



ANÁLISE DE MODELOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DE ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE NO BRASIL

ANALYSIS OF MODELS AND MANAGEMENT PRACTICES OF SOCIAL RESPONSIBILITY: THE CASE OF LARGE ORGANIZATION IN BRAZIL

Janice Helena de Oliveira^a; Marcelo Jasmim Meiriño^a; Cid Alledi Filho^b; Sérgio Luiz França^a

^a Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil - Departamento LATEC

^b Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil - Departamento LATEC UFF / Doutorado em Engenharia Civil UFF

Resumo

O objetivo do presente trabalho é comparar modelos e práticas de gestão da responsabilidade social em organizações. O método de pesquisa utilizado consistiu em revisão de literatura e estabelecimento de comparação com as práticas de gestão da responsabilidade social identificadas na empresa estudada. Na revisão da literatura e no estudo de caso, verificou-se que a Gestão da Responsabilidade Social está incorporada à Governança Organizacional. O presente estudo permitiu concluir que a organização estudada utilizou como estratégia o estabelecimento de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, constituído por requisitos, sistemáticas e indicadores de resultados, provocando um processo reflexivo em relação às práticas já existentes e às mudanças necessárias para o desenvolvimento de cultura organizacional que valoriza a gestão da responsabilidade social como elemento participante do negócio da organização.

Palavras-chave: Gestão da Responsabilidade Social; Governança Corporativa; Indicadores de Gestão da Responsabilidade Social.

Abstract

The objective of this study is to compare models and management practices of social responsibility in organizations. The research method consisted of a literature review and comparison with the establishment of management practices of social responsibility identified in the company studied. In the literature review and case study it was found that the Social Responsibility Management is incorporated in Organizational Governance. The present study showed that the organization studied used as a strategy for the establishment of the Social Responsibility Management System, consisting of requirements, systematic and result indicators, causing a reflexive process in relation to existing practices and those required for the development of changes organizational culture that values social responsibility management as participating member of the organization's business.

Keywords: Management of Social Responsibility; Corporate Governance; Management Indicators of Social Responsibility.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as primeiras discussões acerca do conceito de Governança Corporativa foram promovidas em 1995 pelo Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), hoje denominado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O IBGC (2009) propõe o “Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa”: o Código acompanha o amadurecimento dos conceitos de Governança e estabelece quatro princípios para uma gestão adequada da governança empresarial: Transparência, Equidade,

Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Os princípios básicos de Governança Corporativa (IBGC, 2009) são:

- **Transparência:** Além da obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico e financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que



conduzem a criação de valor.

- **Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*Stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Prestação de Contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação,

assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

- **Responsabilidade Corporativa:** Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

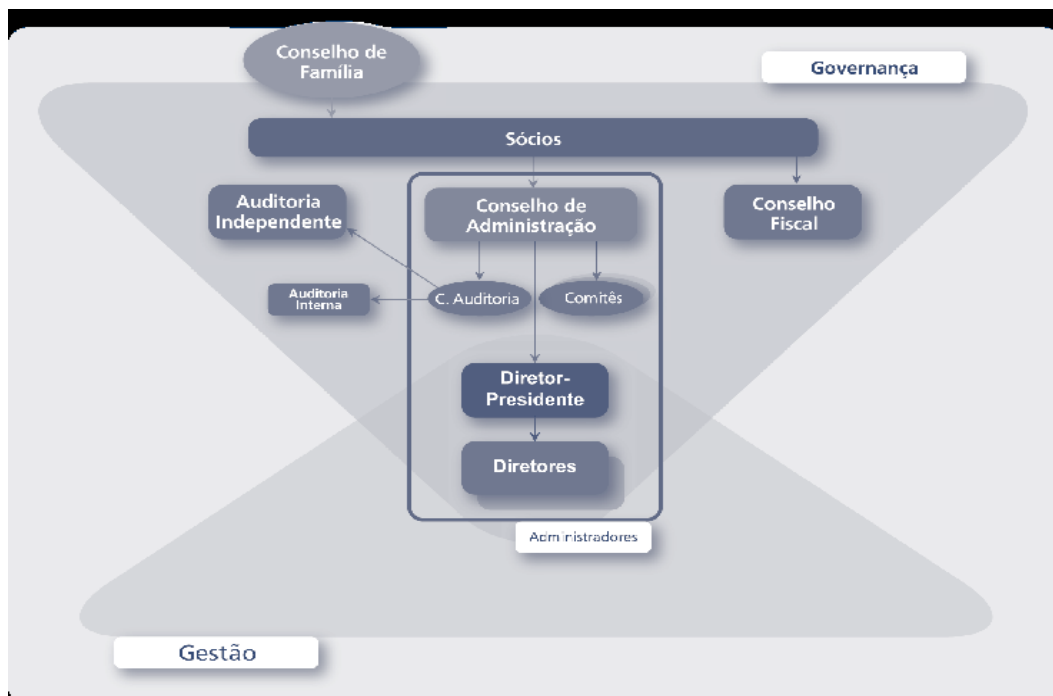


Figura 1 – Sistema de governança corporativa

Fonte: IBGC (2009)

A figura 1 detalha o sistema de governança corporativa, apresentando como base de sustentação da organização a existência de um sistema de gestão que inclui requisitos, sistemáticas e indicadores de resultados, mecanismos de acompanhamento de desempenho e de competências em gestão do conhecimento e melhoria contínua.

Uma importante ação para avaliar o desempenho das organizações listadas na Bovespa com relação aos aspectos de sustentabilidade foi o lançamento, em novembro de 2005, do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Esta iniciativa contou com a parceria da *International Finance Corporation* (IFC), braço do Banco Mundial para projetos com a iniciativa privada, visando aprimorar a qualidade das informações dos processos de governança. Segundo Nogueira (2006), o ISE é reflexo da integração dos conceitos do desempenho social e ambiental e da governança corporativa. Segundo o mesmo autor: “O peso da sustentabilidade faz diferença e mostra

que os investidores não querem correr o risco de comprar ações de empresas que sejam suscetíveis a problemas e demonstram confiança em organizações sustentáveis”.

