflexão com relação a qual interface há entre essas demandas e os sistemas.

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

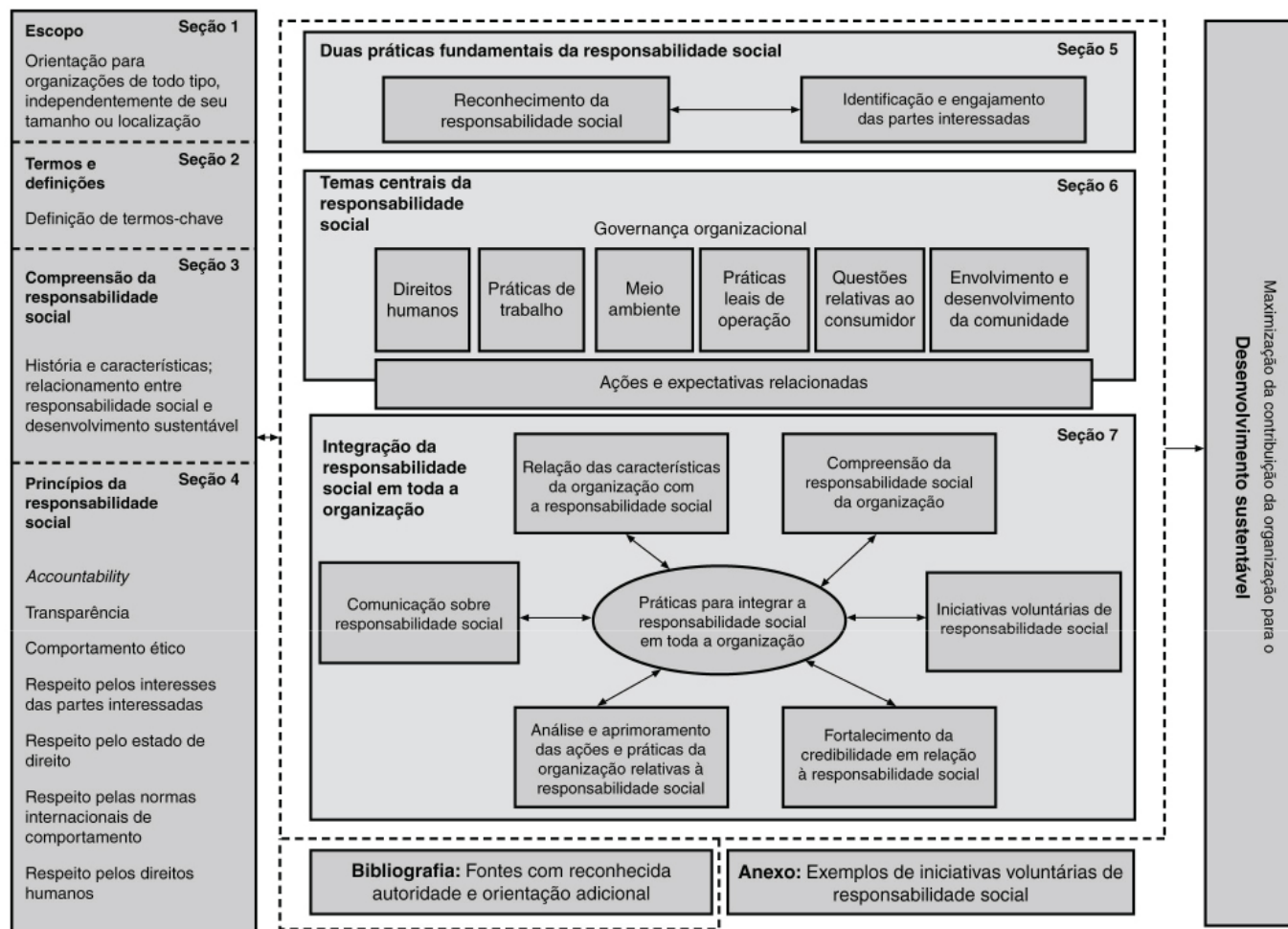


Figura 11: Visão geral esquemática da ABNT NBR ISO 26000

Segundo a norma ISO 26000, os benefícios que a RS pode trazer para a organização são diversos, tais como: melhorias das práticas de gestão de risco da organização, estímulo a um processo decisório que leve em conta às expectativas da sociedade, melhoria da reputação da organização, geração de inovação, melhoria da competitividade incluindo acesso a financiamento e *status* de parceiro preferencial, melhoria do relacionamento da organização com suas partes interessadas, aumento da fidelidade, envolvimento, motivação, participação e moral dos empregados, melhoria da saúde e segurança dos trabalhadores, eficiência no uso de recursos, maior confiabilidade e prevenção ou redução de possíveis conflitos com consumidores referentes a produtos ou serviços.