A partir destes pressupostos, pode-se conceituar que Governança Corporativa é a instância organizadora nas organizações e que lhes permite estabelecer objetivos, metas, meios para alcançá-los, instrumentos para avaliar os resultados e a maneira de informar esses resultados a todas as partes interessadas. No processo de governança envolvem-se, além do alto nível gerencial, conselhos, acionistas e todas as pessoas das diferentes áreas da Organização.

Nos princípios básicos da Governança Organizacional, torna-se relevante a Responsabilidade Corporativa, o que permite a integração da responsabilidade social como eixo norteador dos sistemas de gestão na organização.



A lógica da Gestão da Responsabilidade Social Organizacional deve ser compreendida tendo por princípio os conceitos de cidadania e de sustentabilidade, que é recente para o conjunto das empresas brasileiras.

O objetivo deste estudo consiste em comparar os modelos com as práticas organizacionais quanto à gestão da responsabilidade social.

Este estudo justifica-se pela contribuição que poderá dar para melhor compreensão sobre a integração da Gestão da Responsabilidade Social na Governança Corporativa e, consequentemente, na gestão das organizações.

2. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Lakatos *et* Marconi (2007), a escolha do método de pesquisa está relacionada com o problema estudado. Esta pesquisa classifica-se como descritiva, sendo baseada em revisão da literatura e em dados primários coletados em análise documental e com entrevistas com profissionais de gestão da responsabilidade social na organização estudada.

Tanto para entendimento do contexto, quanto para apresentação da base conceitual do termo gestão da responsabilidade social, foi utilizada pesquisa bibliográfica. Esta, segundo GIL (1991), significa elaboração a partir de material já publicado, principalmente livros, artigos de periódicos. O levantamento bibliográfico foi realizado com o propósito de distinguir e identificar contribuições relevantes relacionadas ao tema desta dissertação, com análise dos conteúdos com foco principal na abordagem qualitativa, buscando valorizar singularidades e interrelações dos conteúdos. Para construção dos conceitos de gestão da responsabilidade social e de sua integração à governança e ao sistema de gestão adotado pela organização, foi empregado o método dedutivo. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio, em ordem descendente de análise do geral para o particular, chega-se a uma conclusão. Usa-se o silogismo, uma construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão (GIL, 1991; LAKATOS *et* MARCONI, 2007).

Entende-se o estudo de caso como um recurso metodológico, qualitativo e exploratório, apropriado para responder ao objetivo da pesquisa que é estudar as estratégias utilizadas pela organização estudada para entender como opera a gestão da Responsabilidade Social.

A pesquisa de campo foi realizada em empresa de grande porte no Brasil. A pesquisa bibliográfica foi resultado de consulta nas bases de dados SCOPUS e ISI Knowledge. A pesquisa de campo ocorreu no segundo semestre de 2013 e serviu de base para comparar os modelos teóricos e as

práticas de gestão de responsabilidade social organizacional no caso estudado. Para o desenvolvimento da pesquisa na gestão da responsabilidade social na organização estudada foi elaborado roteiro para observação em campo, incluído no apêndice.

3. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Na revisão da literatura aqui apresentada, alguns estudiosos apontam fatos históricos que auxiliam a compreensão da evolução dos conceitos de responsabilidade social que tiveram início em 3.000 a.C. (MIRANDA, 2002), quando as primeiras civilizações egípcias desenvolveram um severo código moral com base na justiça social, encorajando as pessoas a ajudarem os outros em suas necessidades.

Duas batalhas jurídicas constituem outro aspecto importante: a primeira travada entre Henry Ford e John e Horace Dodge, em 1919, nos Estados Unidos. Em 1916, Ford, alegando objetivos sociais, realizou uma série de investimentos na capacidade de produção, aumento de salários e fundo de reserva para a redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros. A Suprema Corte de Michigan foi favorável aos Dodge, justificando que a corporação existe para benefício dos acionistas. A segunda, em 1953, no caso *A. P. Schmith Manufacturing Company versus Barlow*, quando a Suprema Corte de Nova Jersey foi favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando os interesses de um grupo de acionistas. Foi determinado pela justiça que uma corporação pode buscar o desenvolvimento social, estabelecendo em lei a filantropia corporativa (ASHLEY, 2006).

Um importante momento na história dos direitos humanos, quando foi adotada e promulgada pela resolução 217 (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, estabelecendo como ideal comum a ser atingido por todos os povos e todas as nações para que todos os indivíduos e todos os órgãos da sociedade, tendo-a constantemente no espírito, se esforcem pelo ensino e pela educação, por desenvolver o respeito por esses direitos e liberdades, e por promover, por medidas progressivas de ordem nacional e internacional, o seu reconhecimento e a sua aplicação universal e efetiva tanto entre as populações dos próprios Estados membros, como entre as dos territórios colocados sob a sua jurisdição.

Mais recentemente, a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou, durante o Fórum Econômico de Davos, em 1999, o *Pacto Global (Global Compact)*, com o objetivo de mobilizar as lideranças da comunidade empresarial internacional para apoiarem as Nações Unidas na promoção



de valores fundamentais nas áreas do meio ambiente e dos direitos humanos e trabalhistas.

Esta iniciativa pretendeu estimular líderes empresariais a darem suporte e adotarem o Pacto, tanto em suas práticas corporativas individuais como no apoio às políticas públicas apropriadas. A ideia da criação do *Pacto Global* considerou que atualmente as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Na medida em que se envolvem nesse compromisso, contribuem para criar uma sociedade mais justa e compreendem mais profundamente as oportunidades existentes num contexto social complexo e dinâmico.

Outros autores (BUENO *et al.*, 2002) afirmam que o tema está em “ascendente difusão” desde 1990, haja vista a crescente produção acadêmica, as premiações e principalmente a mobilização dos empresários para a causa no Brasil, por exemplo, motivados pelo surgimento, em 1998, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e suas ações mobilizadoras.