SA 8000

Editada pela quarta vez em 2014, a SA 8000, é uma norma voluntária para verificação, auditável por terceira parte, que estabelece os requisitos a serem atendidos pelas organizações, incluindo o estabelecimento ou melhoria dos direitos dos trabalhadores, das condições no local de trabalho e de um sistema de gestão eficaz.

Os elementos fundamentais desta Norma são baseados nas Convenções da OIT, normas internacionais de direitos humanos e leis nacionais.

A norma SA 8000 é um padrão global em prol das boas condições de trabalho, desenvolvida e supervisionada pela organização Social Accountability International (SAI). Na versão traduzida para a língua portuguesa, recebeu o título de responsabilidade social. Esta norma é baseada nos princípios internacionais dos direitos humanos e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (International Labour Organization – ILO em inglês), os quais incentivam a gerência a implementar mudanças sistemáticas e sustentáveis nas operações comerciais.

A norma SA 8000 divide-se em 8 requisitos:

4. 1. Trabalho infantil e trabalho escravo
5. 2. Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança Ocupacional
6. 3. Liberdade de associação e direito à negociação coletiva
7. 4. Discriminação
8. 5. Práticas disciplinares
9. 6. Horas de trabalho
10. Remuneração
11. Sistemas de Gestão

Embora a SA 8000 seja aplicável universalmente, e a certificação esteja, em princípio, disponível em todos os países ou indústrias, há exceções à certificação segundo a SA 8000. O Conselho Consultivo da SAI considera que há alguns setores onde a conformidade com todos os requisitos da Norma coloca certas dificuldades em razão de normas industriais e de necessidades técnicas. A lista atualizada dessas exceções se encontra na página da Internet da SAI. A SA 8000 é revisada periodicamente à medida que as condições se alterem.

NORMA ABNT NBR 16001:2012

A ABNT NBR 16001 – Responsabilidade social – Sistema da gestão – Requisitos, teve sua primeira edição publicada em novembro de 2004 e a sua segunda versão em julho de 2012.

Baseada na Diretriz Internacional ISO 26000 publicada em novembro de 2010, a revisão da ABNT NBR 16001 ocorreu no âmbito da Comissão Especial de Estudos de Responsabilidade Social da ABNT, tendo ficado em consulta nacional.

A norma é passível de auditoria, estruturada em requisitos verificáveis, permitindo que a organização busque a certificação por uma terceira parte, o que não ocorre com a ISO 26000 que é uma norma de diretrizes.

Estabelece um modelo de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) fundamentado na metodologia conhecida como PDCA (*Plan-Do-Check-Act*, ou Planejar-Fazer-Verificar-Atuar).





Figura 12: Requisitos da norma ABNT NBR 16001 inseridos no ciclo PDCA

A figura acima mostra a estrutura geral da Norma. A cláusula “escopo” estabelece os compromissos básicos, os objetivos e as algumas considerações sobre a Norma e sua adoção. A cláusula “termos e definições” traz os principais conceitos para a aplicação da Norma. A cláusula “requisitos do sistema de gestão da responsabilidade social” é o coração da Norma e estabelece os elementos inter-relacionados e interativos para estabelecer políticas e objetivos da RS e como atingi-los.

Política da responsabilidade social - o documento aprovado pela Alta Administração da organização contendo as suas intenções e diretrizes globais em relação à RS e que orienta os desdobramentos do SGRS.

Planejamento - o passo inicial no planejamento do SGRS é identificar e priorizar as partes interessadas e entender as suas expectativas e interesses. A organização deve definir como vai fazer isso. Por exemplo, como definir a lista de partes interessadas, quais critérios de priorização serão adotados e como vai buscar informações sobre as suas expectativas e interesses. Com relação aos princípios, temas e questões da RS, a Norma adota a mesma abordagem da ISO 26000:2010.

D. FERRAMENTAS HÍBRIDAS

Combinam elementos das três abordagens anteriores, visando o estabelecimento de um grau de consenso antes da medição do desempenho e do seu impacto. Provê uma arquitetura com o objetivo de extrair o melhor de cada abordagem e disponibilizar uma moldura de princípios, uma orientação prática sobre o que deve ser feito e a possibilidade de aferir o desempenho.

Exemplos:

- The Natural Step



- The SIGMA Project

Como visto anteriormente, a complexidade do conceito de Responsabilidade Social, com suas múltiplas definições, princípios e questões, acaba por tornar a tarefa das empresas, públicas ou privadas, pequenas ou multinacionais, de qualquer pedacinho do Brasil, em um grande esforço.

..... PARTE 5 CONCLUSÃO

A contínua dinâmica do crescimento econômico, seu papel social e de geração de riqueza no Brasil e o impacto sobre os ecossistemas, justificam a importância de migrarmos de uma gestão administrativa eficaz, mas que deixa de lado a tratativa de passivos com as outras partes interessadas, para um modelo de gestão socioambientalmente responsável.

Diferentemente do passado quando era vista de forma filantrópica e pontual, hoje a Responsabilidade Social vem convergindo para uma visão mais próxima das modernas práticas de gestão, onde valores como a ética e a transparência são considerados pilares.

O futuro do empresariado nacional depende, de forma crucial, da capacidade e da possibilidade de seus trabalhadores e gestores minimizarem seus riscos e potencializarem oportunidades.

A configuração de um desenvolvimento sustentável, nesta conjuntura de regionalização e globalização, aponta a necessidade de se conhecer ferramentas de gestão auxiliem no planejamento e possa dar respostas aos problemas identificados, inserindo-as no contexto social, econômico e ambiental, onde estes se manifestam, com adequação às diferentes categorias e atores sociais presentes na complexa e abrangente cadeia produtiva.

Espera-se que o curso e esta apostila tenham explicitado a importância da gestão socioambientalmente responsável para o Brasil.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS BÁSICAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 16001: responsabilidade social – sistema da gestão – requisitos. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp>.

ALLEDI FILHO, Cid. Diretrizes para o Engajamento de Partes Interessadas: o caso da estratégia de responsabilidade social em empresas de construção civil pesada. 2015. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Orientador: Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas - Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Niterói. 2015.

ALLEDI FILHO, Cid; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Transparência nos Negócios a partir do Diálogo. 1o. Simpósio Latino-Americano de Transparência nos Negócios, 2007. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.tnsustentavel.com.br/biblioteca/download/doc/1/id/3>>. BSD BRASIL. AA1000: Estrutura de gestão da responsabilidade corporativa. Informações gerais. s/d. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7357516-Aa1000-estrutura-de-gestao-da-responsabilidade-corporativa-informacoes-gerais.html>>

BALDWIN, Christina. Calling the Circle: the first and future culture. New York: Bantam Books, 1998. 245 p.

BOHM, David. Diálogo: comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005. 178 p. Tradução de: On Dialogue.

BOHM, David; FACTOR, Donald; GARRETT, Peter. Dialogue: a proposal. 1991. 10 p. Disponível em: <http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html>. Acesso em: 30 Ago. 07.

ELKINGTON, John. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo: Makron Books, 2001. 444 p. Tradução de: Cannibals with Forks. 2000.

FREEMAN, R. Edward et al. Stakeholder Theory: the state of the art. Cambridge University Press, 2010.(APA: Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.)

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. G4: diretrizes para relato de sustentabilidade: princípios para relato e conteúdos padrão. Versão em Português. Amsterdam: GRI, 2013. 93 p.

_____. G4: diretrizes para relato de sustentabilidade: manual de implementação. Versão em Português. Amsterdam: GRI, 2013. 269 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de sustentabilidade para as empresas - IBGC. Disponível: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/4.pdf>>

INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos – Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br>>.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. Stakeholder Engagement: a good practice handbook for companies doing business in emerging markets. Washington D.C.: International Finance Corporation, 2007. 172 p.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma ABNT NBR ISO 26000:2010. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.org.br>>



cia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_65.pdf>.

SEBRAE. Guia Prático para Sustentabilidade nos Pequenos Negócios. Disponível em: <http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Guias%20e%20manuais/Sebrae_Guia_pratico_para_sustentabilidade.pdf>.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMPLEMENTARES:

BOBBIO, N. A era dos direitos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOFF, Leonardo. Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra. 10.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSABILITY. Disponível em: <<http://www.bsr.org>>.