Andrade (2004) afirma que “a inclusão da expressão Responsabilidade Social ao vocábulo nacional pode ser apontada como um dos maiores avanços alcançados no país nos últimos anos” e assegura: “Saímos da era da filantropia para a da cidadania, tentando deixar a posição de expectadores para agentes de mudança desse cenário ainda tão injusto”.

Tenório (2004) destaca que o tema da responsabilidade social é recente, polêmico e dinâmico, envolvendo desde visões simplificadas até a implantação de ações que resultem no plano de negócios das companhias. O autor divide a abordagem da atuação social em dois momentos: o primeiro, compreendendo o início do século XX até a década de 1950, quando a análise da responsabilidade social empresarial foi conduzida a partir da ótica dos paradigmas da sociedade industrial, e o segundo, que representa uma abordagem contemporânea, que se estende da década de 1950 até os dias atuais, desenvolvida após o esgotamento do modelo industrial com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial.

4. RESPONSABILIDADE SOCIAL: VISÃO CLÁSSICA E INSTITUCIONAL

Machado Filho (2006) propõe uma reflexão interessante a este respeito, considerando que acadêmicos de distintas correntes de pensamento reconhecem que a atividade empresarial possui uma dimensão ética, integrada às suas dimensões econômica e legal. No entanto, ao aprofundar o enfoque sobre a natureza da dimensão ética, há divergências significativas. A visão clássica propõe o que se pode chamar

de a visão dos *Stockholders*¹, em que os gestores têm por atribuição formal incrementar o retorno dos acionistas ou cotistas da empresa; e, para atingir este objetivo, deveriam atuar somente de acordo com as forças impessoais do mercado que demandam eficiência e lucro.

Segundo Machado Filho (2006, p. 3), outra corrente de pensamento se fundamenta na visão dos *Stakeholders*²: (...) os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo nesse conjunto os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), comunidade local, bem como gestores, que devem ser agentes a serviço deste grupo ampliado.

Freeman (2010) afirma que “a gestão com base na teoria dos *stakeholders* envolve a alocação de recursos organizacionais e a consideração dos impactos dessa alocação em vários grupos de interesse dentro e fora da organização”.

Freeman (2010) apresenta conceito sobre diferenciação entre as categorias de *stakeholders*: considera-os primários quando acionistas e credores, entendendo que estes possuem os direitos legais estabelecidos nos recursos organizacionais; secundários, quando são as comunidades, funcionários, consumidores e outros, em que os recursos organizacionais são menos estabelecidos em lei e a disponibilização de recursos fundamenta-se em critérios de lealdade ou obrigações éticas. Já a visão neoclássica defende que o que está em jogo não é o reconhecimento de *stakeholders* para além dos *stockholders*, ou se a empresa possui atribuições sociais para com a sociedade, mas quem efetivamente se beneficiará com elas.

Friedmann (1970), apresenta a visão dos *stockholders*, entende que os administradores, ao cumprirem sua missão, que é a geração de lucros e agregação de valor para a empresa, estarão promovendo o bem-estar social, além de respeitar os direitos de propriedade dos acionistas ou cotistas. Compreende, também, que a gestão eficaz das empresas promove de forma agregada o bem-estar social. A empresa deve gerar lucros e contribuir com a sociedade através do cumprimento de suas obrigações fiscais, cabendo ao Estado a gestão adequada destes recursos para geração de benefícios sociais. Avalia que, em uma tentativa de mudança desta visão, os gestores das empresas estariam negligenciando sua principal atribuição, que é a maximização

¹ *Stockholders* são formados por sócios e acionistas majoritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento.

² *Stakeholders* (partes interessadas) são constituídos pelos *stockholders* e, além deles, funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos, entre outros agentes que – direta ou indiretamente – afetam a empresa ou são afetados por ela.



dos lucros, o que poderia gerar conflitos entre os gestores das empresas e os acionistas. Os defensores desta visão entendem que cada acionista individualmente poderá acumular riqueza ou com parte dela beneficiar a sociedade³.

Esta discussão nos reporta ao que na teoria econômica tradicional intitula-se “conflito de agência” (IBGC, 2004): Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. As ações de responsabilidade social da empresa seriam aceitas, então, se fossem estratégicas dentro de uma lógica de busca de valor pelas organizações.

Por outro lado, o economista Sen (1999) considera a possibilidade de o altruísmo trazer benefícios para o tomador de decisão: “Por que deveria ser unicamente racional empenhar-se pelo autointeresse, excluindo todo o resto? Evidentemente pode não ser de todo absurdo afirmar que a maximização do autointeresse não é irracional, pelo menos não necessariamente, mas afirmar que a maximização do autointeresse tem de ser irracional parece ser absolutamente insólito. Vale a pena comentar – correndo o risco de apontar o óbvio – que negar que as pessoas sempre se comportam de modo exclusivamente autointeressado não equivale a afirmar que elas sempre agem com altruísmo. Seria extraordinário o autointeresse não ter um papel importantíssimo em numerosas decisões e, de fato, as transações econômicas normais entrariam em colapso se o autointeresse não desempenhasse um papel substancial em nossas escolhas. A verdadeira questão é se existe ou não uma pluralidade de motivações ou se unicamente o autointeresse rege os seres humanos”.

Tenório (2004) também participa desta discussão no que intitula o segundo período da responsabilidade social, que considera marcado pelo pensamento keynesiano, pela intervenção do Estado na economia, estendendo-se nos Estados Unidos até a década de 1970. Seus efeitos contribuíram para a consolidação do modelo industrial e para a sua superação, com o desenvolvimento da sociedade pós-industrial. Com o keynesianismo e sua política de intervenção do Estado na economia, ocorreu redução gradual das incertezas do mercado. Deste modo, as

³ “Somente as pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa artificial e, neste sentido, pode ter responsabilidades artificiais” (FRIEDMANN, 1970).

empresas puderam investir em tecnologia, acumular capitais e consolidar o modelo de produção em massa. Este período de transição também proporcionou mudanças nos valores da sociedade: A sociedade industrial buscava, basicamente, o sucesso econômico; já a sociedade pós-industrial busca: o aumento da qualidade de vida; a valorização do ser humano; o respeito ao meio ambiente; a organização empresarial de múltiplos objetivos; e a valorização das ações sociais, tanto das empresas quanto dos indivíduos (TENÓRIO, 2004).