CERQUEIRA, Jorge P. Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS: 18001, SA 8000: Conceitos e Aplicações – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração: tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

FELIPE, Davi Lored. Os sistemas integrados de gestão (ISO9000, ISO4000, OHSAS18001) como indicadores de responsabilidade social (SA8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo -Brasil. 2001. 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79628/185887.pdf?sequence=1>>.

FIGUEIREDO, Rosane; FRANÇA, Sérgio. Fatores estratégicos para a promoção de relações sustentáveis entre empresas e comunidades. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1460_4.pdf>. FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. 2001. Darden Business School Working Paper No. 01-02.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Programa empresa amiga da criança. Disponível em: Abrinq.org.br. Acesso em: 18 de agosto de 2015. GOLAN, Elise; KRISOFF, Barry; KUCHLER, Fred. "Traceability for Food Marketing and Food Safety: What's the Next Step?" Agricultural Outlook. U.S. Dept. Agr., Economic Research Service, jan.-feb. 2002, p. 21-25.

IBASE - Instituto de Análises Sociais e Econômicas. Disponível em: <<http://ibase.br/pt/balanco-social/>>.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, 1998. Disponível: <http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf>.

ISE - Plataforma Mundo ISE Disponível em: <<http://mundoise.isebvmf.com.br/>>.



KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario.

MARIN, J. O. B. Trabalho infantil: necessidade, valor e exclusão social. Brasília: Plano, Goiânia: Editora da UFG, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/>>.

OCDE. Diretrizes para Multinacionais. Disponível em: <<http://www.oecd.org/corporate/mne/38110590.pdf>>.

OIT-IPEC. Medir o progresso na Luta contra o Trabalho Infantil - Estimativas e tendências mundiais 2000-2012 / Bureau international do Trabalho, Programa Internacional para a Eliminação do Trabalho Infantil (IPEC) - Genebra: OIT, 2013. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_221799.pdf>.

OIT. Convenções ratificadas pelo Brasil. Disponível em: <<https://www.ilo.org/brasil/lang-es/index.htm>>.

ONU – Organização das Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/>>.

ONU - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>>.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Normas Brasileiras de Contabilidade, NBC T 15 - Informações de Natureza Social e Ambiental. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t15.htm>>.

SOUZA, Zenira Pires de. A responsabilidade social empresarial sob uma perspectiva sistêmica. 2004. 251 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86688>>.

TENÓRIO, F. G. (Org.). Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 2004.

TORRES, Ciro. Quando o social é a diferença. Gazeta Mercantil, 2001, Cad. RJ/ES pág. 2

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). United Nations Millennium Declaration. Disponível em: <<http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>>.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Risks Landscape 2018. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-risks-2018/global-risks-landscape-2018/>>.

ZACHARIAS, Oceano J. SA 8000 / NBR 16000 - Responsabilidade Social: Estratégia Para Empresas Socialmente Responsáveis – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.



EXPEDIENTE

DIRETORIA SINDCON

Diretor Presidente: Alexandre Ferreira Lopes

Diretor de Relações Institucionais e Corporativas: Carlos Henrique Paganetto Roma Jr.

Diretora de Gestão e Finanças: Giuliano Dragone

Diretor de Relações Trabalhistas: Carlos Henrique da Cruz Lima

Presidente do Conselho Diretor: Ronaldo Oller Tossi

Conselho Diretor: André Lermontov, Carlos Roberto Ferreira, Eduardo Berrettini, Pedro Henrique Teixeira Fiorelli, Felipe Bueno Marcondes Ferraz, Guillermo Deluca, Eduardo Bortholosi Cerquetani, Luiz Panutti Carra, Osvaldo Rodrigues Souza e Fernando Humphreys

Conselho Fiscal: Heraldo José de Lima, Márcio Salles Gomes e Elisa Ribeiro da Silva Novaes Coelho

EQUIPE SINDCON

Diretoria executiva: Ana Lia de Castro

Gestão administrativa: Elaine Cristina das Chagas

Gestão Financeira: Eliana Gonçalves Buratto

Assessoria técnica: Patricia Mistura e Priscila Bezerra

Assistente de comunicação: Mariana Zito

Assessoria de comunicação: Ana Rizzo Comunicação e Engajamento

Imprensa: Em Foco Assessoria de comunicação

ESTE EBOOK

Conteúdo: Dilma Pimentel e Cid Alledi Filho

Diagramação: Mariana Zito





 sindcon