Assim, a base conceitual contemporânea da responsabilidade social empresarial está associada aos valores requeridos pela sociedade pós-industrial. A concepção deste conceito, segundo Tenório (2004), entende que as companhias estão inseridas em ambiente complexo e que suas atividades influenciam ou geram impactos sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Desta forma, a orientação do negócio buscando atender somente aos interesses dos acionistas mostra-se insuficiente. Torna-se necessário então a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, como forma de integrar as companhias à sociedade. Nessa nova perspectiva, a continuidade da empresa, a longo prazo, passa a depender da capacidade da administração para atender aos anseios da sociedade e incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seu plano de negócios. TENÓRIO(2004) afirma que somente a dimensão econômica, representada pelo crescimento econômico, não é suficiente para satisfazer as expectativas da sociedade de que as empresas devem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade onde elas mesmas estão inseridas. TOFFLER(1995), propõem contextualização sobre o desempenho social das empresas: Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem também com o desempenho social e não apenas com o econômico, assim como nas tentativas iniciais de criar medidas quantitativas de desempenho social. O movimento dos consumidores e a reivindicação de minorias étnicas e subculturais por representação nos conselhos de administração das corporações também estão ligados à ideia de que as corporações não devem mais se empenhar num único propósito (o econômico), mas sim se tornarem organizações de “múltiplos objetivos”, ajustando-se ao meio social e ecológico. Pode ser afirmado que as limitações impostas pelo contexto institucional oferecem oportunidades e desafios para as organizações diante de um mercado que pretendem conquistar. Dependendo da natureza da organização, esta poderá estar mais ou menos exposta a estas institucionalidades, porém é certo que o “vigor” dos princípios institucionais de uma determinada sociedade definirá sua conduta.

Machado Filho (2006) apresenta a teoria das partes interessadas, que se fundamenta na ideia de que os



investimentos realizados pelas organizações devem levar em conta não apenas os resultados para os acionistas, mas também os retornos para todas as partes interessadas, pois empresa e sociedade são interligadas e a sociedade possui expectativas com relação à empresa. A teoria das partes interessadas incorpora o arcabouço teórico da responsabilidade social à visão sistêmica. As interações das companhias com diferentes agentes influenciam o meio ambiente e recebem influência deste. Desta maneira, se pode atingir vários objetivos, tanto os da companhia quanto dos agentes envolvidos.

A revisão bibliográfica deste trabalho permite observar que a temática da responsabilidade social tem estado presente em diferentes e importantes fóruns de discussão acadêmicos e empresariais. O desafio que se apresenta é como transformar conceitos em valores e sistematizá-los em processos de gestão capazes de serem acompanhados por indicadores de desempenho que permitam dar respostas efetivas às partes interessadas sobre o modelo de gestão social e ambiental praticado pelas organizações.

O comprometimento da força de trabalho da organização é crucial para o cumprimento das ações estratégicas propostas pelos seus líderes. A reflexão sobre a condução que o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social da Petrobras dá a esta questão é considerada relevante e de fundamental contribuição para outros estudos que venham a ser desenvolvidos nesta área.

A visão aqui mencionada também é considerada como um desafio da cidadania para a gestão de recursos humanos, no que preceitua Fischer (2002): “Um dos maiores desafios, se não o maior, dos modelos inovadores de gestão de pessoas é exatamente o de propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional. Desafio para o qual cada organização deverá encontrar um caminho, pois as tendências apontam para um futuro, muito próximo, em que todas as pessoas desejarão sentir-se cidadãs em cada papel que tiverem que desempenhar, em cada relação em que se envolverem, em cada contexto organizacional a que estiverem vinculadas.”

5. REPUTATION INSTITUT – REPTRACK

Araújo et Almeida (2007) definem a reputação empresarial, que é o que as pessoas pensam e sentem sobre uma organização, com base em informações (ou desinformações) que elas tenham tido sobre seus produtos, serviços, empregados, iniciativas sociais, desempenho no passado ou perspectivas futuras.

Reputação, segundo Almeida (2005) “é representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual se descreve habilidade da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*, ao longo dos anos”. O

modelo de pesquisa Retraça propõe a análise da reputação considerando sete dimensões: produtos e serviços, inovação, liderança, cidadania, desempenho financeiro, governança e ambiente de trabalho. Cada um destes fatores interferem diretamente no grau de admiração, respeito e confiança dos indivíduos em relação às organizações, variando segundo a cultura e o desenvolvimento social de cada país. No Brasil, estudos indicam que a dimensão responsabilidade social tem um valor significativo no peso da reputação e as pessoas valorizam as ações das empresas que contribuem para o desenvolvimento do País.

6. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE DOW JONES

A importância crescente do Desenvolvimento Sustentável na atividade das organizações estimula um número cada vez maior de investidores a integrar os critérios econômicos, ambientais e sociais em suas análises de mercado e a utilizar a sustentabilidade como um novo indicador para a gestão do futuro, pois a inclusão de uma empresa no DJSI dá-lhe diversos benefícios, tangíveis e intangíveis como, por exemplo: o reconhecimento público da liderança industrial em áreas estratégicas de dimensão econômica, ambiental e social, o reconhecimento de importantes grupos de interesse tais como legisladores, clientes e empregados. Os benefícios financeiros imediatos e de grande impacto são visíveis, tanto internamente como externamente, pois os resultados são publicamente anunciados e as empresas tornam-se associadas ao símbolo oficial “*Member of DJSI*”.

7. ESTUDO DE CASO: GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESA DE GRANDE PORTE, NO BRASIL

7.1 Considerações Iniciais

As iniciativas da Organização estudada visam à identificação de práticas da gestão da responsabilidade social organizacional. Historicamente, a área de Comunicação da organização estudada tem a responsabilidade de estabelecer as diretrizes para os investimentos sociais e ambientais que são realizados através das parcerias estabelecidas entre a empresa e o primeiro, segundo e terceiro setores.

A gestão mais efetiva destes recursos, o entendimento de que a responsabilidade social é um processo que não se limita aos investimentos sociais privados, o debate estabelecido na sociedade brasileira e a repercussão deste no mundo dos negócios permitiram que as lideranças da organização estudada refletissem sobre qual modelo de gestão, que incluía a responsabilidade social, pode ser o mais apropriado.

Dentre as várias preocupações, uma em especial apareceu em todos os diálogos e discussões: como consolidar as práticas de Responsabilidade Social,



integrando-as nas decisões e práticas do negócio? Como transformá-las em valor? Como estimular o envolvimento e o comprometimento das lideranças e da força de trabalho para a gestão socialmente responsável dos negócios?

As reflexões sobre o assunto resultaram na proposta de criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, integrado à Governança da organização. Todos os desdobramentos citados proporcionaram discussão ampliada sobre a Governança Organizacional. Com a criação do Comitê de Gestão de Responsabilidade Social, a Diretoria Executiva criou na estrutura de Governança organizacional um fórum organizador e orientador para as práticas de responsabilidade social, antes dispersas e não sistematizadas. O Modelo de Governança da Organização estudada possui 11 Comitês de Gestão: Tecnologia da Informação; Distribuição; Produção; Novos Negócios; Recursos Humanos; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; Sistemas de Gestão; Controles Internos; Risco; Tecnologia e o Comitê de Gestão de Responsabilidade Social. Os Comitês, no âmbito da Governança Organizacional, têm por finalidade funcionar como espaços de amadurecimento e aprofundamento dos temas do seu escopo para a estruturação das informações. Cada Comitê deve atuar de forma articulada, integrada e complementar ao Conselho de Administração, aos demais Comitês. São atribuições do Comitê de Responsabilidade Social Organizacional:

- Propor estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social e ambiental, integrando aspectos de relacionamento com as partes interessadas;
- Selecionar indicadores e propor metas de desempenho da companhia nos aspectos de responsabilidade social e ambiental, visando à utilização de indicadores nacionais e internacionais de avaliação que permitam à Organização se posicionar em relação a outras empresas do setor;
- Monitorar as atividades e iniciativas relacionadas à responsabilidade social e ambiental da organização e propor ações de alinhamento, integração e organização, buscando eliminar lacunas e sobreposições;
- Avaliar o desempenho da organização nos aspectos da responsabilidade social e ambiental, envolvendo os demais comitês de gestão e unidades organizacionais responsáveis;
- Promover a identificação e divulgação das melhores práticas organizacionais, com relação à responsabilidade social e ambiental;
- Promover e acompanhar a implantação de certificações relacionadas à responsabilidade social e ambiental, envolvendo os demais comitês de gestão

e unidades organizacionais responsáveis;

- Promover a elaboração e validação dos instrumentos de comunicação das ações e resultados da organização com relação à responsabilidade social e ambiental, incluindo o balanço social e ambiental e relatórios para as entidades responsáveis pelos índices de avaliação selecionados;
- Garantir que todas as deliberações encaminhadas ao Conselho de Administração, que tenham interfaces com outros Comitês de Gestão, considerem as posições destes.

7.2 Levantamento dos dados

Para efetivação da pesquisa, o levantamento de dados foi realizado da seguinte forma: análise qualitativa das convocações do Comitê de Responsabilidade Social, para conhecer o número de reuniões realizadas, quantos, quais e com que frequência os temas foram debatidos; análise quantitativa das proposições realizadas em relação aos demais temas debatidos, quais ações foram efetivamente implementadas; análise documental para o acompanhamento, nas reuniões do Comitê, para avaliação das áreas responsáveis pela execução das ações propostas e, finalmente, análise do desempenho obtido pela organização através de indicadores usualmente utilizados para acompanhamento dos resultados obtidos em responsabilidade social, como o Sistema de Monitoramento da Imagem Corporativa, o *Reputation Traking (Retraça)* – do *Reputation Institute* – e o *Dow Jones Sustainability Indexes*.

Na análise dos temas que se repetiram nas discussões mantidas pelo Comitê, pode-se verificar que a Gestão de Responsabilidade Social no âmbito da companhia e as correspondentes oportunidades de melhoria estiveram presentes por nove vezes na pauta, representando 13% dos temas abordados. Houve discussão sobre os trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Elaboração do Relatório de Responsabilidade Social. Outros temas abordados são relacionados a Gênero e, posteriormente à Diversidade. O desafio para integrar à gestão da organização o *Dow Jones Sustainability Index* foi abordado na pauta das reuniões do Comitê de Responsabilidade Social assim como a integração da função “Responsabilidade Social no Planejamento Estratégico Organizacional”. Outros temas foram a atuação junto aos fornecedores, denominada Responsabilidade Social e Ambiental na Rede de Fornecedores e, igualmente e o Modelo Operacional do Comitê. A Formação dos Integrantes do Comitê em Responsabilidade Social, o Programa Jovem Aprendiz e o *ISE Bovespa* foram abordados. A Capacitação da Liderança e da Força de Trabalho, o Código de Ética e os Investimentos Sociais ocuparam igualmente a pauta. Isto apresenta evidências do propósito do Comitê em desenvolver um sistema de gestão da Responsabilidade Social. A criação



da Política de Responsabilidade Social e a discussão dessa função na organização qualifica o desenvolvimento de um sistema de gestão da responsabilidade social. A Tabela

1 ilustra o acompanhamento de Iniciativas propostas ao Comitê da Responsabilidade Social e seus desdobramentos.

Tabela 1 – Acompanhamento das proposições apresentadas segundo os temas

Temas	Não Realizada	Parcialmente Realizada	Plenamente Realizada	Não Consta
Indicadores de Gestão e Certificações		X		
Gestão da Responsabilidade Social: oportunidades de melhoria		X		
<i>Dow Jones Sustainability Index</i>			X	
Comissão de Gênero/Diversidade			X	
Responsabilidade na Rede de Fornecedores				X
Jovem Aprendiz				X
ISE BOVESPA			X	
Capacitação da Liderança e da Força de Trabalho em SER				X
Realização do Levantamento de Iniciativas em Responsabilidade Social	X			
Função Responsabilidade Social no Planejamento Estratégico		X		

Fonte: os autores (2014)

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa bibliográfica e dos resultados da pesquisa de campo, esta pesquisa propôs-se a comparar modelos e práticas de gestão de responsabilidade social organizacional. São feitas considerações acerca do hiato entre teoria e prática e apresentadas alternativas para reduzi-lo. Uma relevante constatação corresponde aos fatores culturais que podem ser entendidos como o conjunto específico de fatores humanos que marca uma determinada cultura e podem, se não forem tratados, ocasionar consequências indesejáveis e inadequada gestão da responsabilidade social e ameaça à continuidade de operação nas organizações.

Esta pesquisa adota uma simplificação a partir dos sete temas centrais da NBR ISO26000 (2010) desmembrando cada um dos sete temas centrais em práticas organizacionais e em modelos identificados na literatura.

Assim, o Quadro 1 apresenta um conjunto de constatações a partir de observações e percepções sobre as práticas de gestão da responsabilidade social identificadas no caso estudado.

O Quadro 1 é resultado da observação em campo. Foi aplicado roteiro de observação e de coleta de dados (apêndice).

Para estruturar o Quadro 1, foi utilizado o conjunto de requisitos existentes no capítulo “7.4 Práticas para Integrar

a Responsabilidade Social em toda a Organização”, NBR ISO26000 (2010).

As observações relatadas no Quadro 1 são resultado da observação das práticas de gestão da responsabilidade social na organização estudada.

O apêndice apresenta, para cada requisito do Quadro 1, os meios de obtenção dos dados e conceitos apresentados. Foi possível perceber que, durante o período pesquisado, o Comitê optou por desenvolver pautas que buscassem o aprimoramento e a criação de instrumentos de gestão através do estabelecimento de requisitos, sistemáticas e indicadores que permitam acompanhar o desempenho das ações, utilizando-se de modelos e padrões já reconhecidos pela cultura organizacional. Pode-se perceber que o Comitê necessita discutir um modelo de acompanhamento mais eficaz. E, por fim, a inexistência de uma estratégia definida pelo Comitê para o envolvimento da força de trabalho e de um plano de ação para a implementação e acompanhamento desta estratégia é um fato que exige maior atenção.

Cabe ressaltar, no entanto, que este estudo aconteceu durante o período de implantação do Comitê. Em um primeiro momento, é necessário um tempo para entendimento da questão responsabilidade social por parte dos seus integrantes para, então, amadurecer a discussão e finalmente entendê-la como um processo contínuo de aprimoramento da gestão dos negócios da companhia.



Quadro 1: Comparação entre Modelos e Práticas de Gestão da Responsabilidade Social

	Modelos Identificados na Literatura	Práticas identificadas na pesquisa de campo
CONSCIENTIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	<p>Resolução 217 (III), ONU, <i>Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948.</i></p> <p><i>Pacto Global (Global Compact)</i>, ONU, 1999.</p> <p>Freeman (2010). Teoria dos Stakeholders.</p> <p>Sen (1999): O altruísmo pode trazer benefícios decisões organizacionais.</p> <p>Machado Filho (2006). Os investimentos realizados pelas organizações devem levar em conta não apenas os resultados para os acionistas, mas também os retornos para todas as partes interessadas.</p> <p>Fischer (2002). Propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional.</p>	<p>Reduzida competência organizacional e individual em Responsabilidade Social.</p> <p>Deficiências no conhecimento do código de ética, de governança e de transparência nas decisões na gestão das operações.</p> <p>Deficiências nas competências individuais e organizacionais no diálogo com os <i>stakeholders</i> críticos para a operação.</p> <p>Deficiências na retenção de conhecimento impedindo o desenvolvimento de “Comunidades do Conhecimento em RS”.</p> <p>Deficiência em educação em responsabilidade social e ambiental para os níveis estratégico, tático e operacional.</p>
DETERMINAÇÃO ESTRATÉGICA PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL	<p>Resolução 217 (III), ONU, <i>Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948.</i></p> <p><i>Pacto Global (Global Compact)</i>, ONU, 1999.</p> <p>FREEMAN (2010). Teoria dos Stakeholders.</p> <p>FRIEDMANN (1970). Visão dos <i>stockholders</i>.</p> <p>SEN (1999): o altruísmo pode trazer benefícios decisões organizacionais.</p> <p>TENÓRIO (2004). Somente a dimensão econômica não é suficiente para o desempenho organizacional.</p> <p>TOFFLER(1995). Contextualiza o desempenho social das organizações.</p> <p>Machado Filho (2006). Os investimentos realizados pelas organizações devem levar em conta não apenas os resultados para os acionistas, mas também os retornos para todas as partes interessadas.</p>	<p>Deficiência de utilização dos Princípios dos Direitos Humanos(ONU) na organização.</p> <p>Criação do Comitê de Responsabilidade Social junto ao Conselho de administração, no Sistema de Governança Organizacional.</p> <p>Integração, nas decisões do Conselho de Administração de princípios de Responsabilidade Social, influenciando a gestão dos negócios da organização.</p>



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INTEGRAR A RS NA GOVERNANÇA E NOS SISTEMAS DE GESTÃO</p>	<p>Resolução 217 (III), ONU, <i>Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948.</i></p> <p><i>Pacto Global (Global Compact), ONU, 1999.</i></p> <p><i>Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC, 2009.</i></p> <p>Freeman (2010). Teoria dos Stakeholders.</p> <p>Fredmann (1970). Visão dos <i>stockholders</i>.</p> <p>Sen (1999): O altruísmo pode trazer benefícios decisões organizacionais.</p> <p>TENÓRIO(2004). Somente a dimensão econômica não é suficiente para o desempenho organizacional.</p> <p>TOFFLER(1995). Contextualiza o desempenho social das organizações.</p> <p>Fischer (2002). Propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional.</p> <p>Reputation Institute. <i>RepTrack</i> realiza a análise da reputação.</p> <p>ISE/BOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial.</p> <p>Dow Jones Sustainability Indexes.</p>	<p>Criação do Comitê de Responsabilidade Social junto ao Conselho de Administração, no Sistema de Governança Organizacional.</p> <p>Integração, nas decisões do Conselho de Administração de princípios de Responsabilidade Social, influenciando a gestão dos negócios da organização.</p> <p>Deficiência de comunicação entre os diversos setores organizacionais.</p> <p>Deficiência quanto à integração e fluxo de informações.</p> <p>Início do Desenvolvimento de política de comunicação e transparência organizacional.</p> <p>Deficiência de associação de práticas de Responsabilidade Social à melhoria da produtividade.</p> <p>Deficiência de Aplicação de Código de Ética na Operação da Organização.</p> <p>Desconhecimento da Utilização da Declaração dos Direitos Humanos (ONU) como eixo de gestão de pessoas e de operação na organização estudada.</p> <p>Treinamento dos níveis estratégico, tático e operacional sobre ética organizacional, diálogo com <i>stakeholders</i>, responsabilidade social organizacional, direitos humanos aplicados na organização.</p> <p>Deficiência de planejamento sistemático e com metodologia reconhecida de motivação para RS nos níveis tático e operacional.</p> <p>Estágio primário de inclusão na estratégia organizacional de elementos associados aos Direitos Humanos, Responsabilidade Socioambiental e Ética Organizacional.</p> <p>Necessidade de amadurecimento de um sistema de gestão em responsabilidade social na organização estudada.</p>
---	--	--



A gestão da responsabilidade social ainda é um desafio para as empresas no mundo; quanto mais sério e comprometido for o trabalho, mais trabalho, comprometimento e seriedade são exigidos pelo mercado e pela sociedade. O Comitê de Gestão de Responsabilidade Social é uma iniciativa recente na organização estudada. O período estabelecido para esta pesquisa não permitiu que se obtivesse uma medição e avaliação de resultados dos indicadores de gestão, dado que estes ainda não estão implementados em sua totalidade.

9. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Esta conclusão expõe as respostas ao objetivo de pesquisa: O objetivo deste estudo foi comparar os modelos com as práticas organizacionais quanto à gestão da responsabilidade social.

O estudo de caso foi realizado em empresa de grande porte, no Brasil, constituindo-se as conclusões em possíveis eixos de balizamento para outras organizações, pois a organização estudada é influente no fomento ao aperfeiçoamento dos sistemas de gestão nas organizações de sua cadeia produtiva.

Desenvolveram-se, no decorrer do artigo, argumentos para consolidar o objetivo da pesquisa. Identificou-se a necessidade de adoção de princípios internacionais imprescindíveis no estabelecimento de critérios para formular a gestão da responsabilidade social organizacional. Foram mapeados princípios internacionais: Declaração Universal dos Direitos Humanos, Pacto Global, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Constatou-se que existem modelos de gestão inclusivos, nos quais devem ser utilizados critérios de cidadania deliberativa: processo de discussão, inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e bem comum.

Identificou-se que a governança organizacional é mecanismo que permite alinhar estratégias focadas nos aspectos econômico, ambiental e social com as expectativas dos atores, traduzida em processos e/ou projetos e que orienta a maneira como as responsabilidades são atribuídas e cumpridas no âmbito das organizações, com a adoção de indicadores para monitoramento. Constituindo-se sistema de gestão aplicado à responsabilidade social.

Nota-se, na organização estudada, a declaração de intenção na direção da responsabilidade social, mas que demanda evidências materiais para consolidar a gestão da responsabilidade social organizacional.

É unânime o discurso favorável à responsabilidade social organizacional. Entretanto, nas práticas organizacionais não se adotam todas as medidas indispensáveis para transformar os modelos de decisão, que continuam a priorizar o fator econômico em detrimento das vertentes social e ambiental. Casos relatados na literatura científica têm identificado transformações superficiais e acréscimos de restrições legais que não são eficazes. Existe necessidade de avaliar as dinâmicas sociais, econômicas e do meio ambiente, estabelecer postura crítica em relação a elas, negociar conflitos de interesses e, finalmente, transformar os critérios de escolhas em decisões, para que se possam identificar genuínos esforços para a gestão da responsabilidade social organizacional. É conclusão deste estudo que, no campo das organizações, as ações práticas ainda se realizam de forma inicial. Ela se configura muito mais nos discursos e nos documentos oficiais das organizações do que em seus modelos de gestão e de decisão.

Propõe-se como sugestão de novos estudos a confrontação de modelos com as práticas de organizações de diversos setores. Os modelos sugeridos são governança organizacional, ética e aprendizagem organizacional e as práticas analisadas são constituídas por: governança; estrutura da área de gestão da responsabilidade social; diálogo com os *stakeholders*; ética organizacional - conteúdo, fixação de objetivos e postura organizacional; aprendizagem organizacional, sensibilização e troca de informações sobre responsabilidade social.

10. REFERÊNCIAS

Almeida, A. L., Araújo, L.L. (2007), "Desafios e convergências na gestão da marca e reputação: seus impactos na sustentabilidade da empresa", *Revista Dom*, Vol. 1, pp 7-13.

Andrade, A.P.F. (2004), Marketing social e ações de responsabilidade social: os resultados e o impacto na empresa e na sociedade, Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.

Ashley, P. A. (2006), *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2 ed., Saraiva, São Paulo, SP.

Bovespa IGC (2007), disponível em <http://www.bovespa.com.br/Pdf/Indices/IGC.pdf>(Acesso em 16 fevereiro de 2007).

Bueno, E.L. et al, (2002), "A responsabilidade social e o papel da comunicação" em Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social, *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, Peirópolis, São Paulo, pp.



274-302.

Fischer, R.M. (2002), "A responsabilidade da cidadania organizacional", em Fleury, M.T.L.(Org), *As pessoas na organização*, Gente, São Paulo, pp. 217-231.

Freeman, R.E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

Friedman, M. (1970) *The social responsibility of business is increase its profits*. New York Magazine, New York, No. 33, pp. 122-126.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4 ed., Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo, pp. 73.

Lakatos, E. M, Marconi, M. de A. (2007), *Fundamentos de metodologia científica*, Atlas, São Paulo, SP.

Machado Filho, C.P. (2006), *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. Pioneira, Thompson Learning, São Paulo, SP.

Miranda, G. P. C. (2002), *Responsabilidade social corporativa e marketing social: reflexão para um novo tempo em Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. Peirópolis, São Paulo, pp. 229-272.

NBR ISO26000 (2010), *Diretrizes sobre responsabilidade social*, ABNT.

Nogueira, R. P. (2006), "ISE O índice aprimorado", *Revista Bovespa*, São Paulo, SP, disponível em: <http://www.bovespa.com.br/InstSites/RevistaBovespa/100/Ise.shtml> (Acesso em 25 de março de 2007).

Sen, A. (1999a), *Development as Freedom*. Oxford University Press.

Sen, A. (1999b), *Sobre ética e economia*, Companhia das Letras, São Paulo, SP.

Tenório, F.G. (2004), *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*, Editora FGV, Rio de Janeiro, RJ.

Toffler, A. (1995), *A empresa flexível*. Record, Rio de Janeiro, RJ.



APÊNDICE – ROTEIRO DE OBSERVAÇÕES EM CAMPO: GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ORGANIZACIONAL

Questões	Fontes de evidência		
	Entrevista	Observação	Documentos
INFORMAÇÕES GERAIS			
Condições Físicas de Infraestrutura	X		X
Localização da organização	X	X	X
PESSOAS			
Número de funcionários			X
Distribuição de gênero: Homens e Mulheres (operação e escritório)	X	X	X
Distribuição de idade (média):	X	X	X
Distribuição de formação acadêmica: 2º Grau / Universitário / Pós (%)			X
Anos de experiência da força de trabalho			X
Realizam-se pesquisas periódicas com relação ao Clima Interno na Organização?	X	X	X
A Organização possui Gestão por Competências ((competências, habilidades e atitudes)?	X	X	X
A Organização realiza Programas de Educação em Responsabilidade Social e Ambiental?	X		X
Indicadores de desempenho Social			
Absenteísmo			X
Rotatividade			X
Participação em Projetos de Melhoria(Segurança e Saúde Ocupacional, Qualidade e Responsabilidade Social)	X		X
Turnos de trabalho			
Número de turnos	X	X	X
Número de horas por turno:	X	X	X
Almoço e intervalos:	X	X	X
Sistema de medição de desempenho Produtivo, Segurança e Saúde do Trabalho e Meio Ambiente.			
Indicadores de desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental) para os operadores	X		X
Indicadores de desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental) para supervisores e gerentes	X		X
Organograma	X		X
Sistema de remuneração: (Individual / Grupos / Departamentos)	X		X
Sistema de meritocracia e avaliação periódica (Individual / Grupos / Departamentos) para operadores. Função do desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental)	X		



Sistema de meritocracia e avaliação periódica (Individual/ Grupos / Departamentos para supervisores e gerentes. Função do desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental)	X		X
Mão-de-obra Qualificada na Produção	X	X	
Atividade Sindical: liberdade de associação	X		X
Particularidades culturais da região onde atua a organização	X	X	X
Cultura Organizacional (principais crenças, histórias, valores)	X	X	
Setor responsável por Logística / Compras e relação com Fornecedores. Desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental).			
Fornecedores frequentes. Monitoramento do Desempenho (produtividade, segurança, qualidade, ambiental).	X		X
Produção por mês.	X	X	X
Eficiência nos Planos de Ação, resultado do Planejamento Estratégico Organizacional.	X		
Desempenho em Qualidade, Produtividade, Segurança, Responsabilidade Social e Ambiental.			
Existem procedimentos de trabalho padronizados?	X		X
Treinamento para desenvolvimento de competências destinadas à melhoria do Desempenho (produtividade, segurança, qualidade, responsabilidade social e ambiental)	X		
Atividades de melhoria (Desempenho em produtividade, segurança, qualidade, responsabilidade social e ambiental).			
Os operadores participam de grupos de melhoria do Desempenho (produtividade, segurança, qualidade, responsabilidade social e ambiental) (kaizen)?	X		X
Existe programa de sugestões para melhoria do Desempenho (produtividade, segurança, qualidade, responsabilidade social e ambiental)? Como funciona?	X		X



<p>Identificar evidências de Práticas de Gerenciamento da Responsabilidade Social e Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Identificar as atividades ou processos que suportam produtos e serviços-chave; o Avaliar, ao longo do tempo, impactos sociais e ambientais de cada atividade ou processo; o Identificar dependências e impactos sociais relevantes para as atividades ou processos prioritizados, incluindo fornecedores, parceiros e outros <i>stakeholders</i> relevantes; o Para fornecedores e parceiros externos, dos quais as atividades e processos são dependentes, determinar a estratégia da organização de tratamento das expectativas e necessidades. 	X	X	X
Indicadores de desempenho nas Operações da Organização			
A organização é certificada em normas (ISO; OHSAS 18000; NBR16000).			X
A organização utiliza como guias para seu desempenho social: NBR ISO26000, AA1000.			
Auditorias Internas em Segurança, Qualidade, Responsabilidade Social e Ambiental.	X	X	X
Aproveita e reconhece sugestões apresentadas por funcionários quanto a impactos (internos e externos) sociais e ambientais resultado de suas operações.			X
Qualidade no Processo: mapeia possíveis fatores e impactos sociais e ambientais.			X
Qualidade de vida no trabalho: mapeia, registra e monitora indicadores de QVT.			X

Fonte: os autores (2014)